

Schweigen ist Silber – Reden ist Gold

KRISENKOMMUNIKATION Wenn Kapitalanlagen schwächeln oder gar ein endgültiger Verlust droht, gehen manche Berater gegenüber ihren Kunden auf Tauchstation. Aber gerade im Krisenfall sollte ein enger Kontakt mit den Kunden beibehalten werden.

Ob Medienfonds, Lehmann-Brothers-Zertifikate oder aktuell Schiffonds: Geraten einzelne Produkte oder eine ganze Assetklasse ins Trudeln, ist für Berater und deren Kunden guter Rat teuer.

Wenn der Kunde sich hilfeschend an seinen früheren Vermittler wendet, stößt er auf sehr unterschiedliche Reaktionen. Die Spanne reicht von besonders intensiver Betreuung bis hin zur „Tauchstation“. Dabei ist eine mangelnde Kommunikation mit dem Kunden nicht immer böser Wille. Auch wenn sich der Finanzdienstleister keiner Schuld bewusst ist, weil die empfohlene Anlage bei sorgfältiger Prüfung aus der Sicht ex ante vertretbar war und ins Portfolio des Kunden passte, sieht er sich dennoch als Urheber des eingetretenen Schadens. Er nimmt an, dass es der Kunde genauso sieht und ihm Vorwürfe machen möchte. Hinzu kommt die Furcht, allenfalls zusätzliche Fehler zu begehen. Außerdem können natürlich objektive Hindernisse hinzukommen, die den Kommunikationsprozess weiter beeinträchtigen.

Häufig nur spärlicher Informationsfluss im Krisenfall

Auch übergeordnete Vermittlungsunternehmen, Haftungsdächer und Maklerpools erhalten im Krisenfall oft selbst nur sehr spärliche oder gar keine Informationen mehr vom Produktgeber, die sie an nachgeordnete Vermittler weiterleiten könnten. Während die Informationen in guten Zeiten nur so sprudeln, werden Produktgeber in schlechten Zeiten oft sehr einsilbig oder diffus. So kann die Weitergabe derartiger Informationen Nachfragen der Kunden provozieren. Ist bereits ein Liquidator oder Insolvenzverwalter bestellt worden, sieht dieser meist

keinen Grund mehr dafür, ehemalige Vertriebspartner mit Informationen zu versorgen.

Gerade im Krisenfall oder bei Sanierungsbemühungen zählt die Kommunikation mit dem Kunden zur Königsdisziplin des erfahrenen Finanzdienstleisters. Dafür sprechen gute Gründe. Am Wichtigsten ist, dass sich der Kunde in seinen Fragen und Befürchtungen ernstgenommen fühlt. Mangelnde Erreichbarkeit oder oberflächliche Antworten bewirken genau das Gegenteil. In jedem Verkaufstraining wird als Grundlage der Verhaltenspsychologie gelehrt, dass es von zentraler Bedeutung ist, dem Kunden ein Gefühl von Wertschätzung und besonderer Berücksichtigung seiner Interessen zu vermitteln.

Dadurch vermeidet der Finanzdienstleister auch den Eindruck, es ginge ihm nur ums Verkaufen. In Einzelfällen ist dieser „hit and run“-Vorwurf nicht ganz von der Hand zu weisen. Wer vom Kunden respektiert und dauerhaft als Gesprächspartner akzeptiert werden will, sollte alles dafür tun, diesem Eindruck entgegenzuwirken. Wer für den Kunden auch bei Schwierigkeiten Gesprächspartner bleibt, verhindert, nur noch als juristischer „Haftungsgegner“ wahrgenommen zu werden.

