

ROGER PEVERELLI • REGGY DE FENIKS  
WALTER CAPELLMANN



# WIE SICH DIE FINANZ BRANCHE NEU ERFINDET

Was Kunden von Finanzdienstleistern wirklich erwarten

Deutsche Ausgabe des Bestsellers *Reinventing Financial Services*, mit über 50 Beiträgen von renommierten Führungskräften der Finanzbranche und über 100 »best practices« weltweit.

FBV

**Roger Peverelli | Reggy de Feniks | Walter Capellmann**

**Wie sich die Finanzbranche neu erfindet**

# Wie sich die Finanzbranche neu erfindet

**Was Kunden von Finanzdienstleistern  
wirklich erwarten**

*Roger Peverelli | Reggy de Feniks | Walter Capellmann*

**FBV**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

[peverelli@finanzbuchverlag.de](mailto:peverelli@finanzbuchverlag.de)

[defeniks@finanzbuchverlag.de](mailto:defeniks@finanzbuchverlag.de)

[capellmann@finanzbuchverlag.de](mailto:capellmann@finanzbuchverlag.de)

1. Auflage 2012

© 2012 FinanzBuch Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Original edition copyright © by Roger Peverelli and Reggy de Feniks, Pearson Education Benelux, 2010. All rights reserved.

Die Originalausgabe erschien 2010 unter dem Titel »Reinventing Financial Services« bei Pearson Education. Die deutsche Ausgabe wurde 2012 vollständig aktualisiert. All rights reserved.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Moritz Malsch, Buch-Concept

Lektorat: Marion Reuter

Satz: Grafikstudio Foerster, Daniel Förster

Druck: Florjancic Tisk d.o.o., Slowenien

ISBN Print 978-3-89879-682-8

ISBN E-Book (PDF): 978-3-86248-323-5

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

**[www.finanzbuchverlag.de](http://www.finanzbuchverlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter

[www.muenchner-verlagsgruppe.de](http://www.muenchner-verlagsgruppe.de)

# Inhalt

Beiträge und Interviews .....	6
Vorwort .....	8
Einleitung .....	12
Danksagungen .....	28
1. Das Verhältnis der Verbraucher zu Finanzinstituten hat sich verändert ...	32
2. Die Verbraucher wollen Transparenz und Einfachheit .....	72
3. Die Verbraucher werden immer eigenständiger .....	124
4. Die Verbraucher verlassen sich auf die Schwarmintelligenz .....	172
5. Die Verbraucher bewerten Werte neu .....	218
6. Die Verbraucher möchten Nähe spüren .....	252
7. Wie sich die Finanzbranche neu erfindet .....	300
Stichwortverzeichnis .....	341

# Beiträge und Interviews

## Vorwort

- Herbert Walter (ehemalig Dresdner Bank): »Gelingt der Neuanfang?« 22
- Naoya Takezawa (Nanzan University in Nagoya): »Noch einmal zur japanischen Asset-Blase der 1980er-Jahre.« 24
- Dosoung Choi (Bank of Korea): »Fünf wesentliche Änderungen zur Wiederherstellung des Vertrauens.« 25

## Kapitel 1

- Egbert Deekeling (Deekeling Arndt Advisors): »Kollaterale Vertrauensbeweise.« 58
- Mark Cliffe (ING-Gruppe): »Wirtschaft 2.0: Diesmal wird's persönlich.« 60
- Stephen M.R. Covey (Autor des Bestsellers The Speed of Trust): »Die Vertrauensdividende.« 62
- Lisa Cochrane (Allstate): »Zurück zu den Wurzeln, denn die Wurzeln sind gesund.« 64
- Jean-Claude Larreche (INSEAD): »Nach Angst und Gier: Neuen Schwung gewinnen.« 67

## Kapitel 2

- Christian Deuringer (Allianz): »»One«: Die Menschen erwarten etwas ganz Einfaches von ihrem Finanzdienstleister.« 108
- Hans Peter Schwintowski (Humboldt-Universität zu Berlin): »Yes, you can.« 112
- Peter Blom (Triodos-Bank): »Die Vereinfachung des Geschäftsmodells der Banken.« 114
- Herbert Samsom und Felix Tenniglo (InShared): »Wir profitieren gemeinsam.« 115
- Egbert van Acht (Philips): »Das Konzept »Einfachheit« muss in Fleisch und Blut übergehen.« 117
- Beatriz Lara (BBVA): »Der »iGeldautomat«: Innovation im Stil von Apple.« 119

## Kapitel 3

- Marcel Beutler (Nettobank / Notenstein Privatbank AG): »ePrivate Banking« bei der ältesten Schweizer Bank.« 156
- Otto Lucius (Österreichischen Bankwissenschaftlichen Gesellschaft): »Anlageberatung online – Realisierbare Vision oder Illusion?« 159
- Greg B. Davis (Barclays): »Durch Verhaltensökonomik verstehen, was Kunden wollen.« 162
- Amir Tabakovic (PostFinance): »Selbstständige Kundinnen und Kunden bei PostFinance.« 164

- Carlos Casanovas Dosrius (La Caixa): »Die »Bank der Zukunft« beginnt mit der Bank für die Jugend.« 166
- Mads Helleberg Dorff Christiansen (Danske Bank Group): »Finanzielle Beschlagenheit fängt mit Moneyville an.« 167

#### Kapitel 4

- Matthias Kröner (Fidor Bank): »Web 2.0: Licht ins Dunkel.« 204
- Oliver Pradetto (Blau Direkt): »Willkommen im Tsunami.« 206
- Joe Pine (Autor von Authenticity): »Bühne frei für virtuelle Erfahrungen.« 209
- Mikael Andersson (Expedia): »Wie das Internet und die Schwarmintelligenz eine Branche verändern.« 210
- Andrew Clayton (Allianz), Andrei Litvinov und Irina Chichmeli (Life Financial Group Russia), Jonathan Marshall (Lloyds Banking Group): »Kundenorientierung durch Erkenntnisse über die Kundenförsprache erreichen.« 212
- Natalie Cowen (First Direct HSBC): »First Direct hat die Nase vorn in sozialen Netzwerken.« 214

#### Kapitel 5

- Michael Useem (Wharton Business School): »Ein neues Modell für die Unternehmensföhrung.« 240
- Ferran Adrià (El Bulli): »Innovation und Erziehung.« 242
- Fabio Barbosa (Grupo Santander): »Nachhaltige Bankgeschäfte.« 244
- Javier Santomá und Francesc Prior Sanz (IESE Business School): »Ein Bankkonto für die Ärmsten der Armen mithilfe eines Mobiltelefons.« 247

#### Kapitel 6

- Nirmalya Kumar (London Business School): »Finanzdienstleister in Indien: Große Chancen auf dem heimischen Markt.« 286
- Tilman Hengevoss (Zurich Financial Services): »Versprechen einlösen, wenn der Zeitpunkt dafür gekommen ist.« 287
- Sipko Schat (Rabobank): »Die erweiterte Bedeutung von »nah.« 289
- Gabriele Neitzke (ING-DiBa): »Top-Hotels als Vorbild für eine nachhaltige Kundenbeziehung.« 291
- Jean-Noël Kapferer (HEC Paris): »Was kann Private Banking von Luxus-Marken lernen?« 293
- Gaston Bottazini (Falabella Retail Finance): »Die Einzelhändler schließen auf.« 295

#### Kapitel 7

- Markus Pertwieser (Deutsche Bank): »Fair Share ist das Programm der Zukunft.« 324
- Richard Hill (Standard Chartered Bank): »Die Bank zur Kundenorientierung föhren.« 326
- Gianfranco Bisagni (UniCredit Bank Austria): »Die Hebelwirkung des Netzwerkes.« 328
- Jouk Pleiter (Backbase): »Ein Paradigmenwechsel: Das Outside-In-Prinzip.« 330
- Willy Linssen (Heartware Korea): »Ein guter Unternehmenslenker interessiert sich für Menschen und Resultate.« 333

# Vorwort

Aktuelle Umfragen unter den Verbrauchern belegen zweifelsfrei: Viele Menschen stehen der Finanzdienstleistungsbranche mit einer gehörigen Portion Skepsis gegenüber. Zwei internationale Banken Krisen innerhalb weniger Jahre sowie häufige Berichte über gravierende Fehlberatung und hohe, nicht nachvollziehbare Gebühren haben das Vertrauen der Kunden in ihre Geldinstitute erodieren lassen. Die Wiederherstellung des Vertrauens in unsere Branche erscheint daher als eine zentrale Herausforderung. Es ist für uns von großer Wichtigkeit, über die Bank- und Versicherungsgeschäfte der Zukunft neu nachzudenken. So gesehen, hätte das vorliegende Buch zu keinem günstigeren Zeitpunkt erscheinen können. Die klassischen Aufgaben von Banken – einerseits ihren Kunden attraktive Spar- und Anlageprodukte zu bieten und andererseits Kredite auszureichen – rücken zunehmend wieder in den Vordergrund unseres Geschäfts. Deshalb ist es für unseren nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg entscheidend, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen und dauerhaft zu festigen. Dieses Vertrauen ist nicht mehr und nicht weniger als eine Lizenz für das operative Geschäft der Banken. Ich bin überzeugt, dass Finanzdienstleister nur dann die nötigen Spareinlagen erhalten, die sie zur effektiven Erfüllung ihrer wichtigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rolle brauchen, wenn sie dauerhaft das Vertrauen ihrer Kunden haben.

