

# FINANZEN

WELT AM SONNTAG, 18. MÄRZ 2012 SEITE 43



Für Privatanleger bleibt nur ein Trümmerhaufen: Fast 85 Prozent des Betrages, den unser Autor in griechische Anleihen investierte, hat er verloren. Den Banken dagegen hilft die Europäische Zentralbank (links)

## Enttäuscht, entrechtet, enteignet

**O**b sie mit ihren Fingern das allbekannteste magische Dreieck formte, weiß ich nicht mehr. Anzunehmen ist es aber. Denn das ist das Markenzeichen der Kanzlerin. Doch Angela Merkels Worte klingen mir noch genau im Ohr: Sie lasse es nicht zu, dass der Euro destabilisiert werde. Die Maßnahmen seien ein Zeichen der Solidarität. Diese Solidarität und die Stabilität des Euro seien zwei Seiten einer Medaille. Dabei blickte sie ernst und entschlossen.

Es war Ende März 2010. In den Wochen zuvor hatte Griechenland die Schlagzeilen erobert. Die Budgets der vergangenen Jahre waren gefälscht, wie sich herausgestellt hatte. Die Verschuldung lag weit höher als angenommen. Das Land bekam nur noch unter Mühen Geld an den Kreditmärkten, und Europa hatte ein Problem. Auf dem EU-Gipfel in Brüssel am 26. März war nun ein Notfallplan beschlossen worden, der Griechenland Kredite der Euro-Partner sowie vonseiten des Internationalen Währungsfonds zusicherte, sollte es diese benötigen. Solidarität für Stabilität eben.

Für mich war dies ein Zeichen. Denn lange hatte es so ausgesehen, dass Frau Merkel nicht nur die Probleme leugnete, sondern auch jegliche Hilfe für die verschuldeten Hellenen ablehnte. Das entsprach meiner Einschätzung der ostdeutschen Pfarrerstochter – die Europäische Union, so schien mir, war für sie vor allem ein institutionelles Gebilde. Emotionen verband sie damit nicht.

Ganz anders bei mir. Ich war aufgewachsen im deutschen Südwesten, unweit der französischen Grenze, geprägt von europabegeisterten Lehrern und einem Zeitgeist, der in den 70er- und 80er-Jahren die EU als Endziel deutscher Geschichte sah. Als die Einführung des Euro beschlossen worden war, war ich glücklich, über alle medialen Panikattacken („Man nimmt uns unsere Mark!“) hinweg. Europa ist mir ein Herzensanliegen.

Und nun diese Wende von Merkel. Sie weckte in mir die Hoffnung, dass die europäische Integration doch eine Zukunft hat, dass der Euro eben nicht beim ersten Problem geopfert wird. In mir reifte der Entschluss, meinen Beitrag zu leisten, so weit es mir möglich war. Ich beschloss, griechische Staatsanleihen zu kaufen.

Am 12. April 2010 erstand ich für fast 3000 Euro Papiere mit der Wertpapierkennnummer AOT6US. Dass dieser Akt der europäischen Solidarität ausgerechnet über Anleihen führte, die auf US endeten, ließ mich ein wenig schmunzeln, es war aber nicht der Grund, warum die Wahl auf diese Papiere fiel. Entscheidend war vielmehr die Laufzeit. Bis 20. März 2012 sollte diese gehen. Mein Geld für zwei Jahre festzulegen schien mir angemessen. Der Einstandskurs lag bei 98,61 Prozent. Wenn die Anleihen dann im März 2012 zu 100 Prozent zurückgezahlt würden, hätte ich zusammen mit den jährlichen Zinsen in Höhe von 4,3 Prozent eine Rendite von rund fünf Prozent pro Jahr erzielt. Und das risikolos, denn Frau Merkel hatte ja wenige Tage zuvor jene Solidaritätserklärung abgegeben.