Wirtschaftliche Begrenzung des Schadens

Die Begleitung des Kunden im Krisenfall kann auch zu einer wirtschaftlichen Begrenzung des Schadens beitragen. Im Idealfall bleibt statt dem Vorwurf einer schlechten Anlageempfehlung die Dankbarkeit, auch in schwerer See zumindest noch ein Rettungsboot bereitgestellt zu haben. Dies zeigen zwei einfache Beispiele. Bei Einkünften aus Kapitalvermö-

gen kann seit 2009 auch der Verlust aus einer Veräußerung steuerlich geltend gemacht werden. Der schlichte Verlust der Anlage aufgrund der Insolvenz des Emittenten ist jedoch keine Veräußerung, sodass der Verlust in diesem Fall nicht mit anderen Einkünften aus dem Kapitalvermögen verrechenbar ist. Wer hier den Tipp gibt, die Anlage vor einer drohenden Wertlosigkeit – wenn auch nur zu einem geringen Betrag – zu veräußern, erhält dem Kunden die steuerliche Absetzbarkeit des Verlustes. Auch mögliche zivilrechtliche Schadensersatzansprüche des Kunden gegenüber Dritten werden dadurch in der Regel nicht beeinträchtigt, da der Kunde sich nur den erhaltenen geringen Veräußerungserlös anrechnen lassen muss.

Bei Immobilienanlagen im Rahmen der Einkünfte aus Vermietung und Verpachtung könnte man empfehlen, die Immobilie oder Beteiligung vor Erreichen der Zehn-Jahres-Frist zu veräußern. Zwar fallen Einzelheiten zu diesen Fragen oft schon unter die konkrete Steuer- oder Rechtsberatung, die der Finanzdienstleister in der Regel nicht vornehmen darf. Aber allein schon der Tipp, diese Frage doch einmal mit dem Steuerberater oder Fachanwalt zu besprechen, kann für den Kunden viel Geld wert sein.

Offenes Krisenmanagement zahlt sich aus

Wer sich offen und ehrlich am Krisenmanagement des Kunden beteiligt, wird auch weiterhin als Berater und nicht als Schuldiger gesehen. Manchmal fürchten Vermittler jedoch, durch Empfehlungen in diesem Stadium zusätzliche Haftungsrisiken einzugehen. Dies ist jedoch meist unbegründet, da die Aufklärungspflichten der Anlageberatung im Regelfall mit der Zeichnung beziehungsweise dem Erwerb des Anlageprodukts enden.

Ehrlichkeit ist auch das zentrale Stichwort, wenn es um die Frage der Verjährung geht. Aktuell beträgt die Verjährungsfrist für Haftungsansprüche des Kunden im Regelfall nur noch drei Jahre. Sie beginnt im Jahr, in dem der Kunde Kenntnis von den haftungsbegründenden Umständen erhält oder sich dieser Erkenntnis grobfahrlässig verschließt (Paragraf 199 BGB). Auch hierzu ein aktueller Praxisfall, der vom Bundesgerichtshof mit Beschluss vom 29. 5. 2013 rechtskräftig entschieden wurde: Im Rahmen einer Klage wegen Falschberatung



Prof. Dr. Thomas Zacher, Zacher & Partner Rechtsanwälte: „Gerade im Krisenfall zählt die Kommunikation mit dem Kunden zur Königsdisziplin des Finanzdienstleisters.“

stand fest, dass bei der Vermittlung die Fungibilität der Beteiligung unrichtig dargestellt wurde. Damit war ein Beratungsfehler gegeben. Allerdings konnte nachgewiesen werden, dass der betreffende Kunde einige Jahre später – nachdem bei der Anlage schon erste Probleme eingetreten waren – eine Informationsveranstaltung zusammen mit dem betroffenen Vermittler besucht hatte. Dort wurde offen darüber gesprochen, dass eine Veräußerung in der Krise weder grundsätzlich, noch zu einem bestimmten Betrag gesichert sei. Diese Veranstaltung lag mehr als drei Jahre seit der Klageerhebung des Kunden zurück. Alle Instanzen haben – nach Beweiserhebung über die Inhalte der Veranstaltung – angenommen, dass trotz des ursprünglichen Beratungsfehlers eine Verjährung eingetreten sei. Auch der BGH hat die Urteile bestätigt. Dies zeigt, dass selbst ein ursprünglicher Beratungsfehler durch entsprechende Kommunikation noch geheilt werden kann.

