

Miszelle

Boris Gehlen

„Avantgarde“, „Establishment“ und sozialer Kommentar in der Hochfinanz der Weimarer Zeit zwischen Inklusion und Exklusion

ABSTRACT: *“Avant-garde,” “Establishment” and the Social Code of Behaviour in Circles of High Finance in the Weimar Republic, from Inclusion to Exclusion*

The term *“responsible acting”* on the part of market actors keeps popping up in the current crisis discussions – given that responsibility for one’s own actions is crucial, and acting by the individual forms the basis of economic activities per se. If one wants to assess the actions of individual actors historically, it is requisite to consider the basis of their decisions as well as the constraints put upon decision making. The foundations of decision-making, its structures and routines unquestionably underwent a fundamental modification in the banking market of the 1920s. Against this backdrop, the present paper will analyse the decision-making comportment of the actors taking part, from economic rationalism to personal relationships and/or animosities, using the example of the initiation and implementation of the merger of Deutsche Bank and Disconto-Gesellschaft in 1929. The question within this context is whether the doubts about the circles of established high finance, which surely were on hand during the crisis, opened up opportunities for non-conformist actors on a long-term basis to make their way from the *“avant-garde”* circles into the *“establishment”*.

I. Einleitung

„In jeder Krise wird nach Schuldigen gesucht, nach Sündenböcken. Auch in der Weltwirtschaftskrise von 1929 wollte niemand an einen anonymen Systemfehler glauben. Damals hat es in Deutschland die Juden getroffen, heute sind es die Manager. Als Volkswirt sehe ich stattdessen falsche Anreize und fehlende Regeln.“ So ahistorisch, provokant und überzogen dieser Vergleich von Hans-Werner Sinn fraglos war,¹ so diskutabel ist er doch in seinem Kern: Denn jede Wirtschaftskrise bringt ihre eigene Sündenbock-Diskussion hervor, gleichsam als Versuch, Krisenursachen zu personalisieren. Es mag der menschlichen Natur entsprechen, Krisen ein Gesicht geben zu wollen, wohl weil sich derart die Komplexität anonymer Markttransaktionen rationaler Akteure reduzieren lässt. Eine solche Personalisierung ist einerseits nachvollziehbar, weil sich in jeder Bankenkrise auch individuelles Fehlverhalten nachweisen lässt, doch andererseits geht eine Stigmati-

1 „1929 traf es die Juden – heute die Manager. Ifo-Chef Hans-Werner Sinn über Sündenböcke der Finanzkrise, strengere Regulierung von Banken und weniger Wachstum, in: Tagesspiegel vom 27. Oktober 2008 (<http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/Finanzen-Finanzkrise;art130,2645880>) (Aufruf am 13. Januar 2010).

sierung ganzer Akteursgruppen bei genauerer Betrachtung tatsächlich am Kern der Sache vorbei, da Bankiers und Bankmanager als (angestellte) Unternehmer Opportunisten qua Profession sind und auf Anreize in Märkten reagieren, um den eigenen Nutzen zu optimieren. Sie handeln als Akteure rational, und ein solches, individualistisches Handeln ist als Grundlage aller kapitalistischen Ordnungen generell akzeptiert.² In der Regel – so es sich nicht um offensichtlich gesetzwidriges Vorgehen handelt – folgen die Akteure auch im Vorfeld von Krisen den Chancen, die ihnen der Markt bietet.

Demnach ist aus systematischer Hinsicht Hans-Werner Sinn Recht zu geben, wenn er die Personalisierung der Krise hinterfragt, verspricht doch ein Blick auf die jeweilige Marktordnung und ihre (Fehl-) Anreize größeren Erkenntnisgewinn. Denn die Mängel des Marktes sprechen individuelle Akteure zwar keinesfalls per se frei, doch lenken sie den Blick auf deren Entscheidungsgrundlagen. Unternehmer (und Bankiers) treffen Entscheidungen gemeinhin aber nicht bloß als Reaktion auf Anreize, sondern ebenso spielen Erfahrung, normative Dispositionen und individuelle Präferenzen eine Rolle.³ Je größer aber die Unsicherheit – zum Beispiel durch Krisen – ist, die mit der Entscheidung einhergeht, desto eher wird ein Akteur auf Erfahrungen zurückgreifen, um diese Unsicherheit zu minimieren. Hierbei kann er sich freilich an Erfahrungen Dritter orientieren, die in vergleichbaren Situationen ähnlich entscheiden mussten. Sie können demnach – verkürzt gesagt – auf gruppenspezifische Erfahrungen und damit Entscheidungspräfigurationen zurückgreifen. Hieraus erklärt sich nicht unwesentlich eine ähnliche Wahrnehmung von Märkten und Handlungsoptionen. Wendet man dies hingegen negativ, entsteht ein Gruppendruck, bestimmte Entscheidungen zu treffen oder zu verwerfen.⁴ Alles in allem wird man aber davon ausgehen müssen, dass die Vorgaben bzw. Sinndeutungen der etablierter Akteure, sofern sie die Mehrheit stellen, auf das Verhalten ganzer sozialer Gruppen wirken. Insofern lohnt ein genauerer Blick auf die Grundlagen und die (mittelbaren) Intentionen des Handelns individueller und kollektiver Akteure, folglich auf jene Sinnzuschreibungen, die als normatives Element konkrete Entscheidungen beeinflusst haben.