Kaum lagen die Anleihen im Depot, ging es mit deren Kurs aber bergab. Denn gerade mal zehn Tage nach meinem Anleihenkauf musste Griechenland tatsächlich Hilfen beantragen. Meine Anleihen

Unser Autor *Frank Stocker* hat 2010 Griechenland-Anleihen gekauft. So wollte er helfen, den Euro zu retten. Gedankt wurde es ihm mit Rechtsbrüchen und Zwangsverzicht. Jetzt hat er das Kapitel für sich beendet. Eine Abrechnung

notierten inzwischen bei rund 80 Prozent. Am 2. Mai billigte die EU das erste Hilfspaket – und prompt ging es wieder bergauf mit meinen Papieren. Der Kurs pendelte sich zwischen 90 und 95 Prozent ein. Mir war das aber ohnehin egal, schließlich wollte ich die Anleihen bis zum Ende der Laufzeit halten, da war es gleichgültig, wie deren Kurs zwischen-durch stand. Entscheidend war, dass am Ende 100 Prozent zurückbezahlt werden. Außerdem ging es um eine gute Sache.

Zu dieser Überzeugung waren inzwischen auch andere gelangt. Am 3. Mai titelte das „Handelsblatt“: „Wir kaufen griechische Staatsanleihen“. Chefredakteur Gabor Steingart erklärte, er habe 5000 Euro investiert, andere Prominente machten ebenfalls mit. Der Ökonom Bert Rürup, RWE-Chef Jürgen Großmann und selbst Ex-Finanzminister Hans Eichel – sie alle folgten, ohne es zu wissen, meinem Beispiel. Sie alle wollten Solidarität

### STEUERFRAGEN

*Wie der Umtausch griechischer Anleihen steuerlich behandelt wird*

Besitzer griechischer Staatsanleihen haben in den vergangenen Tagen neue Anleihen ins Depot gebucht bekommen, die alten wurden ausgebucht – ob sie wollten oder nicht. Das bringt jedoch meist nicht nur herbe Verluste mit sich, sondern auch die Frage, wie diese steuerlich behandelt werden. Laut Schreiben des Bundesfinanzministeriums gilt dabei: Als Veräußerungserlös der alten Anleihen wird der Kurs der neuen Anleihen am Tag der Umbuchung angesetzt. Die Differenz zum Kaufpreis kann dann also als Verlust geltend gemacht werden. Für die neuen Anleihen wird der letzte Kurs der alten Anleihen als Einstandskurs angesetzt, aus Vereinfachungsgründen kann auch der erste Kurs der neuen angesetzt werden. Wer die Anleihen dann verkauft, muss die Differenz hierfür steuerlich berücksichtigen. Für die Besserungsscheine, die einen zusätzlichen Ertrag versprechen, falls sich die griechische Wirtschaft besser entwickelt als erwartet, wird ein Einstandskurs von null angesetzt.

üben und so nicht nur Griechenland retten, sondern vor allem den Euro und das Projekt der europäischen Integration.

In den folgenden Monaten schleppte sich die Politik von Sondergipfel zu Sondergipfel. Die Brandherde verschoben sich, Irland und Portugal gerieten immer stärker in den Fokus. Im Juni 2010 wurde die EFSF als Rettungsschirm installiert, im November musste Irland darunter-schlüpfen, danach Portugal. Griechenland wurde zu immer härteren Sparmaßnahmen gezwungen, doch die Lage verschlechterte sich dennoch immer weiter. Immer mehr Stimmen forderten ein Ende der Hilfen, erklärten Griechenland per se für reformunfähig.

Ich war hin- und hergerissen zwischen den Argumenten. Daher beschloss ich im Frühjahr 2011, nach Griechenland zu fliegen und mir dort vor Ort selbst ein Bild zu machen. Ich tat dies, indem ich dort einen zehntägigen Urlaub verbrachte. Denn auch das wurde stets vorgetragen: Am besten kann man den Griechen helfen, indem man in ihrem Land Urlaub macht. Das bringe Geld ins Land. Und man habe etwas davon.

Doch diese Reise wurde letztlich zu einem Erweckungserlebnis. Denn je länger ich in Athen verweilte, desto entsetzter war ich. Da war einerseits das Preisniveau, das diesen Urlaub zu einem meiner teuersten überhaupt machte. Ein Cappuccino war kaum unter vier Euro zu bekommen, ein mittelmäßiges Abendessen fast doppelt so teuer wie in Frankfurt – und das in einem Land, das fast pleite war. Mir wurde klar: Wenn Griechenland international wieder wettbewerbsfähig werden wollte, dann musste es Preise und Löhne um mindestens 50 Prozent absenken. Doch wie sollte das gelingen?

