



Das Geld aus dem Netz

Digitale Währung. Frust und Misstrauen gegenüber dem realen Finanzsystem haben dazu geführt, dass innerhalb weniger Jahre einige virtuelle Zahlungssysteme entstanden sind. Allen voran die Bitcoins, ein Zahlungsmittel aus Bits und Bytes, das vor allem – aber nicht nur – online zunehmend beliebter wird.

Im Jahr 2008 stellte ein bis heute unbekannter Nutzer unter dem Pseudonym Satoshi Nakamoto das Konzept der Bitcoins auf einer Online-Plattform vor. Die Internetwährung besteht nicht aus Münzen und Scheinen, sondern aus verschlüsselten Datenblöcken. Diese werden nach einem festen Algorithmus er-

zeugt – oder geschürft, wie Insider sagen (Kasten Seite 2). Die ersten Geldeinheiten wurden Anfang 2009 berechnet.

Bitcoin ist ein dezentrales Zahlungsnetzwerk: Es wird von den Nutzern betrieben und hat keine zentrale Autorität. Es wird also nicht, wie andere Währungen, von

einer Zentralbank ausgegeben und kontrolliert. Für die Befürworter des virtuellen Gelds ist genau das eines ihrer wichtigsten Argumente: Weil das virtuelle Geld an keine Bank gebunden ist, besteht völlige Zahlungsfreiheit.

Das Internetgeld kann zu jeder Zeit an jeden Ort der Welt überwiesen werden, für die einzelnen Transaktionen fallen kaum Gebühren an. Als weitere Vorteile gelten die Transparenz und die Neutralität des Netzwerks. Für eine Einzelperson →

Bitcoins: Kunstwährung hoch im Kurs

Bitcoin ist eine digitale Währung, die es seit dem Jahr 2008 gibt. Das virtuelle Geld wird in einem Computernetz geschöpft und verwaltet. Mit Bitcoins lassen sich im Internet verschiedene Transaktionen bezahlen. An Online-Börsen können die Geldeinheiten gegen andere Währungen getauscht werden.

■ Durchschnittlicher Kurs eines Bitcoin in Dollar je Quartal



Quelle: www.bitcoincharts.com

Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

© 2014 IW Medien - iwd 5 - Foto: Igor - Fotolia.com

Inhalt

Nordrhein-Westfalen. Das geplante Hochschulzukunftsgesetz würde eine vertrauliche Kooperation zwischen Hochschulen und Unternehmen unmöglich machen.
Seite 3

Unternehmensethik. Die Ansprüche der Gesellschaft an die Wirtschaft sind enorm gestiegen. Um ihre Kultur gegebenenfalls zu ändern, brauchen die Unternehmen eine Strategie.
Seite 4-5

Einlagensicherung. Im Dezember haben sich die EU-Staaten auf Regeln zur Absicherung von Bankguthaben geeinigt. Das deutsche System bietet den Sparern jedoch bereits heute einen größeren Schutz.
Seite 6-7

Zielvereinbarungen. Erreicht ein Mitarbeiter die mit seiner Führungskraft vereinbarten Ziele, zahlt sich das für ihn oft in barer Münze aus.
Seite 8

Institut der deutschen
Wirtschaft Köln

Präsident:
Arndt Günter Kirchoff
Direktor:
Professor Dr. Michael Hüther
Mitglieder:
Verbände und Unternehmen
in Deutschland

→ oder eine Organisation ist es zum Beispiel unmöglich, das Bitcoin-Protokoll zu manipulieren – es ist sicher verschlüsselt.

Die Zahlungsmöglichkeiten der virtuellen Währung sind dagegen noch ziemlich eingeschränkt:

Bislang kann mit Bitcoins hauptsächlich online bezahlt werden.

Wer Bitcoins überhaupt als Zahlungsmittel akzeptiert, muss der Nutzer im Internet recherchieren. Dort gibt es lange Listen, sogenannte Coin-Maps, auf denen man auch die – noch wenigen – „echten“ Geschäfte, Restaurants und Kneipen findet, die das virtuelle Geld akzeptieren. Bezahlt wird in diesen Fällen übrigens einfach per Smartphone.

Ob Bitcoins auch eine ernst zu nehmende Währung sind, darüber gehen die Meinungen weit auseinander. Kritiker verneinen diese Frage überwiegend mit dem Argument, bei den Bitcoins handele es sich um ein Nischenphänomen, da mit ihnen

keine alltäglichen Einkäufe getätigt werden können.

Ein Blick auf die Anzahl der Transaktionen bestätigt diese Einschätzung: Mit Bitcoins werden derzeit weltweit etwa 70.000 Transaktionen pro Tag bezahlt. Dem stehen allein in Deutschland rund 25 Millionen Überweisungen und 35 Millionen Lastschriften gegenüber, die an einem Arbeitstag abgewickelt werden.

Weitere Argumente gegen die Bitcoins sind, dass ihr Wechselkurs im Vergleich zu normalen Währungen viel zu sehr schwankt und dass Bitcoins keinen Zugang zum Bankensystem haben. Zudem ist das Geld von keinem Gesetzgeber als offizielles Zahlungsmittel anerkannt.