Jüngere Forschungen zur Wirtschaftselite haben daher auch den eher abstrakten, auf die Verflechtung von Institutionen abhebenden Untersuchungen des deutschen Kapitalismus eine weitere Analyseebene hinzugefügt: Ohne dies hier theoretisch auszuführen, fragen sie – angelehnt zum Beispiel an die Kapitalbegrifflichkeit Pierre Bourdieus – nach Gemeinsamkeiten bei normativen Dispositionen und im Handeln individueller Akteure, um so Gruppenspezifika herauszuarbeiten und (auch) zu erklären, warum bestimmte soziale Formationen näherungsweise ähnlich handeln. Damit verbindet sich auch die

- 2 Felix Butschek, Die verhaltenstheoretischen Grundlagen der Nationalökonomie und ihre Bedeutung für die wirtschaftsgeschichtliche Forschung, in: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 87 (2000), S. 322-335.
- 3 Vgl. mit empirischen Beispielen etwa Markus Dahlem, Die Professionalisierung des Bankbetriebs. Studien zur institutionellen Struktur deutscher Banken im Kaiserreich 1871-1914 (Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte 17). Essen 2009, S. 323 ff.
- 4 Hansjörg Siegenthaler, Geschichte und Ökonomie nach der kulturalistischen Wende, in: Geschichte und Gesellschaft 25 (1999), S. 276-301, hier S. 294-297; Sabine Habel, Strategische Unternehmensführung im Lichte der empirischen Forschung. Bestandsaufnahme und kritische Würdigung eines komplexen Forschungsfeldes. München 1992, S. 184-190.

Frage, warum Außenseiter vergleichsweise geringe Chancen haben, ins „*Establishment*“ vorzudringen.⁵

Ein eindrückliches Beispiel für die Wirksamkeit und Mechanismen sozialer Gruppen ist der Fall von Karl Rasche, der im Nationalsozialismus in den Vorstand der Dresdner Bank aufgestiegen war, aber nicht dem klassischen Großbankenmilieu entstammte und damit über wenig Sozialkapital im Sinne Bourdieus verfügte. Er blieb als jemand, der seinen Aufstieg wesentlich seinen guten Verbindungen zu NS-Funktionären verdankte, stets zu einem gewissen Grade Außenseiter in der Bank. Nach 1945, insbesondere aber nach seiner Verurteilung im Rahmen der Nürnberger Prozesse, gingen seine ehemaligen Kollegen auf Distanz zu ihm, ohne ihn jedoch vollständig fallen zu lassen. Dabei spielte seine Verurteilung als Kriegsverbrecher zwar eine Rolle, doch auch unabhängig davon wäre er wohl nicht mehr vollständig in die Wirtschaftselite re-integriert worden, gehörte er doch zu jener (kleinen) Gruppe, „*deren fehlender Stallgeruch ebenso wie persönliche oder habituelle Differenzen mit dem kollegialen Umfeld*“ dem entgegenstand.⁶ Solche Exklusionsformen zeigen zum einen, dass ein spezifischer Kommentar offenbar ein wichtiges Orientierungs- und Sanktionierungsinstrument in der Wirtschaftselite war, zum anderen aber deuten sie auch darauf hin, dass soziale Gruppen – jedenfalls auf mittlere Sicht – vergleichsweise geschlossene Institutionen sind, die insbesondere gegenüber Akteuren verschlossen bleiben bzw. bleiben möchten, die sich an anderen sozialen, geschäftlichen und/oder habituellen Regeln orientieren.⁷

Das Beispiel von Rasche zeigt aber zugleich, dass ein Wandel des institutionellen Rahmens auch soziale Formationen verändern kann, wurde sein Aufstieg doch erst durch den Nationalsozialismus und die Verdrängung insbesondere der jüdischen Bankierselite möglich.⁸ Dies ist freilich keine bahnbrechende Erkenntnis, aber sie mag dafür sensibilisieren, dass institutioneller Wandel auch soziale Formationen – im Großen wie im Kleinen – infrage stellt: Außenseiter erkennen Chancen und etablierte Akteure sind gezwungen, auf den Wandel zu reagieren, ihre Position im sozialen Gefüge zu verteidigen und die Deutungshoheit über den gruppenspezifischen Wertekanon zu behalten.

Dieser Problemkreis wird im Folgenden exemplarisch anhand der Wandlungen im Bankenmarkt der krisenhaften späten 1920er- und frühen 1930er-Jahre untersucht, indem ausgewählte Akteure bzw. Akteursgruppen in den Blick genommen werden: Zum einen werden – gleichsam als geschäftliche Ebene – ihre Markt- und Selbstwahrneh-