Ein zweites Beispiel: In der ganzen Stadt standen Häuser, deren oberstes Stockwerk nicht vollendet war. Warum? Man erklärte mir, dass erst Steuern zu zahlen seien, wenn ein Haus fertiggestellt ist. Folglich hörten alle rechtzeitig auf mit den Baumaßnahmen. Auch dies ist kein Zufall, sondern Symptom: Das Land hat keine funktionierende Verwaltung, ist von den Staatsstrukturen allenfalls auf dem Niveau eines Schwellenlandes. Als überzeugtem Europäer fiel es mir schwer, aber am Ende der zehn Tage in Griechenland musste ich mir eingestehen: Das Land gehört nicht in die Euro-Zone, und es wird innerhalb der Euro-Zone nie und nimmer wieder auf die Beine kommen.

Nun wäre eigentlich die Zeit gewesen, die Konsequenzen zu ziehen und meine griechischen Anleihen zu verkaufen. Doch deren Kurs war inzwischen wieder auf etwa 85 Prozent abgerutscht. Würde ich nun verkaufen, hätte ich Verluste zu verkraften. Würde ich sie dagegen bis zum Ende halten – also noch etwa ein Jahr –, dann würde ich mein Geld zurück-erhalten. Zumindest hatte ich Frau Merkel seinerzeit so verstanden.

Meine Zuversicht blieb auch über den Sommer bestehen, als die Idee eines freiwilligen Schuldenschnitts aufkam. Denn Freiwilligkeit bedeutet, dass man sich auch dagegen entscheiden kann. Dann brachen die Börsen weltweit ein, die Schuldenkrise griff auf Italien über, sogar Frankreich geriet unter Druck. Meine Anleihen notierten nur noch knapp über 50 Prozent. Es folgten wieder dramatische Rettungsgipfel, neue Hilfspakete, ein angekündigtes und wieder abgesagtes Referendum und schließlich der Rücktritt des

Premierministers. Parallel dazu waren die Forderungen zum Schuldenschnitt immer weiter gestiegen: 20 Prozent, 40 Prozent, 90 Prozent. Doch stets war dabei das Wort „freiwillig“ zentral.

Da tauchte im Dezember 2011 das Kürzel CAC auf. Es steht für Collective Action Clause und bedeutet, dass durch einen Mehrheitsbeschluss der Gläubiger die Anleihebedingungen nachträglich geändert werden können. Und zwar auch für jene, die nicht zustimmen. Das war nun eine ganz neue Dimension. Das stell-

te 2000 Jahre Rechtsgeschichte auf den Kopf. Schon die Römer hatten ein eheres Gesetz: *Acta sunt servanda*, Verträge sind einzuhalten. Grandiose Rechtswerke sind in den folgenden Jahrtausenden gefolgt, von der Magna Charta über den Code Napoléon bis zum Bürgerlichen Gesetzbuch. Immer galt dabei dieses Prinzip: Man kann nicht nachträglich Verträge einseitig abändern. Ex-Bundespräsident Wulff bekommt seinen Ehrentitel

Fortsetzung auf Seite 45

Diese Woche  
in den Finanzen

### Getrieben

Wie die Liquiditätsschwemme der Notenbanken Anleger zu Investments in riskante Anlageklassen verführt

Seite 44



### Geläutert

Die Banken möchten den Umgangston in ihren Filialen verbessern

Seite 45

### Gemalt

In Zeiten nachgefragter Sachwerte boomt auch der Kunstmarkt. Worauf Sammler achten müssen

Seite 48

ANZEIGE

**AUSGEZEICHNET**

Montblanc Star World-Time GMT Automatic – GEWINNER des „Grand Prix d’Horlogerie de Genève 2011“. Alle Funktionen dieser Uhr lassen sich über ihre Krone regeln und basieren auf einem neuen, patentierten Mechanismus. Automatikwerk, GMT-Funktion, 24 Weltzeitzonen, Guillochiertes Zifferblatt mit rhodinierten Zeigern, doppelt entspiegelter Saphir-Kristall, Alligatorlederarmband, Dreifach-Faltchleife. 42 mm Gehäuse aus Edelstahl. Hergestellt in der Montblanc Manufaktur in Le Locle, Schweiz. MONTBLANC. A STORY TO TELL.

