

## Zahlen, bitte

*Von Miriam Schröder, Tagesspiegel, 28.03.2010*

Sie weiß noch, wie das anfang mit den Magenschmerzen, wie die überhaupt nicht mehr weggingen. Wochenlang trank Sabine Schubert nur Kamillentee. Fünf Jahre ist das her. Um was für ein Papier es ging, weiß sie nicht mehr. Es könnte eine Versicherung gewesen sein, ein Aktien-Zertifikat oder irgendein anderes Finanzprodukt. Fest steht, dass sie es nicht verkaufen wollte, weil sie es für Unsinn hielt. Das hat sie auch zu ihrem Chef gesagt, in einer Besprechungsrunde, vor der ganzen Abteilung. Er bat sie darauf- hin in sein Büro und sagte: „Frau Schubert, das ist Ihre Entscheidung. Entweder Sie machen es, oder Sie gehen.“

Auf Englisch hat er das gesagt. Ein Yuppie sei er, „Jappi“, sagt Schubert. Sie ist seit mehr als 30 Jahren Beraterin bei der Dresdner Bank. Sie sitzt dort nicht an einem Schalter. Sie ist eine von denen, die ihren Schreibtisch im ersten Stock einer Filiale haben, wo die Teppiche ein bisschen dicker sind und wo man dem Kunden einen Kaffee zum Gespräch anbietet. Sie berät erst ab 50 000 Euro.

Ihre Kunden stammen aus Familien, in denen seit Generationen Geld gespart und vererbt wird. Es sind Unternehmer, die ihren Betrieb verkaufen und den Gewinn für das Alter und die Kinder anlegen. Menschen wie die alte Dame, die Schuberts Bank im vorletzten Jahr verklagt hat. Die Beraterin hatte ihr Aktien-Zertifikate von Lehman Brothers empfohlen. Als die US-Investmentbank im September 2008 zusammenbrach, waren die Papiere nichts mehr wert. Sie habe nicht wissen können, dass die amerikanische Regierung Lehman pleitegehen lassen würde, sagt Schubert. Und dass sie nie behauptet habe, diese Anlage sei sicher.

Das Gerichtsverfahren hat länger als ein Jahr gedauert und endete mit einem Vergleich. Das waren Monate, in denen sie nachts schlecht schlief und tagsüber ständig Magenschmerzen hatte. Weil sie wusste, dass sie ihren Kunden nicht das rät, was sie für richtig hält. Weil sie stattdessen verkaufte und bis heute verkauft, was ihrer Bank die höchsten Provisionen bringt. Eine Woche vor der Lehman-Pleite hat sie bei der Zentrale ihrer Bank in Frankfurt angerufen. Ob es stimmte, dass es bei Lehman Schwierigkeiten gebe, habe sie gefragt. Denn Gerüchte gab es ja.

Die Bank, in der sie arbeitet, steht in der Nähe einer Kirche. Gerade hat die Glocke ein Uhr geschlagen, Mittagspause. Schubert geht schnell ein paar Schritte aus dem Schatten des alten Gebäudes heraus. Dann bleibt sie stehen, schlägt den Mantelkragen herunter

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

und hält ihr Gesicht in die Sonne. Sie liebt ihren Beruf. Aber im Moment, sagt sie, schämt sie sich zu sagen, dass sie Bankerin ist.

In welchem Ort die Filiale liegt, sollte besser nicht in der Zeitung stehen, genauso wenig wie ihr richtiger Name. Ihr Arbeitgeber könnte ungehalten darauf reagieren. Es ist auch nicht wichtig. Die Geschichte, die sie erzählt, könnte auch in jeder anderen Bank spielen. Es geht darin um Banker, die das Vertrauen ihrer Kunden missbraucht haben, schon lange bevor die Krise offensichtlich wurde. Es geht darum, dass sie es immer noch tun. Und es geht um die Frage, wer die Täter sind und wer die Opfer und wie nah beides manchmal aneinanderliegt.

Montags wacht Sabine Schubert meistens bereits mitten in der Nacht auf. Dann geht sie in Gedanken die Zahlen für die Woche durch. Diese Zahlen hat ihr der Chef schon am Freitagnachmittag diktiert, am Montagmorgen trichtert er sie allen Mitarbeitern noch einmal ein. „Vertriebsgespräch“ heißt das bei der Bank. Schubert hasst diese Gespräche, die ihre Bank „regelmäßige Gespräche von Führungskraft und Berater zur inhaltlichen Vorbereitung der Beratungstermine“ nennt.