Trotz dieser Schwächen ist das Interesse an der Internetwährung zuletzt stark gestiegen. Das zeigt sich vor allem an den geradezu explodierten Wechselkursen von Bitcoins zum Dollar (Grafik Seite 1).

Der erste Wechselkurs im Juli 2010 betrug 0,05 Dollar für einen Bitcoin – bis Dezember 2013 stieg er um 2,5 Millionen Prozent auf über 1.200 Dollar.

Das Konzept einer Internetwährung kommt jedenfalls bei den Digital Natives an – neben den Bitcoins gibt es mittlerweile noch zahlreiche andere Zahlungssysteme, die vom Prinzip her ähnlich funktionieren. Dazu gehören Litecoin, Peercoin und Ripple (Grafik). Diese Währungen gibt es jedoch erst seit wenigen Jahren, und sie sind noch weit vom Erfolg der Bitcoins entfernt.

So entstehen Bitcoins

Erzeugt wird die Währung in einem Computernetzwerk, an dem jeder teilnehmen kann. Beim sogenannten Mining lösen die Computer komplexe Rechenaufgaben. Der Teilnehmer, dessen Computer die Aufgabe als erster löst, bekommt die frischen Bitcoins. Die Geldmenge der Bitcoins ist auf 21 Millionen Einheiten festgelegt – derzeit ist etwa die Hälfte davon im Umlauf. Das virtuelle Geld wird nach immer schwierigeren Rechenprozeduren geschaffen, aktuell können alle zehn Minuten lediglich 25 Bitcoins entstehen. So wird es schätzungsweise bis zum Jahr 2140 dauern, bis die gesamte Geldmenge im Umlauf ist.

Das Schürfen der Internetwährung wird also zu einem weltweiten Wettrennen, das stark an einen Goldrausch erinnert. Mit wachsender Geldmenge steigt allerdings auch der Schwierigkeitsgrad der Rechenaufgaben. Um diese zu lösen, benötigt der Nutzer große Rechenkapazitäten, also leistungsfähige Computer. Die aber sind sehr teuer und verbrauchen eine Menge Strom. Denn um Bitcoins erzeugen zu können, muss der Computer rund um die Uhr laufen und rechnen. So verliert der Nutzer unter Umständen mehr Geld, als er durch das Schürfen neuer Bitcoins erhält.

Virtuelle Währungen: Von Bitcoin bis Peercoin

Kursentwicklungen der vier stärksten digitalen Währungen in Dollar		Bitcoin Einführung im Jahr 2008	Ripple Einführung im Jahr 2013	Litecoin Einführung im Jahr 2011	Peercoin Einführung im Jahr 2012
Im Umlauf befindliche Geldmenge umgerechnet in Millionen Dollar (Stand 22.1.2014)		10.368	1.938	590	113
Januar	2013	13,5		0,07	
Februar		20,5		0,07	
März		33,4		0,07	
April		93,2		0,82	
Mai		139,0		4,1	
Juni		128,8		2,9	
Juli		97,5		2,8	
August		106,2	0,0061	2,6	
September		141,0	0,0056	2,4	
Oktober		143,3	0,0128	2,2	
November		211,2	0,0042	2,3	
Dezember		1206,0	0,0086	37,6	7,3
Januar	2014	806,0	0,0393	23,6	4,5

jeweils zum Monatsanfang; Ripple und Peercoin: vor August bzw. Dezember 2013 keine Daten vorhanden
 Quellen: www.bitcoincharts.com, www.ltc-charts.com, www.cryptocoincharts.info

Vertrauen aufs Spiel gesetzt

Nordrhein-Westfalen. Das geplante Hochschulzukunftsgesetz soll nordrhein-westfälische Unis und Fachhochschulen zwingen, finanzielle und inhaltliche Details ihrer Forschungsoperationen mit der Wirtschaft zu veröffentlichen. Doch ohne die gebotene Vertraulichkeit zwischen Unternehmen und Hochschulen bleiben Forschungsaufträge aus oder kommen anderen Bundesländern zugute.

Wenn private Unternehmen mit Hochschulen zusammenarbeiten, geht es nicht nur um Aufträge, bei denen die Hochschulen die Anwendbarkeit neuer Technologien in der Praxis ergründen sollen. Oft entstehen auch strategische Partnerschaften in der Grundlagenforschung, zum Beispiel, wenn die Hochschulen an nanotechnischen Werkstoffen tüfteln oder biopharmazeutische Wirkstoffe entwickeln.

Solche privaten Forschungsaufträge sind für die Universitäten und Fachhochschulen eine wichtige Geldquelle (Grafik):

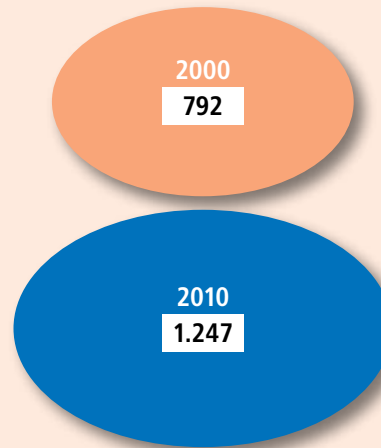
Im Jahr 2010 haben die Hochschulen in Deutschland gut 1,2 Milliarden Euro an Forschungsmitteln von Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft eingeworben – das waren fast 60 Prozent mehr als im Jahr 2000.