GPHG  
GRAND PRIX D'HORLOGERIE DE GENÈVE  
2011  
"Petite Anglaise" Prize

MONTBLANC

WWW.MONTBLANC.COM

# Enttäuscht, entrechtet, enteignet

Fortsetzung von Seite 43

genau deshalb, Manager von Pleite-Banken bekommen ihre Boni, weil sie so vereinbart waren.

Aber für mich und einige Tausend andere Kleinanleger wurde nun eine Ausnahme gemacht. Doch damit nicht genug. Die Gläubiger wurden auch noch in bessere und schlechtere aufgeteilt. Die Anleihen, die die Europäische Zentralbank hielt, wurden in andere mit neuen Wertpapierkennnummern umgetauscht. So wurde sie vom Schuldenschnitt ausgenommen. Über Nacht wurde ich damit zu einem Gläubiger zweiter Klasse erklärt – auch das ist ein einmaliger Vorgang, der, wenn er Schule machte, jede Wirtschaftsordnung sprengen würde.

Doch Recht und Gesetz interessierte längst nicht mehr. Anfang März akzeptierten 86 Prozent der Schuldner das Umtauschangebot – ich war nicht darunter. Dennoch wurden nun in der Nacht vom Mittwoch auf Donnerstag meine alten griechischen Anleihen umgetauscht, fünf Tage vor deren Fälligkeitsdatum. Dabei musste ich nicht nur auf 53,5 Prozent des ursprünglichen Wertes verzichten. Ich bekam zudem für die eine Anleihe nun 20 verschiedene neue unterschiedlicher Laufzeit. Die längste läuft bis 2042 – da wäre ich 73. All diese Anleihen wiederum notieren derzeit bei gerade mal 20 Prozent ihres Nominalwertes, denn natürlich glaubt immer noch niemand, dass Griechenland selbst dieses Geld irgendwann zurückzahlen wird.

Ich habe daher getan, was jeder Anleger tun sollte, wenn mal etwas schiefgelaufen ist: das Kapitel beenden. Ich habe die Anleihen verkauft. Allein das dauerte fast eine halbe Stunde, schließlich waren es 24 Verkaufsaufträge. Schon die Transaktionskosten schlugen mit fast 200 Euro zu Buche. Am Ende verblieben mir rund 400 Euro. Macht inklusive der Zinsen von 95 Euro, die ich zitiert erhalten hatte, einen Gesamtverlust von fast 85 Prozent. Darauf bleibe ich sitzen, während die Banken derzeit von der EZB neues Geld praktisch zum Nulltarif erhalten. Und die Hedgefonds bekommen ihre Verluste von den Kreditausfallversicherungen ersetzt. Die einzigen wirklichen Verlierer bei dem Spiel sind die Privatanleger. Sie wurden enteignet.

Es war eine Lektion, eine teure, aber ich habe sie gelernt. Ich weiß nun, warum über Jahrhunderte galt: Leihne nie einem Fürsten Geld! Denn wer einem Privatmann oder einer Firma etwas borgt, der kann Gericht und Polizei bemühen, um sein Geld einzutreiben. Ein Staat, der nicht zahlt, kann dagegen nicht belangt werden. Er kann Gesetze und Prinzipien mit Füßen treten – es gibt kein Mittel dagegen. Man wird entrechtet.

Und ich habe erfahren, dass „Handelsblatt“-Chef Steingart seine Anleihen längst wieder verkauft hat. Finanzminister Eichel hatte sogar, entgegen seiner Ankündigung, nie welche erstanden. Er habe 1000 Euro investieren wollen, rechtfertigte er sich, die Mindeststückelung habe jedoch 5000 Euro betragen. Das war natürlich glatt gelogen, schließlich hatte ich Anleihen in 1000er-Stückelung. Aber vielleicht kannte Eichel einfach Merkel besser. Vielleicht wusste er, dass man sich auf Worte von Politikern besser nicht verlassen sollte.