Wir sind stolz darauf, dass unsere Bank jetzt die drittgrößte Privatkundenbank in Deutschland ist. Sie verzeichnete in den zurückliegenden Jahren ein viel beachtetes Wachstum. Das ist kein Grund zur Selbstzufriedenheit, denn gerade kritische Kunden kehren ihrer Bank schnell wieder den Rücken zu, wenn ihre Erwartungen nicht erfüllt werden. Wir denken, dass unsere Geschäftsphilosophie, die auf den Säulen Dialog, Transparenz und Fairness ruht, der Schlüssel zum Erfolg ist. Was verbirgt sich hinter diesen Begriffen?

Wir glauben an einen konstruktiven Dialog mit den Verbraucherschützern, die wir nicht als die »natürlichen Feinde« der Bank sehen, sondern als wichtige Impulsgeber für unser Handeln. Dieser Dialog ist nicht immer einfach und bequem, aber er liefert

uns wertvolle Erkenntnisse. Ein intensiver Austausch mit unabhängigen Fachjournalisten gehört ebenso dazu wie das Meinungsbild unserer Kunden.

Transparenz wiederum bedeutet zum einen Verzicht auf Komplexität und die Konzentration auf Bankprodukte, die der Kunde wirklich braucht. Weniger kann dabei durchaus mehr sein, was folgendes Beispiel beweist: Im Jahr 2001 hatten wir noch 20 Produkte in unserem Portfolio, im Jahr 2011 waren es nur noch 10. Gleichzeitig stiegen aber die Retail Balances von 9 auf 154 Milliarden Euro.

Transparenz heißt ferner, die Voraussetzungen für den gut informierten und selbstbestimmt handelnden Kunden zu schaffen. Wir glauben, dass die Zukunft den Finanzdienstleistern gehört, die auf Alternativen zur provisionsabhängigen Beratung setzen. Eine Herausforderung, die Transparenz, umfassende Informationen und zahlreiche interaktive Tools im Online-Auftritt erfordert. 2010 starteten wir das unabhängige Internet-Verbraucherportal »Finanzversther.de«. Der Kunde kann sich auf diesen Seiten umfassend und absolut produktneutral zu den Themen Geldanlage und Altersversorgung informieren. Inzwischen wurde dieses Angebot mit Social-Media-Funktionen erweitert. Ziel ist es, über diese Seite eine sich gegenseitig beratende und unterstützende »Finanzversther-Community« aufzubauen.

Unter Fairness verstehen wir, gute Produkte zu attraktiven Konditionen anzubieten. Es ist nicht notwendig, der Billigste um jeden Preis zu sein, sondern einer der Besten zum fairsten Preis. Das bedeutet auch, alte Zöpfe abzuschneiden und den Kunden mehr Flexibilität zu bieten. Diese Philosophie muss konsequent über alle Kategorien eingesetzt werden.

Es dreht sich letztlich um eine ganz simple Frage, die sich die Finanzdienstleistungsbranche immer wieder stellen muss: Was erwarten die Kunden von uns? Sie erwarten exzellenten Service sowie ein Maximum an Transparenz und Einfachheit. Diese Erwartungshaltung zu erfüllen ist für uns zum ING-DiBa-Prinzip geworden.

Ohne Frage, die Finanzdienstleistungsbranche muss noch einen langen Weg gehen, um die Kunden wirklich in den Mittelpunkt zu stellen. Und zwar in einer für den Kunden spürbaren und glaubwürdigen Form. Aber ich bin zuversichtlich, dass unserer Branche dies gelingen wird. Meine Zuversicht wuchs, als ich das vorliegende Buch las und den Eindruck gewann, dass viele Kollegen die Notwendigkeit eines Wandels in den Kundenbeziehungen ebenso deutlich empfinden wie ich. Ich danke Roger Peverelli, Reggy de Feniks und Walter Capellmann für die Herausgabe dieses gut geschriebenen und klar strukturierten Buches. Nicht zuletzt wünsche ich allen Lesern eine ebenso spannende wie inspirierende Lektüre.

**Roland Boekhout, CEO ING-DiBa AG**





# Einleitung

## **Eine kurze Geschichte der Finanzkrise**

Am 15. September 2008, als die US-Investmentbank Lehman Brothers zusammenbrach, verstanden nur wenige Menschen, dass die Welt an einem Abgrund stand. Während der folgenden Monate wurde deutlich, dass der Lehman-Kollaps nicht nur einen Wendepunkt in der Finanzbranche markierte, sondern auch den Beginn der größten Rezession der Nachkriegszeit.

Jahre zuvor hatte der Verkauf der allerersten Subprime-Hypothek, die in ein anständig aussehendes Anlageprodukt verpackt war, einen beispiellosen Dominoeffekt ausgelöst, der jahrelang anhalten sollte. Wie eine tickende Zeitbombe, die beim Explodieren Chaos verursacht. Finanzinstitute hörten auf, einander zu vertrauen – niemand wusste, in welchem Maße die anderen bei diesen Produkten engagiert waren. Die Geldmärkte erstarrten. Die Kreditmärkte froren ein, was selbst große Unternehmen in Panik versetzte. Dies wiederum verursachte die wirtschaftliche Rezession, die die letzten drei Jahre überschattete. Außerdem erlebt Europa eine Schuldenkrise, in der Griechenland, Irland, Portugal, Italien und Spanien die Hauptrolle spielen.

Aufgrund der Schuldenkrise versuchen die europäischen Verantwortlichen Maßnahmen zu ergreifen, um das Vertrauen sowohl in die EU-Banken als auch in den Euro wiederherzustellen. Dazu zählt unter anderem eine Steigerung der Kernkapitalanforderungen sowie Abschreibungen auf die Staatsanleihen der Banken.

## **Niemand blieb unversehrt**

Kein Land, Unternehmen oder Mensch war nicht in irgendeiner Weise von der Finanzkrise betroffen. Der IWF schätzt die Gesamtkosten der Krise auf 8 Billionen Euro oder umgerechnet 2000 Euro für jeden Bewohner des Planeten. Weltweit stieg die Arbeitslosigkeit an, insbesondere unter jungen Leuten. Erwachsene und besonders ältere Arbeitnehmer, kurz vor dem Ruhestand, sahen ihre Altersvorsorge dramatisch an Wert verlieren.

---

Fotografie auf der vorherigen Seite: Hverarönd, Island. Mit freundlicher Genehmigung von Ymke Sie.

Die Krise schmälerte das Eigenkapital und die Gewinne und weitete die Staatsdefizite aus. In vielen Ländern rund um die Welt leiden die Menschen weiterhin jeden Tag unter den Folgen. Sie sparen am Notwendigsten, schrauben ihren Lebensstil herunter und geben vorsichtiger Geld aus.

Die Wohlhabenden sind ebenfalls betroffen. Laut dem World Wealth Report 2009 von Capgemini und Merrill Lynch sank weltweit die Zahl der Millionäre in einem einzigen Jahr um 15 Prozent. Deren Gesamtvermögen schrumpfte um fast 20 Prozent. In China nahm die Zahl vermögender Haushalte in den zehn größten Städten von 1,1 Millionen im Jahr 2008 auf 970 000 im Jahr 2009 ab, wie der TNS China Affluent Survey 2009 verrät. Jedoch wird nach Einschätzung einer Studie von Julius Bär aus dem Jahr 2011 die Zahl der sehr vermögenden sogenannten »High Net Worth Individuals« (HNWI) insbesondere in Asien wieder schnell wachsen. Allein China und Indien werden zusammen 40 Prozent zu der weltweiten Zunahme beitragen. Die Studie erwartet, dass die Zahl der HNWIs sich in den zehn wichtigsten asiatischen Märkten bis 2015 auf 2,82 Millionen mehr als verdoppeln wird – wovon allein 1,4 Millionen Chinesen sind – und dass sich das Vermögen auf 15,81 Billionen US-Dollar beinahe verdreifachen wird.

Laut dem World Wealth Report 2011 stabilisierten sich die weltweite HNWI-Bevölkerung und deren Vermögen 2010; die Zahl der Millionäre stieg auf 10,9 Millionen, und deren Finanzvermögen erreichte 42,7 Billionen US-Dollar. In Russland stieg die Zahl der HNWIs um 14 Prozent auf 133 700 Personen, die Finanzanlagen im Wert von über einer Million US-Dollar besitzen.

Künftig wird die Notwendigkeit, Einlagen auf sich zu ziehen, bei den meisten Finanzinstituten ganz oben auf der Agenda stehen, was die Wohlhabenden zu einer noch wichtigeren Zielgruppe macht.