Im Durchschnitt aller Bundesländer machen diese Mittel inzwischen fast 6 Prozent der Grundfinanzierung aus.

Die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen waren bei dieser Zusammenarbeit mit der privaten Wirtschaft bislang überdurchschnittlich erfolgreich. Vor allem technisch-naturwissenschaftlich ausgerichtete

Hochschulen: Wirtschaft ist wichtiger Forschungspartner

So viele Millionen Euro haben die Hochschulen in Deutschland über die von den Bundesländern zur Verfügung gestellten Grundmittel hinaus an Drittmitteln aus der privaten Wirtschaft eingeworben



Quelle: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Drittmittel aus der privaten Wirtschaft in Prozent der Grundmittel im Jahr 2010

Bremen	8,6
Saarland	7,6
Sachsen	7,5
Bayern	7,5
Baden-Württemberg	6,5
Niedersachsen	6,4
Nordrhein-Westfalen	6,4
Schleswig-Holstein	6,0
Hessen	6,0
Berlin	5,0
Sachsen-Anhalt	4,6
Brandenburg	4,2
Rheinland-Pfalz	4,2
Mecklenburg-Vorpommern	3,6
Thüringen	2,9
Hamburg	1,8

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2014 IW Medien - iw-d 5

Fachhochschulen, aber auch besonders forschungsstarke Universitäten wie die RWTH Aachen haben gemeinsam mit Unternehmen viele Innovationen hervorgebracht.

Wenn die Landesregierung in Düsseldorf ihre Pläne umsetzt, wird sich dies allerdings bald ändern. Denn während der Bund im Rahmen seiner Hightech-Strategie die Forschungsk Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen weiter stärken will, ist der Entwurf des nordrhein-westfälischen Hochschulzukunftsgesetzes rückschrittlich und würde dem Innovationsstandort NRW einen Bärendienst erweisen.


Dem Gesetzesvorhaben zufolge sollen Universitäten und Fachhochschulen detailliert Auskunft über alle durch Drittmittel finanzierten Forschungsprojekte geben, zum Beispiel über Forschungsthemen, Ziele und

Investitionsbeträge sowie über die Firmen, die an der Förderung beteiligt sind.

Die Unternehmen wären also gezwungen, im Innovationspoker mit der Konkurrenz ihre Karten vorzeitig auf den Tisch zu legen. Eine vertrauliche Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen wäre nicht mehr möglich. Dies würde die Patentierung der Forschungsergebnisse und damit eine gewinnbringende Vermarktung erschweren, in manchen Extremfällen sogar vollständig verhindern.

Unternehmen könnten dann in NRW bestenfalls noch mit privaten Forschungseinrichtungen kooperieren, um patentreife Produkte und Verfahren zu entwickeln. Vor allem aber dürften die forschenden nordrhein-westfälischen Hochschulen massiv Aufträge an andere Bundesländer verlieren.

Werte, Wandel, Wettbewerb

Unternehmensethik. Spätestens seit der weltweiten Finanz- und Bankenkrise sind die Ansprüche der Gesellschaft an die Wirtschaft enorm gestiegen. Mit Argusaugen wird beobachtet, ob die Unternehmen nach moralisch vertretbaren Grundsätzen produzieren und handeln. 

Mit Moral und Ethik ist das so eine Sache: In der besten aller Welten gelten bestimmte Regeln für alle, tatsächlich aber zeigt der Mensch lieber mit dem Finger auf andere. Ein Beispiel für diesen Widerspruch sind Smartphones: Als Konsumenten freuen wir uns, sie preisgünstig kaufen und nutzen zu können. Wird aber über die inakzeptablen Bedingungen berichtet, unter denen die Arbeiter das für Smartphones unverzichtbare Erz Coltan abbauen (vgl. iwD 3/2014), werden die Unternehmen an den Pranger gestellt. Gleichzeitig liegt das eigene ausrangierte Handy oft jahrelang in der Schublade oder wird einfach weggeworfen – statt es zum Recycling zu geben, damit das enthaltene Coltan wiederverwertet werden kann.

Diese Doppelzüngigkeit zeigt sich auch bei einem anderen Phänomen: Sobald herauskommt, dass ein prominenter Zeitgenosse Steuern hinterzogen hat, ist die Empörung groß.