- Die Commerzbank führt einen Verhaltenskodex ein. Druck ausüben, meckern, nörgeln soll es nicht mehr geben

- Die Initiative soll auch die Attraktivität der Banken als Arbeitgeber verbessern

KARSTEN SEIBEL

Es sind die einfachen Sätze, die überzeugen sollen: „Belastungen senken geht nur, wenn man Ansprüche senkt“, sagt Michael Kastner in die Runde. Oder: „Wer keine Handlungsspielräume hat, wird depressiv.“ Kastner leitet das Institut für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin Iapam und hat den Auftrag, elf Führungskräften der Targobank „Gesund Führen“ beizubringen, so der Name des zweitägigen Seminars. Seine Zuhörer leiten Filialen in Koblenz, Trier, Kaiserslautern und Saarbrücken, auch der Vertriebsdirektor Pfalz-Saar gehört zu den insgesamt zwölf Teilnehmern, die in das einfache Landhotel im pfälzischen Örtchen Blaubach bei Kusel gekommen sind.

In den vergangenen Monaten ließ die Targobank, vor einigen Jahren noch als Citibank bekannt, bereits mehr als 500 ihrer 700 Führungskräfte schulen. Ein anderer Umgang mit den eigenen Mitarbeitern wird von der Spitze propagiert. Die neue Gleichung lautet: weniger Vertriebsdruck, motiviertere Kundenberater, bessere Ergebnisse. Dies soll die alte Formel aus Zeiten vor der Finanzkrise vergessen machen, die im Wesentlichen aus drei knappen Befehlen bestand: Verkaufen! Verkaufen! Verkaufen!

Es tut sich etwas in der Bankenbranche. Institute reagieren auf das gesunkene Kundenvertrauen, auf kostspielige Fehler in der Beratung, auf das schlechte Image als Arbeitgeber. Rennlisten mit den besten Verkäufern von Riesterverträgen, Bausparplänen oder Ratenkrediten werden aus den Filialen verbannt, die regelmäßigen Anschnitte der Vorgesetzten verboten. Künftig sollen für die Steuerung des Geschäfts nicht nur Absatzzahlen zählen, sondern auch die Zufriedenheit der Kunden und, als zusätzlicher Nachweis vertrauenswürdiger Beratung, die Wachstumsraten von Konten und Depots. Ob für diese Abkehr von einer über Jahrzehnte eingeübten Praxis allerdings die richtigen Mitarbeiter an den richtigen Stellen der Banken sitzen, ist die Frage, die Vorstände, Betriebsräte und Kunden umtreibt.

Nicht nur die Targobank hat sich mit ihren Betriebsräten darauf geeinigt, wie sie den viel kritisierten Vertriebsdruck in den Filialen reduzieren kann. Auch Commerzbank und HypoVereinsbank (HVB) haben dies schriftlich fixiert. „Ein gutes und verantwortungsvolles Miteinander zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist unsere Basis für zufriedene Kunden und die Erreichung unserer Ziele“, heißt es in einer „Gemeinsamen Erklärung zum Führungsverhalten“ der HVB, die Geschäftsführung und Gesamtbetriebsrat bereits im Vorjahr unterschrieben. Dazu gehört, dass es Vertriebsziele für einzelne Filialen nur noch auf Jahressicht gibt, Einzelziele für Mitarbeiter gehören ganz der Vergangenheit an. In den Filialen soll in erster Linie über Inhalte einer guten Beratung und nicht über Verkaufszahlen gesprochen werden. Bei der Commerzbank gibt es seit diesem Jahr sogar eine Art Knigge



So wie in dieser Fotomontage könnte der Verhaltenskodex aussehen, den es künftig etwa bei der Commerzbank geben soll

# Gute Manieren verzweifelt gesucht

Neue, menschlichere Umgangsformen zwischen Filialleitern und Mitarbeitern sollen den Banken helfen, das arg strapazierte Vertrauensverhältnis zum Kunden wiederherzustellen