- 5 Exemplarisch hierzu Morten Reitmayer, *Bankiers im Kaiserreich. Sozialprofil und Habitus der deutschen Hochfinanz* (Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft 136). Göttingen 1999; Christoph Biggeleben, *Das „Bollwerk des Bürgertums“*. Die Berliner Kaufmannschaft 1870-1920 (Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 17). München 2006.
- 6 Hierzu und zu ähnlichen Beispielen Ralf Ahrens (unter Mitarbeit von Ingo Köhler, Harald Wixforth und Dieter Ziegler), *Die Dresdner Bank 1945-1957. Konsequenzen und Kontinuitäten nach dem Ende des NS-Regimes*. München 2007, S. 114-130 (Zitat S. 117); ferner Tino Jacobs, *Rauch und Macht. Das Unternehmen Reemtsma 1920 bis 1961* (Hamburger Beiträge zur Sozial- und Zeitgeschichte 44), der darlegt, dass insbesondere die häufig fragwürdigen Geschäftspraktiken Philipp Reemtsmas verhinderten, dass er in der Hamburger Wirtschaftselite akzeptiert wurde.
- 7 Vgl. hierzu Martin Fiedler, *Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teuer*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 27 (2001), S. 576-592, hier S. 584; Butschek, *Grundlagen* (wie Anm. 2), S. 329 ff.
- 8 Vgl. hierzu vor allem Martin Münzel, *Die jüdischen Mitglieder der deutschen Wirtschaftselite 1927-1955. Verdrängung – Emigration – Rückkehr*. Paderborn et al. 2006.

mung sowie die daraus abgeleiteten Handlungen und Strategien betrachtet, zum anderen – als persönliche Ebene – ihre Akzeptanz innerhalb der sozialen Gruppe „Hochfinanz“. Den Fluchtpunkt der Überlegungen bildet hierbei die Fusion von Deutscher Bank und Disconto-Gesellschaft im Jahr 1929, deren Anbahnung und Durchführung exemplarisch Rückschlüsse auf das Entscheidungsverhalten der Akteure zwischen ökonomischer Ratio und persönlichen Beziehungen bzw. Animositäten ermöglicht, war sie doch insofern eine Zäsur im deutschen Bankwesen, als sie – jedenfalls zu einem gewissen Grade – den Wertekanon der Hochfinanz aus dem Kaiserreich fortschrieb bzw. konservierte, der in den 1920er-Jahren durchaus infrage gestellt worden war.

II. Die Fusion von Deutscher Bank und Disconto-Gesellschaft als Zäsur im deutschen Privatbankenmarkt

Der Zusammenschluss von Deutscher Bank und Disconto-Gesellschaft am 29. Oktober 1929 war nach Gründung der Vereinigten Stahlwerke (1926) und der IG Farben (1925) die dritte „Megafusion“ zwischen 1924 und 1929, den vermeintlich „goldenen Jahren“ Weimars. Sie kam für die Zeitgenossen überraschend, fügte sich jedoch in einen Konzentrationstrend ein, der seit dem ausgehenden Kaiserreich das Bild der deutschen Wirtschafts- und Unternehmensentwicklung prägte.⁹

Die Forschung hat mit Recht herausgestellt, wie klug und vorausschauend die Entscheidung der beiden Großbanken – jede für sich ein traditionsreiches und bedeutendes Unternehmen – war, in einer Phase vermeintlicher ökonomischer Stabilität zu fusionieren.¹⁰ Gerade vier Tage vor den formellen Fusionsbeschlüssen waren am „black thursday“ in New York die Börsenkurse dramatisch eingebrochen. Die Weltwirtschaft taumelte in die schwerste Krise ihrer Geschichte. Diese internationalen Vorgaben beendeten auch die „Scheinblüte“ der deutschen Wirtschaft, deren strukturelle Probleme sich im Zusammenbruch der Darmstädter und Nationalbank (Danat-Bank) und der folgenden Bankenkrise 1931 drastisch offenbarten. Faktisch überstand von den größten deutschen Aktienbanken nur die fusionierte Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft (DeDi-Bank) die Krise

9 Martin Fiedler, Fusionen und Übernahmen in der deutschen Industrie, 1898-1938, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 2002/2, S. 209-239, hier S. 217.

10 Die bisherigen Beiträge bewerten die Fusion im Großen und Ganzen ähnlich. Vgl. Gerald D. Feldman, Die Deutsche Bank vom Ersten Weltkrieg bis zur Weltwirtschaftskrise 1914-1933, in: Lothar Gall / Gerald D. Feldman / Harold James / Carl-Ludwig Holtfrerich / Hans E. Büschgen, Die Deutsche Bank 1870-1995. München 1995, S. 138-314, hier S. 258-270; Manfred Pohl, Der Zusammenschluss der Deutschen Bank und der Disconto-Gesellschaft im Oktober 1929, in: Beiträge zu Wirtschafts- und Währungsfragen und zur Bankgeschichte 18 (1980), S. 31-55; ders., Konzentration im deutschen Bankwesen (1848-1980) (Schriftenreihe des Instituts für bankhistorische Forschung 4). Frankfurt am Main 1982, S. 350-357; Karl Erich Born, Vom Beginn des Ersten Weltkrieges bis zum Ende der Weimarer Republik (1914-1933), in: Deutsche Bankengeschichte, Bd. 3. Frankfurt am Main 1983, S. 17-146, hier S. 79-82; Maximilian Müller-Jabusch, Oscar Schlitter (Männer der Deutschen Bank und der Disconto-Gesellschaft), überarb. und erg. Neudruck der Erstauflage von 1938, [o. O.] 1955, S. 81-87; Avraham Barkai, Oscar Wassermann und die Deutsche Bank. Bankier in schwieriger Zeit. München 2005, S. 45-48.

einigermaßen glimpflich und ging aus ihr „als die führende Vertreterin eines schwer angeschlagenen Bankensystems hervor, das kaum noch aus der Defensive kam.“¹¹

Insofern scheint es fraglos gerechtfertigt, den Zusammenschluss der beiden Institute als einen Akt präventiver Krisenpolitik mit richtungweisender Bedeutung für den Bankenmarkt zu interpretieren, wie dies bislang meist geschehen ist. Er ist aber zugleich Ergebnis von Selbstbehauptungsstrategien der Deutschen Bank und der Disconto-Gesellschaft, die im quasi-ruinösen Bankenwettbewerb der 1920er-Jahre den Weg in die Größe suchten, um auf die Wandlungen im Kreditwesen zu reagieren und zugleich ihre tradierte Geschäftspolitik und besonders die kooperative Interaktion mit den Industrieunternehmen fortführen zu können.