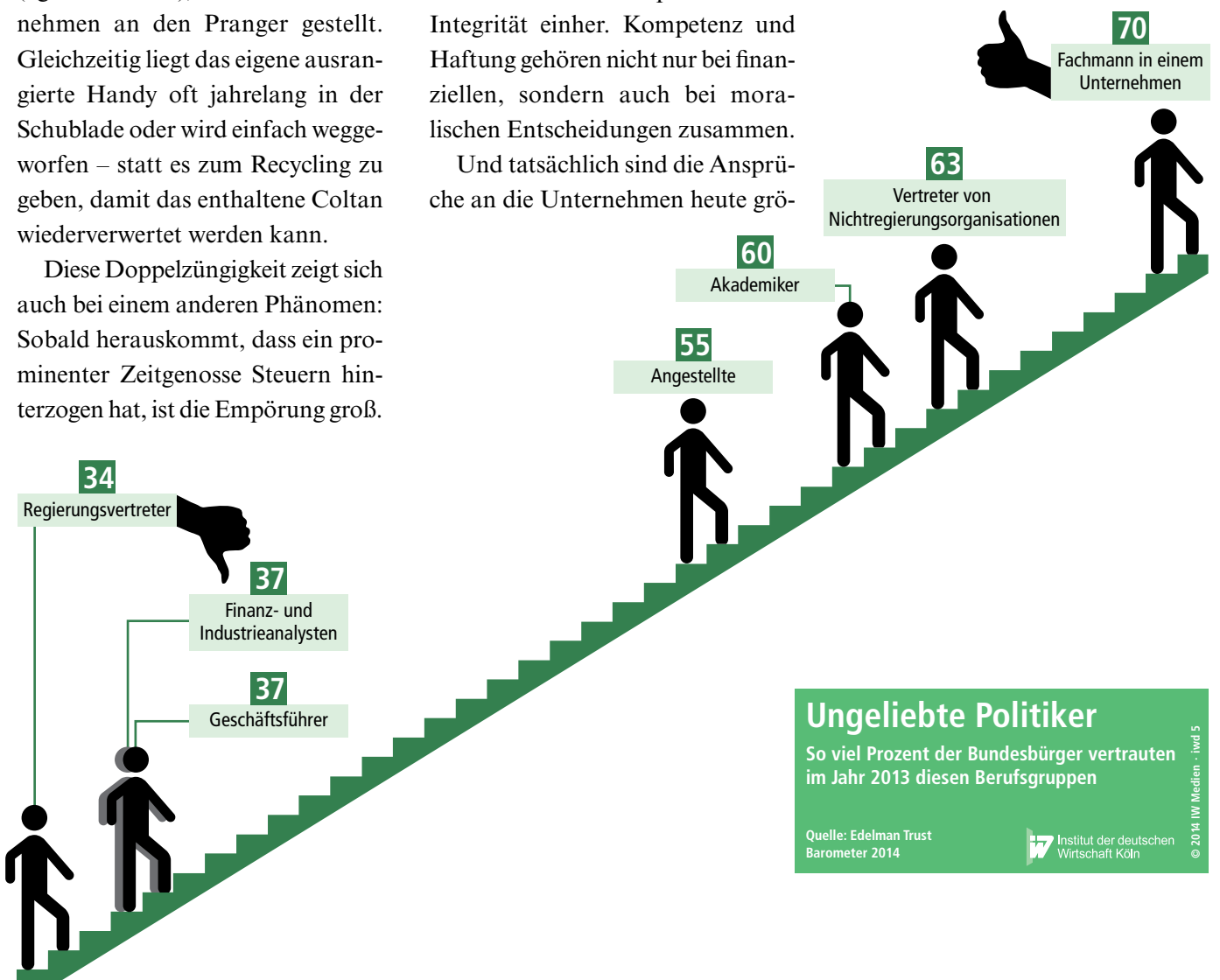
Nahezu geräuschlos wird dagegen hingenommen, dass 95 Prozent der rund 4,5 Millionen Haushalte, die eine Putzhilfe haben, diese nicht anmelden, sondern schwarz beschäftigen.

Dennoch: Unternehmer, Manager und Politiker stehen zu Recht unter besonderer Beobachtung. Denn mit ihren relativ hohen Einkommen, ihrer Macht und ihren Gestaltungsmöglichkeiten gehen auch eine größere Verantwortung und ein höherer Anspruch an die Integrität einher. Kompetenz und Haftung gehören nicht nur bei finanziellen, sondern auch bei moralischen Entscheidungen zusammen.

Und tatsächlich sind die Ansprüche an die Unternehmen heute grö-

ßer denn je. Ihre Kunden erwarten mehr als nur innovative und preiswerte Waren und Dienstleistungen; ihre Mitarbeiter erwarten mehr als erfolgsorientierte und steigende Löhne; und ihre Eigentümer erwarten mehr als eine hohe und sichere Rendite – vielmehr sollen die Unternehmen dies alles auch moralisch einwandfrei garantieren. Gelingt das nicht, verlieren die Kunden zwar nicht gleich das Vertrauen in die Produkte und Dienstleistungen, sehr wohl aber das in die Unternehmen – wie derzeit in den ADAC.