In Spanien sind die Banken mittlerweile die bei Weitem größten Immobilienbesitzer, da sie zahlreiche Häuser von Bauunternehmen und privaten Eigenheimbesitzern übernommen haben. Die Banken haben darum massiv in Immobilienportale im Internet investiert, ihre eigenen Maklerfirmen aufgebaut und an Immobilienmessen teilgenommen. Ihr Bestand umfasst zahlreiche verkaufsbereite Häuser, aber auch viele, die noch fertig gebaut werden müssen. Spanische Banken übernehmen also eine ganze Reihe neuer Rollen, die neue Investitionsentscheidungen erfordern. Dies bringt auch Vorteile mit sich: Anders als herkömmliche Maklerfirmen haben Spaniens Banken den Verkauf des Vermögenswerts in der Hand, da sie das Geschäft mit attraktiven Finanzierungsangeboten versüßen können. Das heißt, solange sie dazu bereit sind, angesichts von 1,5 Millionen zum Verkauf stehenden Häusern.

## **Eine Verschiebung der wirtschaftlichen Macht**

Die Geschwindigkeit, mit der sich der Virus der Kreditklemme ausbreitete, offenbarte, wie globalisiert und eng verflochten die Finanzmärkte sind. Die Staaten dagegen reagierten mit einem Rückzug nach innen und einem zunehmenden Protektionismus und Nationalismus. Die Wirtschaft ist global, die Politik lokal. Regierungen haben im Gegenzug für ihre Unterstützung die Finanzinstitute unter Druck gesetzt, sich mehr auf ihren Heimatmarkt, die Steuerzahlerbasis, die die Hilfsleistungen finanziert, zu konzentrieren. US- und europäische Banken zogen Geld aus den Schwellenländern in Lateinamerika, Asien sowie Mittel- und Osteuropa ab. Eine unerwartete Folge war, dass Anleger aus weniger betroffenen Ländern wie China und Brasilien nachrückten. Damit kam es zu einer wirtschaftlichen Machtverschiebung. Zwar litten alle Volkswirtschaften, aber nur die westlichen schrumpften wirklich. China, Indien und Brasilien setzten währenddessen ihr Wachstum fort, wenn auch etwas verlangsamt. In diesen Ländern brach nicht ein einziges Finanzinstitut zusammen.

Ein Spitzenmanager eines der größten chinesischen Versicherungsunternehmen, mit dem wir sprachen, erzählte uns, dass das Unternehmen sein Wachstumsziel aufgrund der Kreditklemme auf »nur« 30 Prozent gegenüber dem Vorjahr zurückgeschraubt hatte.

Weil sie mehr Geld zur Verfügung haben, sind die Schwellenländer perfekt positioniert, um bei künftigen Innovationen die Führung zu übernehmen, beispielsweise auf dem Feld der Nachhaltigkeit. Als Folge der Kreditklemme wird sich die ökonomische Machtverschiebung in Ländern wie China, Indien und Brasilien beschleunigen. Dies hat zur Folge, dass wir uns nun in Richtung einer multipolaren Welt bewegen, in der die Vereinigten Staaten ihre Führungsrolle mit der EU und China teilen müssen. HSBC verlagerte das Büro seines CEOs bereits von London nach Hongkong.

## **Die ganze Branche sitzt im selben Boot**

Noch vor nicht allzu langer Zeit standen Banker für Wohlstand und Prosperität. Heute sind sie die Sündenböcke für eine der größten Depressionen aller Zeiten.

Auch wenn nicht alle Finanzdienstleister direkt in die Ursachen der Kreditklemme verwickelt waren, haben die Ereignisse das Image der Branche insgesamt getrübt.

Jeder, der in der Finanzbranche arbeitet, kann heute erwarten, sich bei einer Party in hitzigen Debatten rechtfertigen zu müssen. Die Behauptung, dass das eigene Unternehmen sich nichts habe zu Schulden kommen lassen, entlastet einen nicht. Das Ende vom Lied ist, dass das Vorgehen von Bank A das Bild der gesamten Branche, der Banken B bis Z beeinträchtigt, egal, ob es sich dabei um eine unerwartete Abschreibung, eine schwer zu vermittelnde Bonusregelung oder unsensible Werbung handelt. Selbst wenn ein Finanzinstitut nicht direkt in die Ursachen der Krise involviert war, sollte es dennoch extreme Vorsicht walten lassen. Die öffentliche Meinung unterscheidet nicht – alle Finanzdienstleister sind schuldig.

Einige Unternehmen verzögern unterdessen die Erholung der Branche insgesamt, indem sie fortwährend ihre Konkurrenten beschuldigen, um selbst in besserem Lichte dazustehen.

### **Vertrauensbildende Interventionen der Regierung**

Die Macht der Kreditklemme überraschte alle. Die Regierungen reagierten mit einer zweigleisigen Strategie: der Rettung der systemwichtigen Finanzinstitute sowie dem Versuch, die Wirtschaft liquide zu halten.

Die Regierungen schufen ein ganzes Arsenal an Maßnahmen, die verhindern sollen, dass eine solche Krise je wieder eintritt. Während der Rettungsaktionen wurden zahlreiche Banken und Versicherer rund um den Globus verstaatlicht oder erhielten staatliche Kapitalspritzen. Laut Bloomberg Markets hatten allein die USA bis Mitte 2009 13,2 Billionen US-Dollar auf das Rettungspaket für den Finanzsektor namens TARP sowie die Rettung der großen Finanzinstitute Freddie Mac, Fannie Mae und AIG verwendet. Die Bank of England »investierte« massiv in faule Wertpapiere. Deutschland rief eine »Bad Bank« ins Leben, die die faulen Wertpapiere mehrerer Landesbanken aufnahm.

Bezüglich neuer Sicherheitsmechanismen debattieren die Regierungen weltweit noch über verschiedenste Lösungen.

Die Regulierung wird auf allen Ebenen überprüft, von den G20 über die EU bis hin zur nationalstaatlichen Ebene. Die Kapital- und Liquiditätsanforderungen sind gestiegen – dies stellt einen großen Durchbruch dar, denn Banker verweigerten sich bislang größeren Kapitalpolstern, da diese ihre Gewinne schmälern. Strengere Regeln für Hedgefonds und Ratingagenturen sind ebenfalls eingeführt worden. Die Bilanzierungsregeln wurden geändert. Die Leitlinien für Spitzenvergütungen werden überarbeitet. Ein verbesserter Verbraucherschutz ist ebenfalls Gegenstand regulatorischer Veränderungen. Die Vickers-Kommission empfahl im September 2011 einschneidende Reformen fürs britische Bankwesen, unter anderem einen Schutzschirm für die Handelsbanken sowie eine Abtrennung von den riskanteren Aktivitäten des Investmentbanking. Das Ziel ist, die Pleite der riskanteren Bestandteile zu ermöglichen, ohne dass dadurch die Kundenkonten in Gefahr gebracht werden.

Eine McKinsey-Studie von 2011 unter den 13 größten Kreditgebern der Welt zeigte, dass die durchschnittliche Eigenkapitalrendite von 20 Prozent im Jahr 2010 durch die strengeren Regulierungen wie zum Beispiel Basel III auf rund 7 Prozent fallen könnte, wenn nicht Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Die Bank für internationalen Zahlungsausgleich erklärte im Juni 2011, sie erwarte, dass langfristig eine Eigenkapitalrendite von 11 bis 12 Prozent normal sein würde.

Ob »mehr Regeln« der Schlüssel zum Erfolg sind, ist umstritten. Jaap Winter, Professor für Corporate Governance an der Duisenberg School of Finance, gehört zu den vielen, die dies bezweifeln. Er argumentiert, dass Regeln das Gefühl von Sicherheit und Kontrolle vermitteln, welche zu den menschlichen Grundbedürfnissen zählen, aber diese lösten vorwiegend frühere Probleme und keine aktuellen. Außerdem liegt der Grund der Krise nicht im System, sondern in den Menschen, die es betreiben. Und Menschen lassen sich durch Regeln nicht beschränken. Überdies verringern immer mehr Regeln unser Gefühl, für das eigene Verhalten verantwortlich zu sein, stattdessen müssen nur noch Regeln befolgt werden. Mit anderen Worten: Je mehr Regeln es gibt, desto weniger werden die Leute sich selbst hinterfragen.

Der amerikanische Psychologe Barry Schwartz drückte es so aus: »Das moralische Urteilsvermögen wird durch immer mehr Regeln beschädigt, unser moralischer Wille wird durch immer mehr Anreize zerstört.« Insbesondere der zweite Teil dieser Aussage ist interessant: Finanzielle Anreize hemmen laut Schwartz die inhärente Motivation, Gutes zu tun. Winter sieht die Lösung darin, persönlich Verantwortung zu übernehmen – nicht im Sinne einer Befolgung von Regeln, sondern als Teil der persönlichen Kultur und Unternehmenskultur.