Wie ein Schulmädchen fühle sie sich, wenn sie ihrem Abteilungsleiter erklären muss, mit wie vielen Kunden sie gesprochen hat und wie viel Geld diese Gespräche der Bank gebracht haben. Solange die Zahlen stimmen, darf sie ihren Job so machen, wie sie es für richtig hält. Wenn nicht, muss sie sich von ihm belehren lassen, muss jedes Gespräch vorher mit ihm durchgehen, wird bei Terminen von ihm begleitet. Sie, eine Frau Anfang 50, eine Bankfachwirtin, die schon beraten hat, als ihr Chef noch Comics las.

15 Gespräche solle sie pro Woche führen. Für eine vernünftige Beratung bleibt da kaum Zeit. Zumal die Gespräche auch Erträge bringen sollen. Mit Kunden, die ihr Geld in Bundesschatzbriefen anlegen, geht das nicht. Darum würden Berater so etwas nicht empfehlen. Stattdessen raten sie zu Aktienzertifikaten, Versicherungen oder Fonds, alles Produkte, bei deren Verkauf ihre Bank eine Provision erhält.

Je häufiger der Kunde seine Anlagen wechselt, desto mehr verdient die Bank daran. „Das Depot umschlagen“, nennen sie das intern. Offiziell bestreitet Schuberts Arbeitgeber diesen Vorgang. „Eine Vorgabe von Produktkategorien und -mengen ist nicht vorgesehen“, sagt ein Sprecher der Commerzbank, zu der die Dresdner Bank seit 2001 gehört. Und „individuelle Controllings“, sagt er, seien nicht erwünscht.

„Jeder Chef wünscht sich höhere Umschlagszahlen“, sagt Schubert.

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

Dem Kunden nützt das wenig. Wenn er Glück hat, bringt das neue Produkt zwar mehr Rendite als das alte. Die Gebühren, die er dafür zahlt, sind aber oft genauso hoch wie der Gewinn. Schubert glaubt, dass ihre Kunden in den vergangenen 30 Jahren eine bessere Rendite erzielt hätten, wenn sie, die Beraterin, sie nicht so oft zum Kaufen und Verkaufen überredet hätte. Sie erzählt das beim Spazierengehen, mit einer Ruhe, als würde sie einem gerade die jährliche Verzinsung einer Lebensversicherung vorrechnen. Als sei das ganz normal.

Es reicht nicht immer, dem Kunden einfach irgendetwas Neues anzudrehen. Manchmal heißt das Ziel am Montag auch, bis Freitag ein bestimmtes Produkt verkauft zu haben. Die Banken kaufen oft große Mengen bei den Fondsanbietern ein. Die müssen sie dann loswerden. Es ist wie beim Winterschlussverkauf in einem Schuhgeschäft. Nur dass es hier um Geldanlagen geht, geschlossene Immobilienfonds zum Beispiel, hoch riskante Investments, die nur für ganz wenige Anleger geeignet sind. Sabine Schubert verkauft sie trotzdem. Sie kennt ihre Kunden, sie weiß, wie deren Kinder heißen und wer gerade eine Erbschaft gemacht hat. Sie sagt, sie findet immer jemanden, „bei dem das irgendwie reinpasst“. Jemanden, der ihr vertraut.

Würde Schubert wirklich Schuhe verkaufen oder Autos, wäre die Geschichte hier zu Ende. Wer zu Opel geht, beschwert sich nicht, wenn ihm der Händler keinen Smart empfiehlt. In einem Sportgeschäft wundert sich niemand, wenn der Berater davor warnt, die Laufschuhe länger als eine Saison zu tragen. Der aufgeklärte Konsument weiß, wer die Verkäufer bezahlt, er kann Angebote einholen, Preise vergleichen und selbst entscheiden, was er mit seinem Geld macht. Gilt das auch für Bankgeschäfte? Für Fragen, die über eine finanzielle Existenz entscheiden? Für Produkte, die manchmal so kompliziert sind, dass nicht einmal die Berater sie verstehen?

Banken sind Wirtschaftsunternehmen. Ihr Sinn und Zweck ist die Rendite ihrer Eigentümer. Aber sie unterliegen besonderen Aufsichtsbestimmungen. Im Wertpapierhandelsgesetz steht, dass die Bank nur Dienstleistungen erbringen darf, die im Interesse der Kunden liegen. Ausdrücklich verboten ist das sogenannte „Churning“, zu deutsch: umschichten, das laut Definition der Bundesanstalt für Finanzaufsicht dann vorliegt, wenn „eine unverhältnismäßig hohe Anzahl von Geschäften veranlasst wird und die dadurch entstehenden Kosten im Verhältnis zum eingesetzten Kapital und dem erzielbaren Gewinn unangemessen hoch sind“.