Dass Vertrauen schnell verspielt ist, zeigt auch das „Trust Barometer“ des weltweit größten Marktfor-



Ungeliebte Politiker
 So viel Prozent der Bundesbürger vertrauten im Jahr 2013 diesen Berufsgruppen

Quelle: Edelman Trust Barometer 2014

 Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2014 IW Medien · iwD 5

Vertrauen: Eine Frage der Branche So viel Prozent der Bundesbürger vertrauten im Jahr 2013 diesen Branchen



Quelle: Edelman Trust Barometer 2014

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2014 IW Medien - iw-d 5

schungsinstituts Edelman. Nach der Lehman-Pleite 2008 trauten nur noch 32 Prozent der Bundesbürger den Unternehmen. Mittlerweile ist der Anteil zwar wieder auf 57 Prozent gestiegen, gleichwohl kann dieser Durchschnittswert nicht zufriedenstellen – denn je nach Branche gibt es nach wie vor weit schlechtere Werte. Besonders groß ist das Misstrauen gegenüber den Banken:

Vertrauten den Banken im Jahr 2008 noch 42 Prozent der Bundesbürger, so sank die Quote bis 2012 auf 26 Prozent.

Zwar ist auch dieser Wert im vergangenen Jahr wieder auf 33 Prozent gestiegen, trotzdem finden sich die Banken zusammen mit den Finanzdienstleistern weiterhin mit ziemlich großem Abstand am Ende des Rankings (Grafik).

Das schlechte Image der Geldbranche spiegelt sich auch in der Wertschätzung der Berufe wider. Nur 37 Prozent der Bundesbürger halten Finanzanalysten für glaubwürdig – schlechter schneiden nur noch Politiker ab (Grafik Seite 4).

Weil ein schlechter Ruf über kurz oder lang die Existenz gefährdet, müssen die Unternehmen diese Vertrauenskrise überwinden und sich besser auf die unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen einstellen. Selbstverständlich sind nicht alle

Ansprüche berechtigt, aber die Unternehmen tun gut daran, offen zu diskutieren und sorgfältig zu prüfen, welche Forderungen gerechtfertigt sind und welche nicht – auch, um damit staatlichen Reglementierungen zuvorzukommen.

Um gegebenenfalls einen Wandel der Firmenkultur einzuleiten und die internen Prozesse entsprechend anzupassen, brauchen die Unternehmen eine Strategie. In den wirtschafts- und unternehmensethischen Seminaren der Kölner IW Akademie bekommen die Teilnehmer deshalb eine Formel an die Hand:

(Wahrnehmen x Wissen x Wollen)^{Werte} = Wandel

Diese 5-W-Formel kann die Veränderung der Unternehmenskultur natürlich nicht mathematisch lösen, aber sie bringt die Herausforderungen auf den Punkt.

Zunächst muss ein Unternehmen realisieren, dass Veränderungen notwendig sind (Wahrnehmen). Dann geht es um die Fragen, was geändert werden muss und wie das gelingen kann (Wissen). Dazu braucht es ein Management, das stark genug ist, um die angestrebten Veränderungen umzusetzen und mögliche Widerstände zu überwinden (Wollen).

Für die Richtung des Wandels sind letztlich die in der Firmenkultur

verankerten Werte entscheidend: Welche Schwerpunkte setzt das Unternehmen, welche Werte haben Priorität und was steht im Zentrum der Firmenphilosophie – kurzfristiger Profit oder langfristiger Erfolg?

Sind diese – eher theoretischen – Fragen beantwortet, folgt die praktische Umsetzung. Sie besteht zum einen darin, Prozesse, Regeln, (Arbeits-)Verträge und Gehaltsstrukturen an die neue Philosophie anzupassen. Zum anderen muss sich aber auch die Haltung des Managements und der Mitarbeiter an den neuen Werten ausrichten. Dazu sind nicht zuletzt ein vorbildliches Verhalten der Führungskräfte sowie ein intensiver Dialog nötig.

Solch ein Prozess braucht vor allem zwei Dinge:

- erstens Zeit, weil Menschen alte Gewohnheiten nur langsam ablegen;
- zweitens Konsequenz. Wer sich partout nicht an die neuen Werte anpassen will, muss das Unternehmen verlassen.

www.iw-akademie.de



IW-Positionen Nr. 63

Dominik H. Enste, Julia Wildner:
Mitverantwortung und Moral,
Köln 2014, 54 Seiten, 11,80 Euro

Versandkostenfreie Bestellung unter:
www.iwmedien.de/bookshop

Mit einer Pleite fing alles an

Einlagensicherung. Vor 40 Jahren wurde die Einlagensicherung in Deutschland reformiert – als Lehre aus der Herstatt-Insolvenz. Im Dezember 2013 einigten sich die EU-Staaten darauf, wie in der Europäischen Union künftig Bankguthaben abgesichert werden sollen. Weil das deutsche System jedoch einen größeren Schutz bietet als das der EU-Bankenunion, kann in der Bundesrepublik alles beim Alten bleiben.