## KRITIK AN BANKEN HÄLT AN

Laexer Anlegerschutz: Mangelhafte Produktinformationsblätter, unvollständige Protokolle

**Zornig:** Verbraucherschutzministerin Ilse Aigner (CSU) zeigte sich diese Woche wieder in ihrer liebsten Rolle, wenn es um Banken geht: als die Zornige. „Dafür habe ich kein Verständnis – die Institute hatten genug Zeit, die Informationsblätter vorzubereiten“, polterte sie. Gemeint waren die seit dem 1. Juli vorgeschriebenen „Beipackzettel“ der Banken. Auf zwei Seiten müssen Finanzdienstleister kompakt und verständlich über Funktionsweise, Risiken und Kosten von Produkten informieren – gleich ob es um Sparpläne, Aktien oder Anleihen geht.

**Mangelhaft:** Eine Stichprobe des Verbraucherschutzministeriums zeigte nun erneut, dass viele Banken mit den gesetzlichen Vorgaben recht lax umgehen. Jedes zweite Produktinformationsblatt war unvollständig, ein Viertel wegen einer Fülle an Fachbegriffen und verschachtelten Sätzen unverständlich. Die oberste Finanzaufsicht BaFin war im Herbst bereits zu ähnlichen Ergebnissen gekommen. Getan hat sich seitdem wenig, ein klarer Standard fehlt weiterhin. Dies liegt auch daran, dass das Verbraucherschutzministerium selten auf einer

Linie mit dem für gesetzliche Verschärfungen zuständigen Finanzministerium beim Anlegerschutz liegt. Anders als bei Beipackzetteln müssen Finanzdienstleister bei einem anderen Thema immerhin bereits mit Bußgeldern rechnen. Wegen mangelhafter Beratungsprotokolle leitete die BaFin zuletzt zehn Verfahren ein, zwei Banken müssen 18.000 und 26.000 Euro zahlen. Zu häufig fehlen relevante Informationen, auch eine zusätzliche Unterschrift des Kunden unter dem Protokoll sieht das seit Anfang 2010 geltende Gesetz nicht vor.

für Bankmitarbeiter. In einem internen Dokument heißt es unter der Überschrift „Das wollen wir nicht mehr sehen“ an die Adresse der Führungskräfte: „Ausüben von Druck über Schulduzweigungen, Meckern, Nörgeln“ oder auch „Ansagen ohne Lösungsvorschläge“. Auch die „Bewertung von schwachen Einzelleistungen vor dem gesamten Team“ ist nicht mehr erlaubt.

Filialmitarbeiter dürfen sich nun auch am Wochenende entspannen. Der plötzliche Anruf des Vorgesetzten zur Bewertung der Vertriebsleistung ist in der neuen Commerzbank-Welt verpönt. Auf der

Streichliste in dem 93-seitigen „Handbuch zum Verhandlungsergebnis“ stehen zudem die wöchentlichen Telefonkonferenzen zur Ertragsplanung und die wöchentliche Vorbesprechung aller Kundentermine im gesamten Team. Stattdessen soll es mehr Unterstützung für junge Mitarbeiter geben, aber auch mehr Freiheiten für die erfahrenen Berater – nicht zuletzt, um selbst Ideen zu entwickeln. Das gilt auch für das Verhältnis des Filialleiters zur Zentrale.

Was gut klingt, kann manche absatzzahlengepärrte Führungskraft schnell überfordern – ganz gleich, bei welcher

Bank. So sieht der Filialleiter nicht mehr jederzeit mit einem Mausclick, wo die Filiale, die Mitarbeiter und er selbst stehen. Ob seine eigenen Ideen für mehr Kundenzufriedenheit und Kontenwachstum verfangen, zeigt sich möglicherweise erst in ein paar Monaten oder sogar Jahren. Die neue Ausrichtung führt bei manch einer Führungskraft denn auch zu gewagten Ausweichreaktionen. Einige Filialleiter der Commerzbank sollen sich Ersatzkontrollen über die noch erlaubten Gespräche hinaus ausgedacht haben. Weil er keine eigenen Strichlisten mehr führen darf, stellte einer einen Flipchart