Neben zusätzlicher Regulierung konzentrieren sich die Diskussionen meist auf drei Felder:

1. Das System vereinfachen, um die Gefahr einer Kettenreaktion zu reduzieren, indem man die wechselseitige Abhängigkeit von Finanzinstituten aufhebt, so dass Finanzinstitute bankrottgehen können, ohne das gesamte System zum Absturz zu bringen.
2. Standards bezüglich Größe, Reichweite und Schwerpunkt setzen: Wenn ein Finanzinstitut zu groß ist, um bankrottgehen zu dürfen, ist es auch zu groß, um existieren zu dürfen. Man muss es also zerschlagen und verhindern, dass die Einzelteile wiederum zu groß werden. Das Investmentbanking vom klassischen Bankgeschäft zu trennen, wie es das Glass-Steagall-Gesetz während der US-Depression der 1930er-Jahre durchsetzte, ist ebenfalls eine Option, die in Erwägung gezogen wird. Die Absicht ist, die Risiko tragenden Teile – die »Casino-Funktion« – von der öffentlichen Versorgerfunktion einer Bank zu trennen.

Die EU-Kommission übt Druck aus, die größeren Finanzinstitute zu verkleinern, um wieder für ein »ebenes Spielfeld« zu sorgen. Einige argumentieren jedoch, dass Vorschläge zur Größenbeschränkung von Finanzinstituten nicht zur Lösung des Problems beitragen. Deren Meinung nach wird hier Größe mit Risiko verwechselt. Das Problem lautet nicht »zu groß«, sondern »zu kompliziert« und »zu riskant«. Größe ist an sich etwas Gutes: Skaleneffekte, Effizienzen, die schnellere Verbreitung von Innovationen und das Best-Practice-Prinzip bringen riesige Vorteile mit sich – wenn diese wirklich zum Tragen kommen.

3. Die Begrenzung von Finanzinnovationen, wie sie unter anderem George Soros vorschlägt. Soros verglich Credit Default Swaps mit dem Kauf einer Lebensversicherung und der anschließenden Genehmigung, den Versicherungsnehmer zu erschießen. Diese Debatten finden gegenwärtig unter Finanzprofis, Politikern und Branchenexperten statt und werden voraussichtlich eine ganze Weile andauern.

### **Die Regierungsinterventionen werden langfristig sein**

Dass eine Reihe von Finanzinstituten jetzt verstaatlicht oder teilweise staatlich finanziert sind, hat wesentliche Konsequenzen. Wenn Sie vor der Krise einem Banker oder Versicherungsmitarbeiter erzählt hätten, dass ein Finanzinstitut von der EU-Kommission gezwungen würde, sich in zwei Hälften aufzuteilen, hätte er Sie ausgelacht. Die Finanzinstitute müssen sich noch an die Beteiligung der Regierung gewöhnen. Sie hätten nie erwartet, zu einer Neuorganisation diesen Umfangs genötigt zu werden.

Es gibt ein weit verbreitetes Gefühl, dass das Gesicht der Branche sich für immer verändert hat. Allerdings gibt es auch einige Banken und Versicherer, die große Anstrengungen unternehmen, die staatlichen Hilfgelder schnellstmöglich zurückzubezahlen, um die Fesseln staatlicher Kontrolle abzuwerfen. Einige tun dies, um ihre Top-Talente halten zu können, bei anderen steht der Wunsch, so schnell wie möglich zum Normalbetrieb zurückzukehren, im Vordergrund. Die Banken und Versicherungen haben vielleicht noch nicht vollständig begriffen, in welchem Maß sich die Szenerie verändert hat. Die Regierungen werden mindestens weitere zehn Jahre genauer aufpassen, ebenso die Kunden.

Finanzinstitute kehren zu demselben aggressiven Verhalten zurück, das sie vor der Krise an den Tag legten. Große Vergütungen erleben ein Comeback. Und es scheint, dass das kollektive Erinnerungsvermögen kürzer und kürzer wird.

#### *Fragwürdige Berechnungen*

Eine weitere »großartige Idee« nach dem Zusammenbruch des Hypothekengeschäfts: Einem älteren oder kranken Menschen, der aus welchem Grund auch immer sofort Bargeld benötigt, seine Lebensversicherungspolice, die eine Million US-Dollar wert ist, für 400 000 Dollar abzukaufen; Hunderte oder Tausende dieser Policen zu bündeln und zu verbriefen und diese Wertpapiere an Pensionsfonds verkaufen, die die Auszahlung erhalten, sobald der Versicherungsnehmer stirbt. Je früher der Halter der Police stirbt, desto größer der Gewinn. Doch wenn die Leute länger leben als erwartet, können Anleger sogar Geld verlieren. In jedem Fall streichen die Investmentbanken die Gebühren für die Schaffung, den Wiederverkauf und den Handel der Papiere ein. Kommt Ihnen das bekannt vor? Es klingt, als seien die guten alten Zeiten zurückgekehrt. Und angesichts von Lebensversicherungen im Wert von 26 Billionen Dollar allein in den USA handelt es sich um einen riesigen Markt. Den Handel mit Lebensversicherungspolicen werden wir zukünftig noch häufiger erleben.

Trotz einer Reihe von Reformen steckt die Bankenbranche weiterhin in großen Schwierigkeiten. Jedoch meinen in der Finanzwirtschaft viele, dass es keinen Bedarf für weitere Veränderungen gebe. Sie erwarten eine baldige Rückkehr zur Tagesordnung, und die Verbraucher spüren dies. Fast 70 Prozent der Befragten des Edelman Trust Barometer von 2010, einer weltweiten Verbrauchererhebung, befürchteten, dass die Finanzdienstleister wieder in alte Gewohnheiten verfallen würden.

Bei einer Konferenz für Vorstände von Finanzdienstleistern fragten wir die 150 Teilnehmer, ob sie eine Änderung des Geschäfts oder eine Rückkehr zu Vor-Krisen-Bedingungen erwarteten. Beinahe die Hälfte erwartete damals eine Rückkehr zum »business as usual«. Was ein großes Unglück bedeutet. Denn wenn die vergangenen Jahre die Ausübenden des Finanzgeschäfts nichts gelehrt haben, so haben sie doch zumindest eine zunehmende Beziehungskrise zwischen Finanzbranche und Verbrauchern sichtbar gemacht.

Wir sollten nicht zulassen, dass sich das Zeitfenster für eine Veränderung der Branche schließt.



Während der letzten drei Jahre haben wir beinahe ununterbrochen mit den Vorständen von Banken und Versicherungsunternehmen in den Finanzzentren Europas, Asiens sowie Nord- und Südamerikas über die Zukunft der Finanzdienstleistungen gesprochen. Die Mehrheit der Leute, mit denen wir sprachen, war überzeugt, dass sich die Branche dramatisch und irreversibel verändert hat. Wie geht es nun weiter? Zwei Paradigmenwechsel tauchen beinahe in jedem Bericht und jeder Publikation über die Zukunft der Finanzbranche auf: »zu den Grundlagen zurückkehren« und »den Kunden an die erste Stelle setzen«.

Viele unserer Gespräche offenbaren, dass »der Kunde« gegenwärtig in den Diskussionen bei Verwaltungsratssitzungen kaum je eine Rolle spielt. Der Fokus liegt auf Kapital, Kosten und Risiken, aber niemals auf den Kunden und darauf, was diese denken, brauchen und wollen.

Was wir ihnen über wichtige Verbrauchertrends und darüber, wie die Kundeneinstellungen sich durch die Krise gewandelt haben, zu sagen hatten, wurde positiv aufgenommen und als »erfrischend« beschrieben. Viele Banker und Versicherungsmitarbeiter hatten verständlicherweise nur eine Priorität: zu überleben. Die Diskussionen über Kundenorientierung und was diese bedeutet oder nicht bedeutet, wie sie umgesetzt werden könnte und wie diese sich mit dem Geschäftsmodell verträgt, waren ausnahmslos lebhaft und inspirierend. Die Absicht, die Kunden in den Mittelpunkt zu stellen, ist verbreitet und aufrichtig.

In diesem Sinne entschieden wir uns, dieses Buch zu schreiben – um die Veränderungen zum Besseren zu beschleunigen.

## **In *Wie sich die Finanzbranche neu erfindet* geht es um Kunden und Verbraucher**

Dies ist kein Buch über die Finanzkrise. Das erste Ziel von *Wie sich die Finanzbranche neu erfindet* ist, den Begriff »Kundenzentrierung« mit Leben zu füllen. Deswegen spielt der Kunde in *Wie sich die Finanzbranche neu erfindet* die Hauptrolle. Dabei handelt es sich nicht zwangsläufig um den Kunden von heute, sondern eher um den Kunden der kommenden fünf Jahre, denn, um es mit den Worten des berühmten kanadischen Eishockey-Champions Wayne Gretzky zu sagen, »man muss dahin laufen, wo der Puck sich hinbewegt, nicht dahin, wo er ist«.