Doch allein deshalb wäre das Zusammengehen von Deutscher Bank und Disconto-Gesellschaft noch keine Zäsur in der deutschen Bankengeschichte gewesen, denn auch andere Kreditinstitute wie zum Beispiel die Berliner Handelsgesellschaft überstanden wegen ihrer konservativen Geschäftspolitik die Bankenkrise ohne größere Probleme.¹² Vielmehr ist diese Fusion unter dem Blickpunkt der Corporate Governance auch Sinnbild des vieldiskutierten deutschen Kapitalismusmodells, das wahlweise als „kooperativer“, „koordinierter“, „rheinischer“ oder „organisierter Kapitalismus“ bezeichnet wird.¹³ Ohne dies im Detail auszuführen, waren (und sind) die Großbanken, nach 1945 verstärkt auch Versicherungen, über personelle und finanzielle Verflechtungen zentrale Akteure sowie Garanten einer Corporate Governance, die sich weitgehend an nationalen Bedürfnissen orientiert(e). Der Begriff „Hausbank“ bringt diese zentrale Rolle nur unzureichend zum Ausdruck, verdeutlicht aber die Langfristigkeit und Reziprozität der Beziehungen von Kreditwirtschaft und Industrieunternehmen, die die Geschäftspolitik von Deutscher Bank und Disconto-Gesellschaft bereits vor deren Zusammenschluss bestimmt hatten. Die Fusion des Jahres 1929 bildete letztlich die Basis dafür, dass die Deutsche Bank, wie sie seit 1937 wieder heißt, weiterhin zentraler Akteur im Beziehungsgeflecht „Deutschland AG“ ist.¹⁴

11 Feldman, Deutsche Bank (wie Anm. 10), S. 305.

12 Die Berliner Handelsgesellschaft hatte sich auf das Großkunden-Geschäft spezialisiert, das vergleichsweise wenig verlustträchtig war, stille Reserven gebildet und verfügte im eigenen Portefeuille über vorwiegend kursstabile Aktien, sodass sie kaum Wertberichtigungen bzw. Abschreibungen vornehmen musste. Vgl. Die Berliner Handels-Gesellschaft in einem Jahrhundert deutscher Wirtschaft 1856-1956. [o. O.] 1956, S. 230.

13 Vgl. zur Einordnung Peter A. Hall / David Soskice, An Introduction to Varieties of Capitalism, in: dies. (Eds.), Varieties of Capitalism. The Institutional Foundation of Comparative Advantage. Oxford 2001, S. 1-70, bes. S. 8 ff., 12-17, 22-33. Sie unterscheiden zwei Prototypen kapitalistischer Wirtschaftsweisen – „liberal market economies“ und „coordinated market economies“ – und erklären daraus Unterschiede der nationalen Entwicklungspfade. Deutschland ist und war in diesem Schema fraglos eine coordinated market economy.

14 Vgl. überblicksartig und mit Verweisen auf weiterführende Literatur Martin Fiedler, Zur Rolle des Vertrauens in der „Deutschland AG“. Verflechtungen zwischen Finanz- und Nichtfinanzunternehmen im 20. Jahrhundert, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 2005/1, S. 93-106, hier S. 94, 99-103.

III. Instabiler Bankenmarkt in der Stabilisierungsphase: Probleme und Problemwahrnehmung

Freilich war die Fusion weniger eine „*Liebesheirat*“ zweier langjähriger Konkurrentinnen als Ergebnis eines Handlungsdruck, der aus den veränderten Wettbewerbsbedingungen – nicht nur im Bankenmarkt – nach dem Erstem Weltkrieg und der Inflation resultierte. Fraglos begünstigten die strukturellen Verwerfungen der gesamten deutschen Wirtschaft die Überlegungen beider Kreditinstitute, sich zusammenzuschließen.¹⁵ Es ist nicht möglich, einzelne Faktoren exakt zu benennen, die den Ausschlag für die Fusion gaben; vielmehr war es ein Faktorenbündel, das Ertragslage und Ertragsaussichten der beiden renommierten Institute derart unsicher erscheinen ließ, dass sie sich zur Zusammenarbeit veranlasst sahen.