In der Praxis ist manchmal der Einwand zu hören, dass die weitere Kundenbetreuung bei massiven Wertverlusten wenig bringt, da solche Kunden ohnehin

verloren wären. Da Folgezeichnungen nicht mehr zu erwarten wären, gelte es, sich umso intensiver auf alternatives Neugeschäft zu konzentrieren. Diese Sichtweise übersieht einen wichtigen Punkt: Selbst wenn die erfolgreiche Akquisition eines neuen Kunden eine Provision von zehn Prozent einbringt, führt doch ein verlorener Kunde, der erfolgreich klagt, zu einem Aufwand von 100 Prozent der Anlagesumme. Diese kann sich noch um die Erstattung eines Agios, Finanzierungskosten oder eine entgangene Alternativverzinsung erhöhen. So ist selbst bei rein wirtschaftlicher Betrachtung der Aufwand für eine erfolgreiche Kundenbetreuung im Krisenfall zehnmal so effizient wie die erfolgreiche Vermittlung eines entsprechenden Neugeschäfts.

Kein Schuldeingeständnis

Natürlich gibt es auch Fälle, in denen die Krisenkommunikation mit dem Kunden nichts mehr nützt oder sogar schädlich sein kann. Hierzu gehört die bewusste Verharmlosung oder die Verschleierung des Problems. Wer sich offensichtlich be-

müht, eingetretene Schwierigkeiten zu vertuschen, indiziert damit zumindest, dass er den Kunden auch im Beratungsgespräch nicht ausreichend auf Risiken hingewiesen hat. Dabei geht es nicht um ein Schuldeingeständnis, das ohnehin nicht empfehlenswert ist. Eine bei der Anlage objektiv eingetretene Situation realistisch und ohne „rosa Brille“ für den Kunden transparent zu machen bedeutet nicht zugleich, dafür moralisch oder rechtlich die Verantwortung zu übernehmen. Beides sollte getrennt bleiben.

Getrennt bleiben sollte die Krisenkommunikation auch von Neuempfehlungen. Manchmal gibt es Schreiben an die Kunden, in denen nach wenigen einleitenden Sätzen zu der nicht gerade erfolgreichen Anlage A sofort die gute Nachricht kommt, dass der Verlust durch die jetzt empfohlene Anlage B wieder kompensiert werden könne. Derart gekoppelte Empfehlungen sind haftungsrechtlich gefährlich. Sie relativieren die Situation bei Anlage A und belasten die Neuvermittlung von Anlage B mit einem zusätzlichen potenziellen Aufklärungsmangel. Nämlich der Zusage, den Verlust zu kompensieren.

Schließlich ist Vorsicht geboten, wenn die Kommunikationsebene nur noch eine rechtliche Dimension hat. Ist der Kampf um das Vertrauen des Anlegers verloren und sieht dieser eine Lösung nur noch in der Durchsetzung von Haftungsansprüchen gegenüber dem Berater, muss die Kommunikation angepasst werden. Zu hoch ist das Risiko, durch zu viele oder falsche Reaktionen auf Anwaltsschreiben die eigene Position zu verschlechtern, wenn es schließlich doch zum Rechtsstreit kommt.

Ein typisches Beispiel sind hier umfängliche Darstellungen zur persönlichen „Vermittlerehre“, die dem gegnerischen Anwalt noch zusätzliche Argumente für die umfänglich übernommenen Pflichten des Finanzdienstleisters liefern. In diesen Fällen kann Schweigen tatsächlich die beste Reaktion sein – aber erst dann, wenn die bisherige Kommunikation versagt hat oder der Kunde nicht zugänglich war. Deshalb ist Kommunikation mit dem Kunden gerade auch im Krisenfall meistens Gold statt Silber. ■

Autor Prof. Dr. **Thomas Zacher** ist Partner der Kanzlei Zacher & Partner Rechtsanwälte in Köln und Professor an der FHDW Bergisch Gladbach.