*Wie sich die Finanzbranche neu erfindet* soll alle, die im Finanzsektor arbeiten oder sich für Kundendienstleistungen im Finanzbereich interessieren, inspirieren und informieren. Das Buch konzentriert sich insbesondere auf die Endverbrauchermärkte im Banken- und Versicherungsbereich sowie auf die globalen Verbrauchertrends aller Märkte. In den sechs Kapiteln dieses Buches werden wir die wichtigsten Verbrauchertrends umreißen, die Finanzinstitute im Blick behalten sollten. Denn diese Trends sind es, die der Zukunft des Finanzwesens den Boden bereiten und die Imperative fest-schreiben, wie das erfolgreiche Finanzdienstleister der Zukunft beschaffen sein muss: Wie werden sich die Bedürfnisse der Konsumenten in den kommenden fünf Jahren ändern? Was bewegt die Konsumenten? Und wie sollten wir darauf reagieren?

Wir behaupten nicht, dass es in den kommenden fünf Jahren nur sechs Verbrauchertrends gebe, die es zu beachten gilt. Wir wählten nur die wichtigsten aus – die Trends, die nicht zurückpendeln werden. Doch halten Sie nach weiteren Trends Ausschau! Und denken Sie daran, dass ein Trend meist nicht für alle Kunden gilt. Es wird immer Kunden geben, die sich anders entwickeln und verhalten.

Wir werden die Beziehung zwischen Verbrauchern und Finanzbranche darstellen, wie radikal sich diese in nur einem Jahr verändert hat und wie sie sich in den kommenden Jahren weiter verändern wird.

Wir werden jeden Trend und seine Bedeutung für die Finanzdienstleistungen erklären, unsere Vision für die weitere Entwicklung des Trends sowie dessen unter der Oberfläche liegende Zusammenhänge beschreiben. Insbesondere werden wir erläutern, worin die Folgen bestehen, indem wir klarstellen, was die Kunden erwarten, und konkret darlegen, was dies für eine Bank oder ein Versicherungsunternehmen bedeutet.

Kundenorientierung hat Einfluss auf die gesamte Organisation: auf das Geschäftsmodell – wie können wir mit einem kundenorientierten Modell Geld verdienen? –, auf das Angebot an Produkten und Dienstleistungen, auf die Art der Kundenerfahrung

sowie auf den organisatorischen Aufbau und die Unternehmenskultur, die erforderlich ist, um dies alles zu bewirken.

Im Grunde haben wir die sechs wichtigsten Verbrauchertrends damit verknüpft, wie eine Bank oder Versicherung sich verändern sollte, um genau den richtigen Ton zu treffen. Sie können dies als einen Einkaufszettel betrachten, der Ihnen dabei hilft, sich mit den richtigen Zutaten einzudecken, um sich auf die neue finanzielle Realität vorzubereiten.

### **Neue Ideen entfachen**

Das zweite Ziel von *Wie sich die Finanzbranche neu erfindet* ist es, neue Ideen zu entfachen. Alle in diesem Buch vorgestellten Verbrauchertrends sind auf die eine oder andere Weise bereits Realität. An nicht wenigen Stellen innerhalb der Branche haben die Finanzprofis bereits auf die Zeichen der Zeit reagiert. Diese besten Verfahrensweisen bei der Kundenorientierung demonstrieren, was unmittelbar umsetzbar und schon auf den Weg gebracht ist. Wir haben über 100 davon in diesem Buch beschrieben.

Das internationale Forum für Finanzstabilität hat 30 systemrelevante Finanzkonzerne ausgewählt, um einer weltweiten Ansteckung mit systemischen Risiken in einer neuen Finanzkrise vorzubeugen. *Wie sich die Finanzbranche neu erfindet* enthält Beiträge von Vorständen von 17 dieser 30 wichtigsten Finanzkonzerne der Welt sowie einer großen Zahl weiterer Spitzenleute aus der Branche. Wir fühlen uns geehrt, dass über 50 Vorstände führender Finanzinstitute und Branchenexperten führender Business Schools bereit waren, ihre Gedanken, Sorgen und Zweifel mitzuteilen. Auch sind wir froh über die Mitwirkung von Experten außerhalb der Finanzbranche, die uns auf bestimmten Gebieten an ihrer Vision teilhaben lassen. Beispielsweise schreiben Vorstände von Expedia und Google darüber, wie man die »Weisheit der Massen« anzapft, Spitzenkoch Ferran Adrià schreibt über die Verbindung von Innovation und Ausbildung und Philips Electronics über die Erfahrungen des Unternehmens mit einem Geschäftsmodell, das sich an Einfachheit orientiert. Um zu spezifischen Themen und Entwicklungen substantielle Erkenntnisse zu erlangen, nutzten wir außerdem verschiedenste weitere Quellen, die auf der Internetseite [reinventingfinancialservices.com](http://reinventingfinancialservices.com) umfassend aufgelistet sind.

Letztendlich spiegelt die Vision, die wir präsentieren, jedoch unsere eigene Meinung wider. Diese ist provokativ und kühn und steht oftmals den Meinungen der Interviewpartner kritisch gegenüber. Unser Ziel ist, ein Bild davon zu entwerfen, wie ein Finanzdienstleistungsunternehmen aussehen könnte. Wir hoffen, dass Sie einigen unserer Aussagen zustimmen können, und erwarten, dass Sie mit einigen anderen überhaupt nicht einverstanden sind. Letztendlich wird die Diskussion, die unser Buch in Gang setzt, der Branche hoffentlich dabei helfen, den nächsten großen Schritt zu wagen, was Finanzinstituten wie auch ihren Kunden Vorteile bringt.

Wir laden daher Sie, die Leser von *Wie sich die Finanzbranche neu erfindet*, ein, uns unter [rpeverelli@vodw.com](mailto:rpeverelli@vodw.com), [rdefeniks@9senses.com](mailto:rdefeniks@9senses.com) und [w.capellmann@capconsult.de](mailto:w.capellmann@capconsult.de) zu kontaktieren und uns Ihre Meinung mitzuteilen. Auch fordern wir Sie auf, unsere Ideen in Zweifel zu ziehen und die Trends und ihren Einfluss auf die Zukunft der Finanzdienstleistungen zu diskutieren.

Wir sind zuversichtlich, dass diese Diskussionen am Ende zu einer für die Verbraucher besseren Welt führen werden.



»Ein Geist, der sich auf eine neue Idee ausweitet, kehrt nie zu seinen ursprünglichen Dimensionen zurück.« Der amerikanische Autor und Arzt Oliver Wendell Holmes sagte dies vor etwa 100 Jahren und drückte damit exakt das aus, worum es uns in diesem Buch geht.

Unter dem Strich handelt das Buch nicht von coolen, wissenswerten Trends und Inspirationen, sondern von Innovation, deren Umsetzung und Ausführung. Das letzte Kapitel des Buches schlägt konkrete Maßnahmen vor, wie Veränderung bewirkt werden kann. Lassen Sie uns noch einmal unmissverständlich klarstellen: Wenn es eines gibt, was ganz oben auf der Agenda stehen sollte, ist es Veränderung – Veränderung aus Kundensicht.

Alle sprechen von der Wichtigkeit der Kunden. In *Wie sich die Finanzbranche neu erfindet* wird diese greifbar und praktisch umsetzbar!

**Roger Peverelli, Reggy de Feniks und Walter Capellmann**

Um dieses Buch so interaktiv wie möglich zu gestalten, drucken wir sogenannte QR-Codes mit ab. Wenn Sie ein Smartphone besitzen, dann können Sie darüber zur noch größeren Inspiration auf YouTube-Videos zugreifen. Und so funktioniert's: Laden Sie aus dem App-Store einen QR-Code-Scanner auf Ihr Smartphone herunter. Scannen Sie die Codes und folgen Sie einfach dem Link, wenn Sie ein Video sehen möchten.



## Gelingt der Neuanfang?

### **Herbert Walter, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Dresdner Bank**

*Nach der Finanzkrise hat sich eine unschöne Gemengelage ergeben. Verbraucher haben viel Vertrauen in die Finanzberatung verloren. Sie scheuen davor zurück, sich längerfristig finanziell zu binden und in Risikopapiere zu investieren. Die Politik versucht unterdessen, mit einer härteren Regulierung des Marktes den Verbraucherschutz zu verbessern, d.h. mit bürokratischen Mitteln für mehr Vertrauen zu sorgen. Sollte sich die Vertrauenslage nicht ändern, sind Wohlstandsverluste unvermeidlich.*

### **Die Rückgewinnung des Vertrauens**

Die Kernfrage lautet, ob die deutsche Kreditwirtschaft die Rückgewinnung des Vertrauens dem Staat überlassen oder aus eigenem Antrieb einen markanten Beitrag leisten will. Grundsätzlich lassen sich die Vertrauensbeziehungen erst dann wieder aufbauen, wenn neue Praktiken, Regeln und Verhaltensweisen die alten ersetzen, die in Frage gestellt wurden. Das ist ein langer und steiniger Weg. Vier Einsichten stehen am Anfang, dass nämlich:

- tatsächlich ein drängendes Vertrauensproblem in der Finanzberatung besteht,
- bei aller Notwendigkeit einer besseren Regulierung durch den Staat eine Initiative der Banken unerlässlich sein wird,
- im Mittelpunkt des Neuanfangs der Filialvertrieb stehen muss, also die Beratung für Anlage und Zukunftssparen,
- die Situation nur dann nachhaltig verbessert werden kann, wenn Kunden eine reformierte Bankberatung honorieren und sich selbst stärker als in der Vergangenheit für ihre Finanzanlagen interessieren.