Am Beginn der so genannten „*Stabilisierungsphase*“ 1924 blickten Unternehmer und Bankiers auf zehn Jahre zurück, in denen „*normales*“ Wirtschaften kaum möglich gewesen war: Kriegswirtschaft und Inflation hatten die Umweltbedingungen der Unternehmen rasch geändert, im Grunde mussten sich die Akteure permanent dem Wandel anpassen und wurden durch das neue politische System und die phasenweise massive Infragestellung der Wirtschaftsordnung wie der Eigentumsverhältnisse zusätzlich verunsichert. Strategisches Handeln war zwar nicht völlig unmöglich, doch hochgradig erschwert, zumal es den Akteuren an Erfahrung mangelte, mit substanziellen Krisen umzugehen.¹⁶

Mit dem Dawes-Plan wurden schließlich 1924 die Reparationen geregelt und die Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns erheblich stabilisiert, doch das belastende Erbe von Weltkrieg und Inflation trat offen zutage. Die Inflation hatte Kapital vernichtet, die Reichsbank verfolgte fortan eine weitgehend restriktive Geldpolitik, um die Währung zu stabilisieren, Erweiterungsinvestitionen in der Inflationszeit hatten zum Aufbau überschüssiger Produktionskapazitäten geführt oder waren in unproduktive Anlagen geflossen, die Weltmarktbeziehungen hatten sich zum Nachteil deutscher Produzenten verändert, Deutschland wurde vom Gläubiger- zum Schuldnerland – um nur diese Faktoren zu nennen.

Sie führten dazu, dass die deutsche Wirtschaft – verkürzt ausgedrückt – vor dem bis dahin unbekanntem Problem stand, mit knappen Mitteln einen enormen Bedarf an Modernisierungs- und Rationalisierungsinvestitionen befriedigen zu müssen. Eine Eigenfinanzierung über thesaurierte Gewinne war nur wenigen Unternehmen möglich, da ihre Ertragslage unter den veränderten Absatzbedingungen kritisch war und die vergleichsweise hohen Steuersätze ein Übriges taten, Gewinnmöglichkeiten einzuschränken. Hohe Steuersätze und steigende Sozialabgaben – beide Ausdruck des sozialen Gestaltungsanspruchs des Weimarer Staates – belasteten nicht nur Unternehmen, sondern auch Arbeitnehmer,

15 Die Literatur über die ökonomischen Strukturprobleme der Weimarer Zeit ist Legion. Siehe synthetisierend und für den folgenden Abriss Harold James, *Deutschland in der Weltwirtschaftskrise 1924-1936*. Stuttgart 1988, bes. S. 136-151; Albrecht Ritschl, *Deutschlands Krise und Konjunktur 1924-1934. Binnenkonjunktur, Auslandsverschuldung und Reparationsproblem zwischen Dawes-Plan und Transfersperre* (Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Beiheft 2). Berlin 2002.

16 Christian Kleinschmidt, *Rationalisierung als Unternehmensstrategie. Die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets zwischen Jahrhundertwende und Weltwirtschaftskrise* (Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte 2). Essen 1993, S. 101-115, 134 f.

sodass die volkswirtschaftliche Kapitalbildung insgesamt zu gering war, um die nötigen (privaten) Investitionen zu finanzieren.

Diese (Eigen-) Kapitalschwäche der deutschen Wirtschaft war nach der Inflation offensichtlich und wurde von Industriellen und Bankiers auch als zentrales Problem erkannt. Zwar wurde erwogen, die Eigenkapitalbasis deutscher Unternehmen durch Mittel aus dem Ausland zu stärken, doch stets unter dem Vorbehalt, dass die Unternehmen weiterhin „deutsch“ blieben: Frisches Kapital war hochwillkommen, Mitsprache und Mitbestimmung waren es jedoch nicht.¹⁷ Das Schlagwort „Überfremdungsgefahr“ wurde zu einem Kampfbegriff mit weitreichender Wirkung und von nationalpolitischer Bedeutung.¹⁸ Das national orientierten Denken, dem die Wirtschaftselite in weiten Teilen verhaftet war, erstaunt in der politisierten Atmosphäre der Zeit nach dem Ersten Weltkrieg zwar kaum, zumal eine nationalliberale Grundhaltung bereits im Kaiserreich konsensfähig gewesen war. Doch dieses politische bzw. normative Moment beschränkte in den 1920er-Jahre die Handlungsoptionen der Akteure bisweilen erheblich.

Mit dieser faktischen Weigerung, Verfügungsrechte aus der Hand (oder aus dem Land) zu geben, blieb die Finanzierung über den Aktienmarkt eher die Ausnahme; statt dessen konzentrierten sich Banken und Unternehmen auf die Kredit- und Anleihemärkte. Dort stellte sich aber das Problem, dass die Banken die Mittel zur Refinanzierung von Krediten nicht ohne Weiteres beschaffen konnten. Die restriktive Zentralbankpolitik verhinderte eine umfangreiche Refinanzierung bei der Reichsbank. Eigene sowie fremde Mittel aus dem Inland standen nur unzureichend zur Verfügung, sodass die Banken darauf angewiesen waren, sich im Ausland zu refinanzieren. Die Hereinnahme von Auslandskrediten war aber unter anderem deshalb problematisch, weil das Zinsniveau im Reich sehr hoch war. Ausländer konnten so mit kurzfristigen Anlagen in Deutschland höhere Renditen erzielen als mit langfristigen in ihren eigenen Ländern. Daher flossen überwiegend kurzfristige Darlehen nach Deutschland, die aber für langfristige Zwecke benötigt wurden. Diese Fristeninkongruenz stellte bekanntlich eines der zentralen Probleme der Wirtschaft im Allgemeinen wie der Banken im Besonderen dar, für die stellvertretend der Geschäftsinhaber der Disconto-Gesellschaft, Georg Solmssen, resümierte: „Jedenfalls muß eine vorausschauende Finanzpolitik sich darauf vorbereiten, daß, je größere Summen von jenseits des Ozeans kurzfristig bei uns angelegt werden, desto stärker auch die Gefahr wird, daß Rückforderungen zu unbequemen Terminen erfolgen können.“¹⁹