Das alles steht auch in einem internen Papier, das die Compliance-Abteilung der Commerzbankgruppe verfasst hat. Um Klagen und „Reputationsschäden“ zu vermeiden, heißt es, sollen die Mitarbeiter nicht zum Wechsel zwischen zwei ganz ähnlichen Produkten raten. In dem Papier steht auch, wann Tauschempfehlungen unverdächtig sind. Zum Beispiel, wenn der Kunde statt in Immobilien lieber in Rohstoffe investiert, wenn er das Risiko erhöhen möchte, oder einfach nur, weil sich die Marktlage verändert hat. Das tut sie praktisch jeden Tag.

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

Schubert sagt, es sei ganz leicht, ein Beratungsprotokoll so zu formulieren, dass es aussieht, als sei der Kunde mit allem einverstanden gewesen. Dabei guckt sie ein bisschen belustigt, als sei es sehr naiv, etwas anderes zu glauben.

Wie fühlt man sich danach? Ihr Gesicht wird sofort wieder ernst. Natürlich hat sie ein schlechtes Gewissen, wenn sie einen Menschen, den sie seit Ewigkeiten kennt, dazu drängt, einen Vertrag zu unterschreiben für einen Fonds, dessen Verkaufsprospekt so dick ist, dass nicht mal sie ihn ganz gelesen hat. Manchmal nimmt sie sich dann in Gedanken vor: „Dem tust Du beim nächsten Mal etwas richtig Gutes.“ Meistens aber ist sie einfach nur erleichtert, weil am nächsten Freitag ihre Zahlen stimmen. Es ist eine knallharte Entscheidung, die sie trifft: Die oder ich. Davon wird ihr übel.

In einer internen Befragung der Commerzbank berichteten 13 von 19 Betriebsärzten, dass immer mehr Mitarbeiter unter Burn-Out-Symptomen leiden. Bei einer Online-Umfrage der Gewerkschaft Verdi schreiben Berater aus ganz Deutschland von unfairen Vertriebsmethoden und von dem Druck durch ihre Vorgesetzten, der sie krank macht. Sparkassenangestellte und Genossenschaftsbanker erzählen hier die gleichen Geschichten wie ihre Kollegen aus den privaten Instituten. Bei manchen Banken sind auch die Gehälter der Mitarbeiter daran geknüpft, wie viel der Einzelne verkauft. Verdi-Vorstandsmitglied Uwe Foullong sprach kürzlich von einer „Drückerkolonnenmentalität“, die die ganze Branche erfasst hat.

Unter dem System leiden nicht nur die Berater. Bei den Betriebsräten der Commerzbank melden sich auch ausgebrannte Führungskräfte. Sie fühlen sich zerrissen zwischen den Klagen ihrer Mitarbeiter und den Zielen, die ihnen die nächsthöhere Ebene vorschreibt. Es gibt regelmäßig interne Vertriebswettbewerbe. Wer die erfolgreichste Filiale führt, gewinnt einen Betriebsausflug. Öfter verlieren empfiehlt sich nicht. „Dass Karrierechancen mit erfolgreicher Arbeit einhergehen, halten wir in der modernen Arbeitswelt für selbstverständlich“, sagt der Banksprecher.

Der Erfolg wird immer in Zahlen gemessen. „Wir sind so leicht messbar“, sagt Schubert.

Nach dem Abitur ging sie bei der Dresdner Bank in die Lehre. Bankberaterin war damals ein angesehener Beruf. Die Frauen trugen elegante Kostüme, tippten mit gepflegten Händen Zahlen in Computer. Wenn jemand sagte, ich gehe zur Bank, klang das ähnlich wichtig wie: Ich gehe zum Arzt. Wie Ärzte besitzen Bankberater ein Wissen, das den meisten Menschen Angst macht. Sie habe beraten wollen, sagt Schubert, Menschen bei wichtigen Lebensentscheidungen begleiten.