### **Vertrauensprobleme in der Finanzbranche**

Studien zeigen, dass Deutschlands Finanzbranche heute in der Gruppe der Länder mit einem ausgesprochen niedrigem Vertrauensniveau zu finden ist. Nur 14 Prozent der Bundesbürger ver-

trauen der Berufsgruppe der Finanzberater, lediglich 17 Prozent hatten 2010 Vertrauen in das Bankensystem. Vier von fünf Deutschen fordern ein Berufsverbot für schlechte Berater. Obwohl Deutschlands Wahrnehmung als finanzkräftiger Zahlmeister Europas gewachsen ist, haben die Deutschen deutlich weniger Vertrauen als etwa die Portugiesen. Besonders kritisch sind die Besserverdiener und vermögenden Kunden, von denen nur jeder Dritte Vertrauen in die eigene Bank, nur jeder Achte noch Vertrauen in das System von Banken und Finanzberatung entwickelt.

### **Problemlösung nicht dem Staat überlassen**

Es mag sein, dass die Politik den Bürgern die Angst vor Bankenpleiten nehmen kann. Der Appell von Bundeskanzlerin Merkel Ende 2008 (»die Spareinlagen sind sicher«) wird manchen noch bewusst sein. Aber ist dadurch das Vertrauen in die Bankenbranche gestiegen? Die Feldstudien sagen etwas anderes. Außerdem wird die Regulierung der Kreditwirtschaft von den Bürgern ja gerade nicht als ein transparenter und konsequenter Prozess eingeschätzt, sondern wirkt auf sie eher wie ein bürokratisches Tauziehen zwischen Verbraucherschutz und Banken um Beratungsprotokolle, Produktbeipackzettel und Gebühren für Geldautomaten, so dass man sich nicht wundern muss, wenn sich das Publikum bisher mit Vertrauensbekundungen in die-

sen Prozess zurückhält. Ein Neuanfang wird deshalb nur gelingen, wenn die Branche die Sache selbst in die Hand nimmt und ihre Geschäftsmodelle glaubwürdig und transparent reformiert.

### **Geschäftsmodell Filialbetrieb unter Veränderungsdruck**

Die Stoßrichtung ist klar: Der Kundennutzen muß stärker in den Vordergrund rücken, ein fairer Ausgleich der Interessen zwischen Kunde und Bank muss gewährleistet sein. Grundsätzlich erscheint es sinnvoll, zwischen Direktvertrieb und Flächenvertrieb zu unterscheiden, weil beide im Markt ganz unterschiedlich positioniert sind. Die Kundengruppe der »Selbststeuerer« wird auf mittlere Sicht etwa ein Drittel der deutschen Bankkunden ausmachen, weshalb es für den Flächenvertrieb lebenswichtig sein dürfte, sich gerade im Beratungsgeschäft vom Wettbewerb abzuheben: durch individuell messbaren Kundennutzen, ehrliche Aufklärung, umfassende Perspektive auf die Lebenssituation des Kunden, klare Gespräche und faire Empfehlungen sowie Loyalität und Gesprächskontinuität. Langfristiges Zukunftssparen sollte dabei als Anlageperspektive im Fokus stehen.

### **Praktische Konsequenzen**

Ein faires Geschäftsmodell erfordert die schrittweise Umstellung von »Produktpush« auf »Kundenpull«. Nicht das Angebot der Woche, sondern die Nachfrage des Kunden prägt die Dynamik von Markt und Geschäft. Viele Kunden würden durch einen solchen Prozessmusterwechsel stärker in die erwünschte Rolle eines mündigen Verbrauchers hereinwachsen, das bisherige transaktionsorientierte Geschäftsmodell könnte sich zu einer Partnerschaft entwickeln, aus Standardprodukten könnten echte Dienstleistungen werden, in die der Kunde aktiv einbezogen wird. Ein

weiteres wichtiges Handlungsfeld sind die Anreizsysteme für die Kundenberater, die nicht auf Interessenkonflikte, sondern auf Interessenssynthesen ausgerichtet sein sollten. Auch die vertrauensbildende, unabhängige Beratung gegen Honorar bietet eine sinnvolle Option auf regulatorische Differenzierung zwischen »unabhängiger Beratung« und reiner »Vermittlung«. Denkbar wäre auch, die Qualitätsberatung für Privatkunden auf eine Stufe zu stellen mit dem Beruf des Steuerberaters, um ein starkes Signal zu senden, dass die Banken es ernst meinen mit der Berufsethik des Beraters.

### **Polarisierung der Angebote**

Aus heutiger Sicht spricht vieles dafür, dass sich der deutsche Privatkundenmarkt unter dem Druck von Regulierung und Kundenerwartungen noch stärker polarisieren wird:

- Die Premiumberatung für vermögende Kunden wird immer häufiger gegen Honorar stattfinden, das Financial Planning wird an Bedeutung gewinnen.
- Die Standardangebote werden zunehmend online und bei hohem Preiswettbewerb zu attraktiven Preisen offeriert. Der Kunde akzeptiert Abstriche bei Beratung und Service. Der Verkauf von Produkten gegen Provision behält die Oberhand.
- Freiwillige und marktorientierte Regelungen sind die beste Lösung, um Vertrauen auch nachhaltig zurückzugewinnen.

## Noch einmal zur japanischen Asset-Blase der 1980er-Jahre

*Im Zusammenhang mit der aktuellen Kreditkrise wird als Beispiel oft Japan erwähnt, wegen der früheren Finanzkrisen dieses Landes. Wir diskutierten Japans vergangene Krisen mit Naoya Takezawa von der Graduate School of Business Administration, Nanzan University in Nagoya.*

### **Worin besteht die Erfahrung Japans mit früheren Krisen?**

Als Ursache der sogenannten »Blasenwirtschaft« der späten 1980er-Jahre werden vorwiegend mit Immobilien besicherte Kredite betrachtet. Die Immobilienpreise stiegen nicht nur mit ungeahnter Geschwindigkeit, sondern auch auf ein beispielloses Niveau. Der entscheidende Motor der Blase war der durch einen Kreislauf aus Asset-Inflation und Besicherung dieser Assets generierte Geldfluss. Die Konsequenzen dieser Finanzkrise prägten den Ausdruck »Japans verlorenes Jahrzehnt«. Bis die Regierung zu Ende des 20. Jahrhunderts das japanische Finanzsystem liberalisierte, konnte wenig getan werden, um die ausgedehnte wirtschaftliche Agonie zu lindern. Im Ergebnis dessen liegt eine gewisse Ironie: Die riesigen Geldsummen, die innerhalb eines annähernd stagnierenden Finanzsystems in Bewegung gesetzt wurden, schufen eine neue Generation von Wertpapieren und Finanzinstrumenten, die Kapital auf innovative, aber auch gefährliche Art und Weise mobilisierten. Finanzinnovationen werden immer von neuen Herausforderungen begleitet, etwa denen, eine neue Anlageklasse zu managen, zu vertreiben und in Umlauf zu bringen.

Japans Herausforderung erschien zur Jahrhundertwende in Form der IT-Blase, die von der Kreditblase abgelöst wurde, die gerade erst in der Subprime-Krise endete.

### **Warum ist es erneut geschehen? Warum hat Japan nicht aus der Vergangenheit gelernt?**

Wahrscheinlich waren den japanischen Finanzinstituten die Gefahren eines überhitzten Finanzmarkts durchaus bewusst, aber sie waren wohl nicht gut darauf vorbereitet, die komplizierten Finanzprodukte sowie den Kapitalzufluss zu managen, durch den in großem Umfang Vermögen aus Übersee im Inland aufgezehrt wurde. Bevor man sich Gedanken macht, ob Japan jemals aus der Vergangenheit gelernt hat, muss man verstehen, was man denn hätte lernen können. Die Produkte, die während der IT- und Kreditblase populär wurden, basierten auf schwer greifbaren Vermögenswerten wie Technologien und Krediten. Dass der Finanzmarkt sich rasch globalisierte und in den Weltkapitalmarkt integrierte, machte die Situation noch komplizierter. Das Chaos führte dazu, dass herkömmliche Risikobewertungen bei neuartigen Anlageformen, auf die die Standardmethoden des Risikomanagements nicht anwendbar waren, versagten.