17 Vgl. für die Industrie Bundesarchiv Koblenz (BAK), N 1013/3, Bl. 2 ff., Paul Silverberg, Das Kreditproblem der deutschen Wirtschaft, gehalten in der 44. Hauptversammlung des Verbandes Deutscher Leinen-Industrieller am 11. Dezember 1925 in Berlin; ferner für die Banken Georg Solmssen, Die Beschaffung von Krediten im Auslande. Vortrag, gehalten in der Juristischen Gesellschaft zu Berlin am 14. März 1925, in: ders., Beiträge zur Deutschen Politik und Wirtschaft 1900-1933. Gesammelte Aufsätze und Vorträge. München / Leipzig 1934, S. 484-505, hier S. 488 f.

18 Bezeichnend hierfür mag sein, dass Friedrich Flick der Reichsregierung glaubwürdig versichern konnte, er habe französische Käufer für seinen Anteil an der Gelsenkirchener Bergwerks AG in Aussicht, was aber vermutlich nicht stimmte. Beim Reich verfehlte die Aussage ihre Wirkung nicht und es erwarb Flicks Anteil, um zu verhindern, dass er in ausländische Hände fiel. Vgl. Alfred Reckendrees / Kim Christian Priemel, Politik als produktive Kraft? Die „Gelsenberg-Affäre“ und die Krise des Flick-Konzerns (1931/32), in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 2006/2, S. 63-93, hier S. 85 f., 88 f.

19 Solmssen, Beschaffung (wie Anm. 17), S. 502.

Doch auch tradierte Kreditbeziehungen im Inland hatten in Weltkrieg und Inflation insofern „gelitten“, als mit dem Aufkommen neuer oder neu zusammengestellter Konzerne die herkömmlichen Hausbankbeziehungen erodierten.²⁰ Für die Banken war dies ein weit größeres Problem als für die Industrieunternehmen. Letztere hatte infolge ihres Größenwachstums eine höhere Marktmacht erlangt, die sie nunmehr bei den Verhandlungen über die Unternehmensfinanzierung einbringen konnten. An die Stelle einzelner mittelgroßer Unternehmen, die jeweils ihre Hausbanken hatten, waren häufig Großunternehmen getreten, sodass fortan die früheren Hausbanken um Einfluss beim neuen Großunternehmen konkurrierten und diesem entsprechend günstige Konditionen bieten mussten.²¹

Jedenfalls waren die lange stabilen Beziehungen zwischen Großbanken und Großindustrie nach der Inflation volatiler als vor dem Ersten Weltkrieg. Die Banken drohten – jedenfalls in ihrer eigenen Wahrnehmung – vom Akteur zum bloßen Dienstleister abzustiegen; sie gerieten dadurch auch finanziell unter Druck. Spezifische Probleme des Bankenmarkts verschärfte die Situation noch: In der Inflation hatten viele Banken ihren Personalbestand erhöht, um die anfallenden Aufgaben, insbesondere die vermehrten Buchungsfälle, bewältigen zu können. Folglich war es seit 1924 fast zwangsläufig notwendig, Personal abzubauen. Doch nicht nur das Personal, sondern alle bisherigen Geschäftsabläufe kamen auf den Prüfstand – geleitet von dem Ziel, Kosten zu reduzieren.²²

Ferner traten die Sparkassen verstärkt als Wettbewerber auf. Zwar änderte sich dadurch das arbeitsteilige Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft mit einer genossenschaftlichen, einer öffentlich-rechtlichen und einer privatwirtschaftlichen Gruppe nicht grundlegend,²³ aber besonders die Sparkassen avancierten zu unliebsamen „Newcomern“, weil sie um die knappen Finanzmittel der Volkswirtschaft konkurrierten: Die Einlage bei einer Sparkasse stand den Privatbanken nicht mehr zur Verfügung. Diese waren deshalb und wegen der generellen Kapitalknappheit auf ausländische Mittel angewiesen, um Investitionskredite vergeben zu können.²⁴

Doch die Entwicklung der Sparkassen war aus Sicht der großen Aktienbanken nicht das drängendste Problem, wenngleich eines mit hoher Symbolkraft. Vielmehr machten sich die privaten Banken auch untereinander Konkurrenz. Der Konsolidierungsprozess, der schon vor dem Ersten Weltkrieg begonnen hatte, war durch Krieg und Inflation ins

20 Pohl, Zusammenschluss (wie Anm. 10), S. 36.

21 Hans Rummel, Die Rentabilitätsfrage der Banken, ihre Unkosten und die Kalkulation, in: Untersuchung des Bankwesens 1933, I. Teil: Vorbereitendes Material (Ansprachen und Referate), Bd. 1. Berlin 1933, S. 421-448, hier S. 427.

22 Imke Thamm, Der Anspruch auf das Glück des Tüchtigen. Beruf Organisation und Selbstverständnis der Bankangestellten in der Weimarer Republik (Beiträge zur Unternehmensgeschichte 24). Stuttgart 2006, S. 121-132; ferner exemplarisch Detlef Krause, Die Commerz- und Disconto-Bank 1870-1920/23. Bankengeschichte als Systemgeschichte (Beiträge zur Unternehmensgeschichte 19). Stuttgart 2004, S. 322-329.