Als das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen am Nachmittag des 26. Juni 1974 dem Kölner Bankhaus Herstatt die Geschäftserlaubnis entzieht, ist für rund 52.000 Bankkunden die gerade stattfindende Fußball-Weltmeisterschaft auf einen Schlag nur noch Nebensache. Statt sich die Live-Übertragung des Spiels Deutschland gegen Jugoslawien anzusehen, eilt an diesem Mittwoch so manch aufgeschreckter Sparer zur Hauptniederlassung des Kölner Bankhauses. Doch die Türen der Privatbank, die unweit des Doms

residiert, sind bereits geschlossen. In der Schalterhalle dagegen herrscht Hektik – die Angestellten der Bank sollen versucht haben zu retten, was zu retten war.

Weil 1974 die Einlagensicherung noch nicht so weit entwickelt war wie heute, zogen sich die Entschädigungen der Herstatt-Kunden zum Teil bis zum Jahr 2009 hin.

Heutzutage sind Bankkunden in Deutschland wesentlich besser geschützt. Als Reaktion auf die größte deutsche Bankenpleite der Nachkriegszeit gründeten Deutschlands



Besorgte Kunden vor dem Haupteingang des Kölner Bankhauses Herstatt im Juni 1974

Privatbanken den Einlagensicherungsfonds, der im Insolvenzfall Guthaben von Sparern und anderen Bankkunden auf freiwilliger Basis über die gesetzliche Einlagenentschädigung hinaus bis zur Sicherungsgrenze der jeweiligen Bank absichert. Auch die Genossenschaftsbanken und die öffentlich-rechtlichen Banken in Deutschland haben solche freiwilligen Sicherungssysteme etabliert (Tableau).

Zusätzlich zu den freiwilligen Sicherungssystemen haben Sparer in Deutschland seit 1998 einen gesetzlichen Entschädigungsanspruch durch das Einlagensicherungs- und Anlagenschädigungsgesetz im Umfang von 100.000 Euro je Kunde.

Die Volks- und Raiffeisenbanken sowie die Sparkassen sind von der gesetzlichen Einlagensicherung allerdings befreit, weil sie jeweils in einem Haftungsverbund organisiert sind, der die Insolvenz einzelner Institute ausschließt – dadurch sind alle Kundeneinlagen abgesichert.

Mitte Dezember 2013 haben sich nach langwierigen Verhandlungen auch die EU-Mitgliedsstaaten auf ein neues Regelwerk für Spareinlagen geeinigt: Demnach werden alle

Einlagensicherung: Wie Sparer geschützt sind

In Deutschland existieren mehrere Einlagensicherungssysteme nebeneinander, die die unterschiedlichen Eigentümerstrukturen, Geschäftsmodelle und Risikostrukturen der Banken berücksichtigen

	Genossenschaftsbanken	Öffentlich-rechtliche Banken	Private Banken
Gesetzliche Einlagensicherung	Von der gesetzlichen Einlagensicherung befreit	<ul style="list-style-type: none"> Entschädigen 100.000 Euro pro Kunde und pro Bank Sparkassen-Finanzgruppe ist befreit 	Entschädigen 100.000 Euro pro Kunde und pro Bank
Institutsicherung	<ul style="list-style-type: none"> Insolvenzschutz der Mitgliedsinstitute des BVR Risikoüberwachung, frühzeitiges Eingreifen 	<ul style="list-style-type: none"> Haftungsverbund der Sparkassen-Finanzgruppe Insolvenzschutz der Mitgliedsinstitute Gemeinsame Risikoüberwachung und frühzeitiges Eingreifen 	Keine, da die privaten Banken in Konkurrenz zueinander stehen
Freiwillige Einlagensicherung	Keine, da Institutsicherungssystem Einlagen indirekt versichert	<ul style="list-style-type: none"> Mitglied sind z.B. Förderbanken Freiwillige Leistung ohne Rechtsanspruch 	Freiwillige Leistung ohne Rechtsanspruch

Quellen: Entschädigungseinrichtung des Bundesverbandes Öffentlicher Banken Deutschlands e.V., Entschädigungseinrichtung deutscher Banken GmbH, Sicherungseinrichtung des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR), Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Einlagensicherungsfonds des Bundesverbandes Öffentlicher Banken Deutschlands e.V., Einlagensicherungsfonds des Bundesverbandes deutscher Banken e.V.

EU-Länder zum Aufbau eines nationalen Fonds für die Sicherung von Sparguthaben verpflichtet, der bis zu 100.000 Euro pro Kundeneinlage absichert und innerhalb von sieben Tagen zahlungsfähig sein muss. Die-

ser Rechtsrahmen für die Einlagensicherung gilt – neben der gemeinsamen Bankenaufsicht und den Regeln für die Bankenabwicklung – als dritte Säule der geplanten europäischen Bankenunion. Die Richtlinie

zur Einlagensicherung muss bis 2024 schrittweise umgesetzt werden. Die bewährten Institutssicherungssysteme der Sparkassen und der Volks- und Raiffeisenbanken bleiben aber erhalten.