### **Warum wurden diese Produkte nicht sorgfältiger überwacht?**

Darum geht es nicht. Man muss verstehen, dass Finanzblasen in einem Kapitalmarktssystem unausweichlich sind; es stellt sich also nicht die Frage, ob, sondern wann solche ungewöhnlichen Entwicklungen enden. Das zwingt die Risikovorstände nicht nur zu der Entscheidung, ob sie eine bestimmte Transaktion genehmigen sollen, sondern auch zu der Entscheidung, wie lange sie dieselbe Art von Transaktion erlauben sollen.

**Worin bestehen Ihrer Meinung nach die wichtigsten Lehren für die Finanzwelt?**

Wir müssen wahrscheinlich verstehen, dass Blasen Innovation und Wachstum zugrunde liegen. Es kann also nicht darum gehen, Blasen zu vermeiden, sondern man muss Wege zu finden, um diese richtig zu managen. Zu verstehen, in was man investiert, wird zunehmend wichtiger als die Rendite dieser In-

vestments. Das alte Risiko-Rendite-Verhältnis muss von Zeit zu Zeit überprüft werden, um sicherzustellen, dass man sich mit den neuen und schwer greifbaren Finanzprodukten, deren Auftauchen das Wachstum der Weltwirtschaft regelmäßig begleitet, wohl fühlt. Innovationen in der Finanzwelt zurückzuweisen ist eine Lösung, aber einen Weg zu finden, diese für sich zu nutzen, ist besser und noch immer sehr aufregend.

**Fünf wesentliche Änderungen zur Wiederherstellung des Vertrauens**

*Wie alle Zentralbanken in den Ländern der OECD hat die Bank of Korea das Ziel, Preisstabilität zu gewährleisten. Der Ökonom Dosoung Choi, Mitglied des Währungspolitischen Ausschusses der Bank of Korea, spricht mit uns über seine Vision eines grundlegenden Vertrauens, dem die Banken mehr Beachtung schenken müssen.*

Der Geldfluss ist die Grundlage unseres Wirtschaftssystems, und damit die Wirtschaft gut funktionieren kann, müssen Zentralbanken wie die Bank of Korea diesen Geldfluss gewährleisten. Deswegen haben die Zentralbanken traditionell eine wichtige Rolle bei der Regulierung der Finanzdienstleistungsbranche gespielt, und zwar erstens zum Schutz der Verbraucher (gegen übermächtige Anbieter) und zweitens bei

der Absicherung der Preisstabilität (zum Beispiel im Fall einer Bankenpleite), um sicherstellen zu können, dass die Kaufkraft des Geldes nicht verloren geht. Was sind die wichtigsten Veränderungen, welche die Banken in ihrem Geschäftsgebaren und/oder in ihren internen Prozessen umsetzen müssen, um ihre Vertrauenswürdigkeit auf lange Sicht zu behalten?

<b>Wie Finanzinstitute – vor der Krise – Vertrauen verspielt haben</b>	<b>Was Finanzdienstleister tun müssen, um Vertrauen wiederherzustellen</b>
<p><i>Unredlichkeit und Verschleierung</i> Die Kreditgeber stellten dem Verbraucher selektive Informationen zur Verfügung und verschwiegen einen Teil des Risikos. Dadurch war es möglich, viele Subprime-Produkte wie NINJA-Kredite zu verkaufen. Der Verbraucher profitiert davon, solange sich der Markt positiv entwickelt, wenn es allerdings zu einem Markteinbruch kommt, verliert der Verbraucher alles. Die Verbraucher waren sich dieses Risikos nicht bewusst.</p>	<p><i>Ehrlichkeit und Offenheit</i> Finanzdienstleister sollten ihren Kunden die ganze Wahrheit sagen und sie über Chancen und Risiken aufklären. Die pharmazeutische Industrie hat den Beipackzettel erfunden, der auf mögliche Nebenwirkungen hinweist.</p>

<p><i>Führungsschwäche durch falschen Zeitdruck</i> Traditionelle Banken und Anbieter innovativer Finanzprodukte (zum Beispiel Derivatehändler, Hedgefonds) beschäftigen im Allgemeinen sehr intelligente Mitarbeiter, die jedoch in einem halsbrecherischen Tempo arbeiten müssen. Schnelligkeit war wichtiger als das Ziel. Das führte in der Finanzdienstleistungsbranche zu Kontroll- und Orientierungsverlust. Verbraucher und Banker litten gleichermaßen unter dieser Entwicklung.</p>	<p><i>Zuerst die Richtung definieren, dann aufs Tempo drücken</i> Die Finanzdienstleister müssen eine eindeutige Richtung vorgeben, die intern kommuniziert wird und für den Verbraucher verständlich sein muss. Eine klar und deutlich kommunizierte Strategie als Wertpapierhändler, Sparinstitut und so weiter führt zu größerem Vertrauen bei allen Beteiligten.</p>
<p><i>Fixierung auf die Aktionäre</i> Finanzdienstleister haben die Produkte in ihrem Portfolio, zum Beispiel Hypothekenkredite, verkauft, ohne die Bedürfnisse ihrer Kunden wirklich zu kennen. Viele Industriezweige sind in diese Aktionärsfalle getappt, weil man die Kontrolle an technische Experten abgegeben hatte, ohne auf die wirklichen Bedürfnisse der Kunden einzugehen. Die Mobiltelefone von Motorola sind sehr gute Ingenieurleistungen, die jedoch offensichtlich die Bedürfnisse der Kunden weniger gut befriedigen als zum Beispiel das iPhone von Apple.</p>	<p><i>Kundenorientierung</i> Finanzdienstleister sollten sich mehr auf die wirklichen Bedürfnisse ihrer Kunden konzentrieren und maßgeschneiderte Lösungen anbieten. Ein Arzt würde seinem Patienten entweder die richtige Medizin verschreiben oder den Patienten an einen Spezialisten verweisen. Werte sollten vor allem für den Verbraucher, und nicht nur für die Aktionäre geschaffen werden. Die Finanzdienstleistungsbranche muss sich darauf besinnen, dass ihre Kunden und ihre Aktionäre Beteiligte mit gleichberechtigten Interessen sind.</p>
<p><i>Produktorientiertes, das heißt nach innen gerichtetes Risikomanagement</i> Kunden mit einem ausgeprägten Risikoprofil, die ein riskantes Produkt kaufen, bedeuten ein riskantes Geschäft! Das Risikomanagement der Finanzdienstleister beschränkte sich auf Informationen über Jahresbilanzen und Aktionäre, zum Beispiel auf die Kreditwürdigkeit, auf rechtliche und politische Aspekte. Es wurde viel Mühe auf die Beherrschung des Risikos eines Finanzprodukts verwendet, aber sehr wenig für die Beherrschung des Risikos getan, das der Verbraucher selbst darstellt.</p>	<p><i>Verbraucherorientiertes, das heißt nach außen gerichtetes Risikomanagement</i> Wenn vertrauenswürdige Kunden ein vertrauenswürdiges Produkt kaufen, dann bleiben die Risiken überschaubar. Finanzdienstleister sollten solche vertrauenswürdigen Produkte verantwortungsvoll auf den Markt bringen, und sie sollten mit kreditwürdigen Kunden zusammenarbeiten.</p>
<p><i>Unterschreiben Sie einfach hier!</i> Die Finanzprodukte waren nicht für alle verständlich. Selbst Ratingagenturen wie Moody's waren nicht in der Lage zu entscheiden, wie CDOs und Zinsderivate zu bewerten und/oder ob sie zu empfehlen seien.</p>	<p><i>Qualifikation von Mitarbeitern und Kunden</i> Finanzdienstleister müssen ihre Kunden qualifizieren, indem sie ihnen die folgenden Informationen zur Verfügung stellen: Das Pro und Kontra eines Produkts Einfache und klare Geschäftsbedingungen ohne langatmige Passagen voller Fachausdrücke und Kleingedrucktem.</p>



---

*Green.* Mit freundlicher Genehmigung des Künstlers, Peter de Boer.

# Danksagungen

*Wie sich die Finanzbranche neu erfindet* hätte ohne die Unterstützung vieler unserer Kollegen und Geschäftspartner nicht geschrieben werden können.