23 Vgl. überblicksartig Gerd Hardach, Die Entstehung des Drei-Säulen-Modells in der deutschen Kreditwirtschaft 1871-1934, in: Geschichte und Perspektiven des Drei-Säulen-Modells der deutschen Kreditwirtschaft. 28. Symposium des Instituts für bankhistorische Forschung e. V. am 23. Juni 2005 im Hause der Landesbank Baden-Württemberg, Stuttgart (Bankhistorisches Archiv, Beiheft 46). Stuttgart 2007, S. 13-39.

24 Pohl, Zusammenschluss (wie Anm. 10), S. 37.

Stocken geraten, was nun dazu führte, dass das deutsche Bankwesen „übersetzt“ war: es gab zu viele Anbieter in einem tendenziell schrumpfenden Markt (-segment), sodass Fusionen eine naheliegende Reaktion waren. Dass beispielsweise auch die Commerz- und Privat-Bank und die Mitteldeutsche Credit-Bank so dachten – sie fusionierten im Februar 1929 –, erhöhte den Handlungsdruck auch für die Deutsche Bank und die Disconto-Gesellschaft.²⁵

IV. Gemeinsam gegeneinander? Rationalisierung und Konzentration zwischen sachlicher Notwendigkeit und habituellen Differenzen

Aus den strukturellen gesamt- wie branchenwirtschaftlichen Problemen ergaben sich also reichlich Sachzwänge für die Kreditinstitute und ihre Leitungen – spätestens dann, als sie sich betriebswirtschaftlich bemerkbar machten. Das Erfordernis der Rationalisierung prägte daher auch die Vorstellungen der Akteure; erstmals kam dabei auch eine Professionalisierung der Betriebsführung zum Tragen, wie sie sich in der deutschen Wirtschaft erst allmählich etablierte. Die Deutsche Bank etwa war dazu übergegangen, die Effizienz interner Prozesse zu prüfen – modern gesprochen: Sie etablierte ein „Controlling“, um Einsparungspotenziale zu erkennen.²⁶

Die Entwicklungen in Krieg und Inflation, sozialpolitische Neuerungen, verstärkter Wettbewerb und nicht zuletzt das Reparationsregime hatten den Banken neue Kostenbelastungen gebracht, die mit herkömmlichen Mitteln kaum reduzierbar schienen. Die Akteure erkannten bald, dass ohne substantielle Einsparungen künftig kaum mehr Gewinne zu realisieren sein würden. Die internen Informationen deuteten darauf hin, dass die mangelnde Rentabilität der Banken – ähnlich wie die der Industrieunternehmen – aus zu hohen Selbstkosten resultierten. Explizit verwies etwa Georg Solmssen darauf, dass die Selbstkosten seiner Bank trotz aller Sparbemühungen – Erhöhung der Arbeitsproduktivität, Reduktion der Angestelltenzahl von 8.900 (1925) auf 7.000 (1929) – von 1925 bis 1928 um gut 18 Prozent gestiegen seien. Ursächlich seien die Tarifgehälter, die sich seit 1924 um mehr als 70 Prozent erhöht hätten.²⁷

Das Tarifargument findet sich auch bei der Deutschen Bank, dessen damals zuständiger „Controller“, Hans Rummel, indes 1933 resümierend noch einen weiteren Punkt hinzufügte: die Änderung der Personalstruktur: *„Weiterhin wirkte sich ungünstig aus, daß einem großen Teil des älteren Personals die Grundsätze und die Geschäftsauffassung der Vorkriegszeit mehr oder weniger verloren gegangen waren, während die jüngere Beamenschaft naturgemäß diese überhaupt nicht kennengelernt hatte. Die wertvolle Tradition der vorkriegszeitlichen, in vieler Beziehung vorbildlichen Zustände war nur*

25 Pohl, Konzentration (wie Anm. 10), S. 347 ff.

26 Feldman, Deutsche Bank (wie Anm. 1), S. 262 ff. – Hans Rummel, damals bei der Deutschen Bank und später Vorstandsmitglied des fusionierten Instituts, etablierte neue Methoden der Kostenanalyse, die für die Bankwirtschaft wegweisend war. Es ist sicher kein Zufall, dass gerade er als Sachverständiger dem Untersuchungsausschuss für das Bankwesen 1933 über die „Rentabilitätsfrage der Banken“ berichtete. Vgl. Rummel, Rentabilitätsfrage (wie Anm. 21).

27 Rede Dr. Georg Solmssens auf der Generalversammlung der Disconto-Gesellschaft am 28. Oktober 1929, abgedruckt bei Pohl, Zusammenschluss (wie Anm. 10), S. 44-48, hier S. 44 f.

schwierig aufrecht zu erhalten. Das durch tarifliche Bindungen erstarrte, ständig nach oben geschraubte Gehaltsniveau belastete den Unkostenetat in steigendem Maße, zumal sich auch die Personalüberalterung häufig ungünstig bemerkbar machte. [...] Hinzu kam, daß auf Grund falscher Begriffe von Rentabilität und vor allem infolge der nicht erkannten Unkostenverschiebung zwischen Zentrale und Filialen eine Gehaltsentwicklung sich durchsetzte, der beim Mangel an wirklich brauchbarem Nachwuchs von befähigten Leitern und Beamten kaum dauernd Widerstand geleistet werden konnte, weil eine Abwanderung guter Kräfte nicht tragbar schien.“