Mit der Zeit wurde der Konkurrenzdruck in der Branche größer. Die Globalisierung schwemmte immer mehr ausländische Banken auf den überfüllten deutschen Markt. Im

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

Internet können die Kunden heute mit ein paar Klicks herausfinden, welche Bank die besten Konditionen bietet, ob in Deutschland, Spanien oder Island. Die Verträge schließen sie online ab. Einen Berater brauchen sie dazu nicht mehr. In der Folge entließen die Banken immer mehr Leute. Gleichzeitig wurden die Produkte immer komplizierter. Früher gab es Sparbücher, Bausparverträge und ein paar Aktien. Heute gibt es Put-Optionen und Knock-Out-Calls, Wetten auf steigende Rohstoffpreise oder den Fall von asiatischen Aktienindices. Schubert hat längst den Überblick verloren.

2001 wurde die Dresdner Bank von der Allianz übernommen. Nun sollen die Bankberater auch Versicherungen verkaufen, alles, Auto, Haftpflicht, Hausrat. Der Sprecher ihres Arbeitgebers sagt, Versicherungen gehörten zu einer „ganzheitlichen, bedarfsgerechten Kundenberatung“. Peinlich sei ihr das, richtig peinlich, sagt Schubert. Sie ist doch Bankberaterin, keine Verkäuferin. In ihrem Weltbild ist das ein wichtiger Unterschied. Versicherungsvertreter sind Leute, die man am Telefon abwimmelt, denen man kein Wort glauben darf. Trotzdem hat sie keinen Kunden, der nicht mindestens ein Allianz-Produkt besitzt. Sie selbst hat kein einziges. Bei Sachversicherungen sei die Allianz ziemlich teuer, findet sie.

Wie verkauft man ein Produkt, von dem man nicht überzeugt ist? „Ich bin da eiskalt“, sagt Schubert. Sie fragt einfach beiläufig mal nach, ob eine Versicherung denn nicht auch interessant wäre. Wenn ihr Gegenüber nicht nein sagt, schlägt sie einen Termin bei einem Allianz-Kollegen vor. Und wenn die Kunden sie, die Beraterin, um ihren Rat fragen? „Dann bringe ich so einen Scheißspruch wie: Schlecht ist das doch nicht.“ Es klingt resigniert. So groß, das weiß sie, ist der Unterschied zu einer Versicherungsvertreterin nicht mehr.

Wie kann man so einen Beruf lieben? Sie war schon einmal kurz davor zu kündigen, vor fünf Jahren, als ihr Chef sie vor die Entscheidung stellte. Sie ist dann doch geblieben. Sie hat immer gut verdient. Demnächst geht sie in Altersteilzeit. Sie wollte sich auch die Pensionsansprüche nicht verderben. Und eingesehen hat sie es auch nicht. Warum sollte sie denn gehen, obwohl sie immer einen guten Job gemacht hat? Sie hat damals den Betriebsrat eingeschaltet und durchgesetzt, dass ihr Chef sie mit dem Produkt in Ruhe ließ.

Es gibt auch immer wieder gute Momente. Wie den mit einer alten Kundin, die Produkte der Hypo Real Estate besaß. Als die Bank verstaatlicht wurde, musste sie monatelang um ihr Geld zittern. Schubert konnte nichts für sie tun, hat sie aber beinahe täglich angerufen und über die neuesten Entwicklungen informiert. Die Dame hat das Geld schließlich zurückbekommen. Zum Dank schickte sie Schubert eine Karte. Und eine Flasche Champagner. Da hat sie fast geweint.

Besorgte Kunden und reihenweise Klagen haben den öffentlichen Druck auf die Banken erhöht. Die Commerzbank hat kürzlich angekündigt, die Gehälter ihrer

# ReporterFORUM

[www.reporter-forum.de](http://www.reporter-forum.de)

Führungskräfte künftig nicht nur vom Ertrag abhängig zu machen, sondern auch davon, wie zufrieden die Kunden sind. Schubert glaubt nicht, dass sich dadurch etwas ändern wird. Von Umfragen zur Kundenzufriedenheit hält sie genauso viel wie von Beratungsprotokollen. Führungskräfte, für sie sind das geldgeile Yuppies, die nichts aus der Krise gelernt haben.

Zumal die Krise auch den finanziellen Druck erhöht hat. Die Commerzbank wird nur durch Staatshilfen am Leben gehalten und kämpft darum, wieder Gewinne zu machen. Bei der Integration der Dresdner Bank werden Filialen zusammengelegt und Arbeitsplätze gestrichen. Wenn Schuberts Chef seinen Job behalten will, muss er beweisen, dass er der Bank Erträge bringt.

Es ist eine ziemlich einfache Rechnung: Wenn einer gewinnt, muss ein anderer verlieren. Am Ende gewinnt fast immer die Bank. Der Kunde hat das Nachsehen. Und Sabine Schubert hat Magenschmerzen.