Dieter Eschbach unterrichtete vor seiner Pensionierung angehende Bankkauffleute – auch bei Herstatt

Interview +++ Interview +++ Interview +++ Interview +++ Interview +

„Herstatt würde man heute wohl nicht mehr zumachen“

Diplom-Handelslehrer Dieter Eschbach (74) unterrichtete neben seiner Tätigkeit als Berufsschullehrer zwischen 1972 und 1974 auch die Auszubildenden der Kölner Privatbank Herstatt. Am 26. Juni 1974 musste die Bank auf Anordnung des Bundesaufsichtsamts für das Kreditwesen wegen großer Verluste im Devisengeschäft schließen. Eschbach trat als Zeuge im Prozess um die Herstatt-Pleite auf.

Herr Eschbach, wann haben Sie das erste Mal bemerkt, dass bei Herstatt irgendetwas aus dem Ruder lief?

Das war Ende 1972, Anfang 1973: Da lenkte plötzlich ein Azubi aus der Devisenabteilung im Unterrichtsraum ein ferngesteuertes Modellauto durch die Reihen. So ein Auto kostete damals 4.500 DM! Nach der letzten Unterrichtsstunde sagte der junge Mann zu mir: ‚Das Auto können Sie mitnehmen, für Ihren Sohn.‘ Das habe ich natürlich nicht angenommen.

Wenig später hatten die Herstatt-Auszubildenden – namentlich die aus der Devisenabteilung – bereits so viel Geld, dass sich einige von ihnen einen Porsche leisteten. Auf meine Nachfragen, woher denn das Geld käme, hieß es nur: ‚Ach, da müssen Sie nichts drum geben.‘

Nach dem Zusammenbruch von Herstatt sind Sie wegen Steuerhinterziehung verklagt worden, weil Sie angeblich Devisentermingeschäfte getätigt und in Ihrer Steuererklärung nicht angegeben haben. Haben Sie mitgezockt?

Nein, ich hatte bei Herstatt lediglich ein Girokonto für die Honorare, die mir die Bank für meine Lehrtätigkeit zahlte. Mein Name tauchte allerdings in einem Anleger-Pool der Luxemburger Herstatt-Niederlassung auf, der im Dezember 1973 ein Devisentermingeschäft getätigt hatte, das ein Jahr später fällig geworden wäre.

Wie kam Ihr Name in den Pool?

Das kann ich Ihnen nicht sagen, ich weiß es nicht.

Wurden Sie verurteilt?

Nein, nach langem Hin und Her stellte das Gericht fest, dass ich als Beamter gar keine Devisentermingeschäfte abschließen konnte, ich war nicht devisentermingeschäftsfähig. Außerdem kam man zu dem Schluss, dass Geschäfte, die erst nach der Pleite einer Bank hätten erfüllt werden müssen, nicht versteuert zu werden brauchen.

Wie lange hat sich das Ganze hingezogen?

Das ging über drei, vier Jahre. Wann ein Devisentermingeschäft versteuert werden muss, wer überhaupt Devisentermingeschäfte tätigen darf und all diese Fragen waren zum Zeitpunkt der Herstatt-Pleite juristisch nicht geklärt. Erst in den Jahren nach 1974 gab es nach und nach Gesetze für den Devisenhandel.

Könnte sich der Fall Herstatt heute noch mal wiederholen?

Das Bankhaus Herstatt würde man heute wahrscheinlich nicht so ohne weiteres zumachen. Hätte man Herstatt damals nur ein halbes Jahr länger offen gelassen, wäre die Bank auch wieder liquide gewesen. Denn zwei Tage, bevor Herstatt Insolvenz anmelden musste, hatten drei Großbanken ihre Einlagen abgezogen, das hat Herstatt nicht verkraften können.

Sie bedauern, dass Herstatt schließen musste, plädieren aber gleichzeitig dafür, dass Banken auch heute die volle Verantwortung für ihr Geschäftsgebaren tragen sollen ...

Warum soll heute keine Bank insolvent werden dürfen? Warum muss für jede Bankenrettung der Steuerzahler aufkommen? Als Herstatt geschlossen wurde, gab es im Bankensektor sehr viel weniger Regeln als heute. 1974 existierte nicht mal ein Regelwerk dafür, wie ein Kreditinstitut abzuwickeln ist. Auch deshalb hat sich der Herstatt-Vergleich bis 2009 hingezogen. Heute gibt es Regeln und ich bin absolut dafür, sie auch anzuwenden, wenn eine Bank überschuldet ist.

Angenommen, Sie hätten 200.000 Euro übrig. Wie würden Sie das Geld anlegen?

Ich würde genau 100.000 Euro bei einer Bank anlegen und 100.000 Euro bei einer zweiten Bank, aber keine 110.000 Euro! Denn 100.000 Euro sind durch die gesetzliche Einlagensicherung, die ja als Folge der Herstatt-Pleite erst geschaffen wurde, absolut sicher. Vor 40 Jahren kannte man in Deutschland ja nur den Feuerwehrfonds, der Einlagen bis 20.000 DM absicherte.

Durch Gespräche zur Prämie

Zielvereinbarungen. In 40 Prozent aller deutschen Unternehmen setzen sich Führungskraft und Mitarbeiter mindestens einmal im Jahr zusammen, um Ziele zu vereinbaren. Werden diese erreicht, zahlt sich das für den Mitarbeiter oft in barer Münze aus.