Wir möchten den Vorständen und Experten aus der Branche danken, die sich die Zeit nahmen, die Zukunft der Finanzdienstleistungen mit uns zu diskutieren, und/oder in diesem Buch ihre Ansichten mitteilen. Insbesondere danken wir Alfonso Zapata (ING Group), Alfredo Flores (Deutsche Bank), Amit Tabakov (Schweizerische Post), Andrei Litvinov (Financial Group Life), Andrés Albo Márquez (Banamex Citigroup), Andrew Clayton (Allianz), Angelo Trotta (Zurich Financial Services), Anne-Mette Højland (Scandinavian DesignLab), Bárbara Calderón Sanz (BBVA), Beate van Dongen Crombags (VODW), Beatriz Lara (BBVA), Bernard Arps (Universität Leiden), Bernhard Gottwald (Swiss Re Europe), Brynjolfur Helgason (ehemals Landsbanki), Carlos Casanovas (La Caixa), Christian Deuringer (Allianz), David Villaseca (BBVA), Donovan Pfaff (Bonpago), Dosoung Choi (Bank of Korea), Doug Brown (ANZ), Egbert Deekeling (Deekeling Arndt Advisors), Egbert Jan van Bel (Autor von *Follow That Customer! The Event-Driven Marketing Handbook*), Egbert van Acht (Philips), Enric Casi (Mango), Enrique Goñi (Caja Navarra), Erik Jens (ABN AMRO), Fabio Barbosa (Grupo Santander Brasil), Felix Tenniglo (Inshared), Ferran Adrià (El Bulli), Francesc Prior Sanz (IESE Business School), François Coste (ehemals AXA), Frank Pedersen (Jyske Bank, Dänemark), Frank Verkerk (MoneyYou), Gabriele Neitzke (ING-DiBa), Gaston Bottazzini (Falabella Group), Gianfranco Bisagni (UniCredit Bank Austria), Greg Davies (Barclays), Guido Lanzoni (UniCredit Group), Guillaume Van der Stighelen (DuvalGuillaume), Hans-Peter Schwintowski (Humboldt-Universität zu Berlin), Herbert Walter (ehemals Dresdner Bank), Herberth Samsom (Inshared), Horst Schmidt (Bethmann Bank), Horst-Richard Jekel (Frankfurt School of Finance and Management), Ignacio Villoch Bayod (BBVA), Irina Chichmeli (Life Financial Group, Russland), Jaap Winter (Duisenberg School of Finance), Jacki Johnson (Insurance Australia Group), Jaime Kirkpatrick (AEGON), Jan Hommen (ING Group), Jan Lodewijk Roebroek (BNP Paribas), Jan-Willem Dreterler (SNS Reaal), Jaspas Roos (ABN AMRO), Javier Santomá (IESE Business School), Jean Noel Kapferer (HEC Paris), Jean-Claude Larréché (INSEAD), Jeffrey Pfeffer (Stanford University), Joe Pine (Autor von *Authenticity*), Jonathan Marshall (Lloyds Banking Group), Jord van den Berg (ASR, Niederlande), Jos Nederpel (VODW), José Manuel Campa (IESE Business School), Jouk Pleiter (Backbase), Juan Plaza Ventura (Caja Navarra), Juanjo Pérez Cuesta (Autor von *Rompe Frenos*), Kalo Bagijn (Brand New Day), Lard Friese (ING Group), Lisa Cochrane (Allstate), Louisa Scadden (Admiral Group, UK), Luis Badrinas (Zurich Financial Services), Mads Helleberg Dorff Christiansen (Danske Bank Group), Marcel Beutler (Nettobank), Marcel van Brenk (VODW), Mark Cliffe (ING Group), Markus Pertlwieser (Deutsche Bank), Martin Aalders (VVAA), Matías Vallebella (TNS, Argentinien), Maton Sonnemans (VODW), Mats Carduner (Google), Matthias Kroener (Fidor Bank), Michael Jordaan (First National Bank, Südafrika), Michael Useem (Wharton Business School), Michel Vrolijk (Ohpen), Mikael Andersson (Expedia), Mike Keller (Farmers Life), Naama Gat (United Mizrahi Tefahot Bank, Israel), Naoya Takezawa (Nanzan University Nagoya), Natalie Cowen (First Direct HSBC), Nicolas Parasie (Thomson Reuters),

Nirmalya Kumar (London Business School), Oliver Pradetto (blau direkt), Oscar Puig (Caixa Catalunya), Otto Lucius (Österreichische Bankwissenschaftliche Gesellschaft und Karl-Franzens-Universität Graz), Patricia Leiva (ING Group), Patrick Ruijs (VODW), Peter Blom (Triodos Bank), Pol Navarro (Banco Sabadell), Rainer Zimmermann (Deekeling Arndt Think Tank), Ray Davis (Umpqua Bank), Richard Hill (Standard Chartered Bank), Rob Spuijbroek (AEGON), Robert Wiest (Swiss Re China), Roland Boekhout (ING-DiBa), Rolf van Woerkom (Zwitserleven), Roz Calder (TNS NeedScope), Scott Osman (Landor Associates New York), Sipko Schat (Rabobank), Sorin-Mihai Popa (BRD Groupe Société Générale), Stephen Covey (Autor von *The Speed of Trust*), Suzanne Duncan (State Street), Theo Bouts (Allianz), Tilman Hengevoss (Zurich Financial Services), T.R. Ramachandran (Aviva, Indien), Trish Dorsey (TNS), Valerie Belhassen (BNP Paribas), Vasily Solodkov (Higher School of Economics), Vicente Tardío (Allianz Seguros), (Mitautor der deutschen Ausgabe) Wander Meijer (TNS, Lateinamerika), Wietze Reeboorn (ABN AMRO), Willy Linssen (Heartware Korea) und Xavier Bernal (BBVA).

Weiterhin gilt unser Dank TNS Global Finance (Bertina Bus) und Trendwatching.com (Reinier Evers), die uns die Verwendung zahlreicher ihrer Recherchematerialien und Berichte gestatteten, sowie unseren Geschäftspartnern bei VODW und 9senses, die uns erlaubten, den für dieses Buch notwendigen Recherchen Zeit zu widmen.

Hinter den Kulissen haben eine ganze Reihe von Leuten mitgewirkt: Amanda Brown (HSBC), Andreas Cezanne (Deutsche Bank), Andy Muncer (State Street), Angélique Slach (Rabobank), Charles Ray (ABN AMRO), Arend Jan Velsink (Brand New Day), Barbara van Bakel (Quinten Business Development Bologna), Cris Donze (MarketResponse), Dagmar Elsner (Allianz), Ernst-Jan Boers (SNS Reaal), Frédéric Fléjou (AXA), Gabriela Rocha O'Kelard (Banamex Citigroup), Giorgianna Cuneo, Gérard van Kalmthout, Ian van der Schenk, Jan Willem Gelderblom (ABN AMRO), Jelmer de Jong (Backbase), Jens Heinen (Bethmann Bank), Katerina Piro (Allianz), Kathrin Warisch (Fidor Bank), Lennert de Rijk (Internet Advantage), Nadine Steible (Allianz), Nick Riegger (Fidor Bank), Pascal Jorritsma, Peter de Boer, Philippe Baechler (Zurich Financial Services), Raleigh Floyd (Allstate), Rob Okhuijsen, Rodrigo Vieira da Cunha (LiveAd), Sascha Luechinger (Zurich Financial Services), Teresa Sádaba (Caja Navarra), Thomas Steiner (Triodos Bank), Traian Traicu (BRD Groupe Société Générale), Ullrich Ott (ING DiBa), Victoria Yasinetskaya, Virginia Magapatona (First National Bank, Südafrika), Wouter van Aggelen (ING Group) und Yoko Yoshimoto Tyrefors. An sie alle geht unser Dank.

Weil sie von unseren Bemühungen der Ausarbeitung dieses Buches wussten, leisteten unsere Kollegen bei VODW uns unschätzbare Unterstützung, indem sie unsere Aufmerksamkeit immer wieder auf relevante Best Practices oder auf themenbezogene Forschungsmaterialien lenkten, indem sie Teile des Buches kritisch durchsahen oder als Diskutanten für bestimmte Fragen dienten; insbesondere gilt dies für Charlotte Mos, Charlotte Buys, Danielle Schouten, Deborah Wietzes, Dries Laurs, Elrik Paap, Eric Klaassen, Eveline de Winne, Friedrich Pétré, Herman Wiegerinck, Hiek van der Scheer, Hiske Altena, Ilona Hoogland, Ingeborg Biesterbos, Irene van den Brink, Isolde Schram, Kirsten Spahr, Lianne Bogaard, Lilian Alibux, Margot van Beusekom, Marinde van Leeuwen-Fontein, Marit Metz, Maurice Rohde, Nienke Gruppelaar, Sabrina Post, Steije Renes, Stephanie Smit, Thomas van Ardenne, Valborg Korthals Altes, Willemijn Schneyder und Wouter In 't Velt.

Dankende Erwähnung sollen auch Marcella Heilijgers, Marion Leguit, Marise Goedhart and Saskia Ooms für ihre Hilfe bei der Realisierung des Buches finden.

Fatima Cinar und Christian Jund vom FinanzBuch Verlag gebührt Dank für ihre Unterstützung und Geduld. Einen herzlichen Dank auch an den Übersetzer Moritz Malsch und Marion Reuter, für ihre abschließende gründliche Durchsicht und ihr Lektorat.

Des Weiteren geht unser besonderer Dank an Bertina Bus (TNS Global Finance), Willy Linssen (Heartware Korea), Egbert Deekeling (Deekeling Arndt Advisors) und Pascalle Teuwsen für ihren erheblichen Beitrag zu *Wie sich die Finanzbranche neu erfindet*, der von konzeptuellen Diskussionen bis hin zu praktischen Anregungen reichte.

Last, not least möchten wir Ymke, Mariska und Martina für ihre unendliche Unterstützung danken.