in den Pausenraum, auf dem jeder im Team aufschreiben sollte, wie erfolgreich er gerade war – das ganze natürlich „absolut freiwillig“. Kontrollblicke über die Schulter des Mitarbeiters auf den elektronischen Terminkalender am Arbeitsplatz sollen zugenommen haben. „Auch solche Kollegen werden sich noch anpassen“, sagt Commerzbank-Vorstand Martin Zielke. Dies ändere nichts daran, dass der Prozess in die richtige Richtung gehe. „Ich habe nie behauptet, dass die Umstellung jedem leicht fällt. Wir ändern nicht weniger als die Grundsteuerung des Privatkundengeschäfts.“

Selbst die kritischen Gewerkschaften finden an den Initiativen durchaus Gefallen. „Es bewegt sich etwas. Der Druck auf die Beschäftigten hat bei einigen Banken tatsächlich nachgelassen“, sagt Mark Roach von Ver.di. Die Dienstleistungsgewerkschaft sorgte vor zwei Jahren mit der Initiative „Vertriebsdruck – nein danke!“ für Aufsehen.

Letztlich haben die Banken ein Ziel: trotz des schwierigen Marktes Geld verdienen. „Filialen mit hoher Kundenzufriedenheit belegen auch auf der Ertragsseite die vorderen Plätze“, sagt Berthold Rüsing, Vertriebsvorstand der Targobank. Seit Einführung der veränderten Vertriebssteuerung gebe es schon deutliche Verbesserungen. Auch bei der HVB ist man von diesem Zusammenhang überzeugt: „Wer am meisten Umsatz macht, ist nicht zwingend auch die beste Führungskraft – umgekehrt wirkt sich gutes Führen aber auf den Geschäftserfolg aus“, fasst Peter Buschbeck, Privatkundenvorstand der HVB, das neue Credo zusammen. Er berichtet von bereits deutlich verbesserten Zufriedenheitswerten bei Mitarbeitern und Kunden.

ANZEIGE

HYPNOS-LUXUSBETTEN.DE

HYPNOS  
THE MOST COMFORTABLE BEDS IN THE WORLD

Auch die gestiegenen Anforderungen des Gesetzgebers an den Anlegerschutz führen zu den verbesserten Manieren der Führungskräfte. Beratungsprotokolle, Produktinformationsblätter und ab Herbst das Beraterregister bei der Finanzaufsicht, bei dem jede Kundenbeschwerde vermerkt wird, haben den Umdenkprozess angestoßen. „Beratungsfehler kann man sich nicht mehr leisten“, sagt Ulrich Hoyer von der Unternehmensberatung ZEB. Die Banken würden durch die zunehmende Regulierung immer stärker in Haftung genommen.

Beim Seminar der Targobank provoziert Michael Kastner die Führungskräfte: „Eine intelligente, junge Frau, wo wird die sich bewerben?“, fragt er. Bei einer Bank sicher nicht als Erstes, antwortet er selbst. Gute Schulabgänger achten immer mehr auf Lebensqualität. Auch deshalb sei eine neue Führungskultur in den Banken so wichtig. „Die Änderungen sind keine Sozialschwärmerei, sondern haben langfristige ökonomische Gründe.“ Wegen des Wettbewerbsdrucks um qualifizierte Arbeitskräfte ist er zuversichtlich, dass sich wirklich etwas verändert. Auch wenn dies noch zwei, drei Jahre dauern werde: „Noch ist das nicht bei jedem angekommen.“