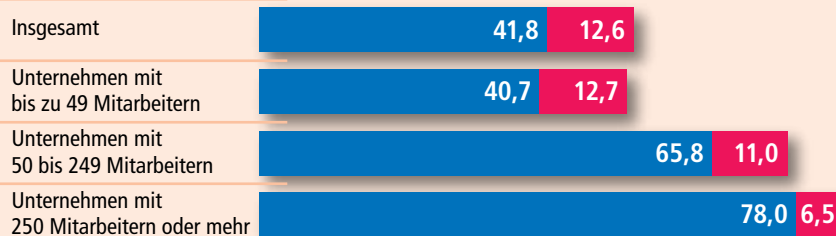
Zielvereinbarungen sind Gespräche zwischen Chef und Mitarbeiter, in denen beide Seiten ihre Erwartungen und Ansprüche abgleichen. Mit diesem Instrument der Personalführung werden Aufgaben priorisiert, es wird Wichtiges von weniger Wichtigem unterschieden.

Allerdings bereitet es immer wieder Schwierigkeiten, Ziele angemessen zu definieren. Denn diese sollten hinreichend konkret, verbindlich, messbar und vom Mitarbeiter beeinflussbar sein. Außerdem muss es Anreize geben, damit ein Mitarbeiter motiviert ist, seine Ziele zu erreichen, ohne dabei Routinearbeiten zu vernachlässigen.

Adressaufkleber

Zielvereinbarungen: Vielfach gängige Praxis

So viel Prozent der Unternehmen ■ nutzten im Winter 2011/2012 Zielvereinbarungen zur Mitarbeiterführung ■ planten dies für 2012



Befragung von 2.168 Unternehmen; Quelle: IW-Personalpanel

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2014 IW Medien - iwvd 5

In Deutschland nutzen vor allem große Unternehmen Zielvereinbarungen zur Mitarbeiterführung, kleinere hinken noch hinterher (Grafik). Dabei ist der Anteil der Mitarbeiter, deren Leistung auf diese Weise regelmäßig durch den Vorgesetzten bewertet wird, von 32 Prozent im Jahr 2004 auf 39 Prozent im Jahr 2011 gestiegen.

In zwei von drei Fällen dient die Leistungsbewertung als Grundlage für Zulagen, Prämien oder Beförderungen.

Das Konzept der Zielvereinbarungen ruft jedoch auch Kritik hervor. Problematisch sind insbesondere rein quantitative Vorgaben. In Sparkassen und Banken etwa sehen Mitarbeiter und Kunden die Bewertung der Anlageberater nach der Zahl der Vertragsabschlüsse gleichermaßen kritisch. Steht nur die Quantität und nicht die Qualität der

Beratung im Vordergrund, leidet die Kundenzufriedenheit. Nicht zuletzt deshalb sinkt seit Jahren das Vertrauen der Anleger in die Banken und ihre Beratung (vgl. Seite 4-5).

Zusätzlich zur objektiven Leistung spielen daher auch subjektive Kriterien eine wichtige Rolle. Dadurch lassen Vorgesetzte in die Beurteilung auch sogenannte weiche Faktoren einfließen, zum Beispiel das Verhalten gegenüber Kunden.

Generell können Unternehmen mit einem transparenten und zielorientierten Leistungsmanagement ihre Mitarbeiter besser binden und motivieren als andere Firmen. Akzeptiert wird das Verfahren vor allem dann, wenn die Ziele die Firmenstrategie widerspiegeln und gleichzeitig der individuellen Situation der Mitarbeiter gerecht werden.

Dieser Ausgabe liegt unsere Veröffentlichung „Wirtschaft und Unterricht“ bei.

Impressum

Herausgeber:
Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Chefredakteur: Axel Rhein
Stellv. Chefredakteur: Klaus Schäfer (verantwortlich)

Redaktion: Andreas Wodok (Textchef), Irina Berenfeld, Berit Schmiedendorf, Sara Schwedmann, Alexander Weber

Redaktionsassistent: Ines Pelzer

Grafik: Michael Kaspers, Ralf Sassen

Telefon: 0221 4981-523, **Fax:** 0221 4981-504
E-Mail: iwvd@iwkoeln.de

Bezugspreis: € 8,84/Monat, zzgl. € 3,08 Versandkosten, inkl. Mehrwertsteuer, Erscheinungsweise wöchentlich

Aboservice: Therese Hartmann, Telefon 0221 4981-443, hartmann@iwkoeln.de

Verlag: Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Postfach 10 18 63, 50458 Köln, Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
Telefon: 0221 4981-0, **Fax:** 0221 4981-445

Druck: Warlich Druck Meckenheim GmbH, Meckenheim

Dem iwD wird einmal monatlich (außer Juli und Dezember) „Wirtschaft und Unterricht“ beigelegt.

Rechte für den Nachdruck oder die elektronische Verwertung über: lizenzen@iwkoeln.de
Rechte für elektronische Pressespiegel unter: www.pressemonitor.de

iW.KÖLN.WISSEN
SCHAFFT KOMPETENZ.