## BUSINESS EXPLORER

<b>Bad &amp; Sanitär</b> BAD und SANITÄR / SHOP www.megabad.com	<b>Finanzen</b> Helfen Sie mit im Kampf gegen die Banken! Helfen Sie mit: » www.fxtrading24.de Gratis-Info anfordern: +41 (0)44 / 210 18 00 +41 (0)44 / 210 18 09 info@fxtrading24.de	<b>Gesundheit</b> Volle Leistung geistige Fitness www.trakata.de	<b>Immobilien</b> Büro auf Zeit Mieten Sie vollständig ausgestattete Büros mit Sekretariatsservice in zentraler Lage - in verschiedenen Größen sofort verfügbar, 0800 - 5 222 5 333 www.regus.com	<b>Reifen</b> Reifen günstig? www.reifen-hadasch.de	<b>Seminare / Weiterbildung</b> Management-Institut Dr. A. Kitzmann Seminare für Fach- und Führungskräfte www.kitzmann.biz; T: 0251 / 20 20 50	<b>Zahnimplantation</b> sanft-patientenfreundlich-bezahlbar Die (R)Evolution in Implantologie & Zahntechnik! Top Qualität aus Deutschland! Infos & Adressen: www.mimi-info.de
<b>Designer-Duschen &amp; Bad-Produkte</b> seit 1988 - immer Topp - www.duschqueen.de	<b>Container</b> ! Mobile Räume mieten! Büro-, Mannschaft-, Wohn-, Sani-, Lager-Container info@container.de - Tel.: 05932/50 6-0 www.container.de	<b>Geschenkkleider</b> MÄNNERSPIELZEUG! www.designkicker.de	<b>Kunst &amp; Antiquitäten</b> HOCHW. ANTIKE MÖBEL BUNDESWEIT WWW.ANTIK-HENSE.DE	<b>Reisen</b> Exklusive Wochenendreisen www.art-culture-travels.de	<b>Tragetaschen</b> ab 250 Stück mit Firmenlogo www.gernet-tragetaschen.de	<b>Unternehmenskauf und -verkauf</b> Unternehmensverkauf / Kauf Finden des passenden Käufers, Unternehmensnachfolge. mail@euro-matrix.de • www.euro-matrix.de Tel.: 0631 / 31 04 24 01, Fax: / 31 04 24 02 Euro - Matrix GmbH
<b>Qualitätsimmobilie jetzt online besichtigen!</b> www.immonet.welt.de	<b>Edelmetalle</b> Gold online kaufen! www.anlagegold24.de	<b>Hobby &amp; Freizeit</b> Ihr Gartenmöbel-experte www.garten-und-freizeit.de	<b>Online-Shopping</b> eterna, Olymp, CasaModa www.businesshemden.com	<b>Wohnungen zu vermieten</b> www.peter-schneeberg.de	<b>Vermietungen</b> Wohnungen zu vermieten www.peter-schneeberg.de	<b>Unternehmensverkauf / Kauf</b> Übersichtlich und kompakt - Ihr Infocentrum um DIE WELT/WELT am SONNTAG http://media.welt.de
<b>Geschäftsideen</b> Möchten Sie auch 25.000,- € und mehr p. Monat vom Schreibtisch aus verdienen?? TOP seriöses Geschäft! www.4AplusB.de	<b>Hallen</b> INDUSTRIE- UND GEWERBEBAU Prestige Hallen & Mietbüros Jahresmietrückläufer 50 % unter NP www.deu-bau.de	<b>Gesundheit</b> Notfallmedizinische Reisebegleitung Wir sorgen für Ihre Sicherheit! www.notfallmedizin-kompakt.de	<b>Kultur &amp; Veranstaltungen</b> Calmund live - 16.6. Leipzig www.kep-together.eu	<b>Die WELT im Internet</b> www.welt.de	<b>Große Hauswahl</b> www.immonet.welt.de	<b>Überblick und kompakt - Ihr Infocentrum um DIE WELT/WELT am SONNTAG</b> http://media.welt.de
<b>Geniale Geschäftsidee mieten?</b> www.dynamica.de	<b>Problemzonen plötzlich verschwinden? Das könnte an uns liegen!</b> www.hypoxistudio-wied.de	<b>Sittenswidrige Bürgschaft/Darlehen?</b> Bank- und Kapitalanlegerrecht S 20 151 172 20 Rechtsanwälte www.muehlenbein.de/info	<b>Spirituen</b> 2500 Spirituen ab Jhg. 1802 www.worldwidespirits.de	<b>Werbeartikel</b> www.alpha-praesent.de Werbeartikel-Neuheiten / Aktionen	<b>Inbarimentsmanagement</b> www.hotelmanagement-auf-zeit.de	