Ferner seien namentlich durch die Strukturverschiebungen der Wirtschaft und die Vergrößerung der Konzerne tradierte Wissensbestände über Zustand, Geschäftspolitik und Ertragsaussichten der Kunden abhanden gekommen und hätten in der Stabilisierungsphase erst wieder aufgebaut werden müssen. Doch die intensivere Begutachtung der Industrieunternehmen, die verstärkte Kontrolle von Jahresabschlüssen, das Einfordern von Unternehmenskennziffern seien nur mit höherem Personalaufwand durchzuführen gewesen, weshalb die Kosten für die Kreditvergabe gestiegen seien.²⁸

Rummels Analyse ist insofern bemerkenswert, als sie implizit vieles von dem vorwegnimmt, was in den vergangenen Jahren zu den „Netzwerken der Wirtschaftselite“ erforscht wurde.²⁹ Früher, so der Subtext von Rummels Ausführungen, habe es aufgrund stabiler wechselseitiger Verflechtungen und derart etablierter Vertrauensverhältnisse nur einiger Aufsichtsratssitzungen oder geselliger Abende bedurft, um die Lage der Unternehmen einschätzen zu können. Nachdem diese Vertrauensverhältnisse durch Personalfluktuaton, Konzernbildung und das Aufkommen eines neuen, kurzfristiger denkenden Akteurstyps fragil geworden seien, hätten sich die Kosten, um über die betreuten Kunden informiert zu sein, erheblich erhöht – transaktionskostentheoretisch fraglos eine plausible Erwägung.

Das tradierte Beziehungsgefüge der Banken als Industriefinanziers und der Unternehmen als Bankkunden war durch Weltkrieg und Inflation jedenfalls nachhaltig gestört, höhere Gehaltszahlungen als Folge der Tarifpolitik kamen hinzu. Aber auch der Anstieg der Steuerbelastungen wurde für die Erhöhung der Selbstkosten verantwortlich gemacht³⁰ – kurz: Die Argumentation griff ein zeitgenössisch weit verbreitetes Muster auf, wie es sich beispielsweise auch in der Eisen- und Stahlindustrie findet. Aufgrund dieser ähnlichen Problemwahrnehmung verwundert es kaum, dass die Akteure ähnliche Maßnahmen erwogen, um die Wirtschaftlichkeit wiederherzustellen: die Errichtung eines „Rationalisierungskonzerns“ mit dem Ziel, Synergien durch organisatorische Verschmelzung zu erzielen, wie dies beispielhaft schon bei der Gründung der Vereinigten Stahlwerke der Fall gewesen war, aber im Grunde weit verbreiteten Denkmustern entsprach.³¹

28 Rummel, Rentabilitätsfrage (wie Anm. 21), S. 428 f. (Zitat S. 429).

29 Vgl. die einschlägigen Beiträge in Volker R. Berghahn / Stefan Unger / Dieter Ziegler (Hrsg.), Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität (Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte 11). Essen 2003; ferner Dieter Ziegler (Hrsg.), Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert (Bürgertum. Beiträge zur europäischen Gesellschaftsgeschichte 17). Göttingen 2000.

30 Rede Dr. Arthur Salomonsohn auf der Generalversammlung der Disconto-Gesellschaft am 28. Oktober 1929, abgedruckt in: Pohl, Zusammenschluss (wie Anm. 1), S. 48-51, hier S. 49.

31 Alfred Reckendrees, Das „Stahltrust“-Projekt. Die Gründung der Vereinigten Stahlwerke AG und ihre Unternehmensentwicklung 1926-1933/34 (Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 5). München 2000; Kleinschmidt, Rationalisierung (wie Anm. 16).

Mit der Zusammenlegung ließ sich aber auch das von Rummel angedeutete Problem lösen: Einige der zumindest unter den gegebenen Rahmenbedingungen überforderten Manager konnten – wenigstens auf mittlere Sicht – ohne großes Aufsehen zum Beispiel in den Aufsichtsrat weggelobt werden.³² Etwas euphemistisch formulierte auch Solmsen dies, als er in der Generalversammlung, die die Fusion beschließen sollte, vortrug, dass „ein Kreditgeschäft großen Stils [...] sich trotz größter Sorgfalt nie völlig verlustlos betreiben [lässt], besonders wenn die Bank in schweren Zeiten ihre Pflichten gegenüber der Wirtschaft erfüllen will.“³³

Dabei hatten – besonders in der Inflation – Bankiers der Privat- und Großbanken keineswegs die „größte Sorgfalt“ an den Tag gelegt. So ist die Vorgeschichte der Fusion – weniger ursächlich als zeitlich – auch eine Geschichte riskanter Börsenmanöver, unterschätzter Kreditrisiken sowie taktischer und strategischer Fehleinschätzungen. Im Vergleich mit der Vorkriegszeit hatte sich ein neuer Bankiers-Typus herausgebildet bzw. an Bedeutung gewonnen, der sich kaum am geschäftlichen und sozialen Kommentar der tradierten Bankierselite orientierte. Dieser hatte insbesondere darin bestanden, sich als individueller Akteur in den Dienst des Bankgeschäfts und damit mittelbar in den Dienst der Volkswirtschaft zu stellen. In ihrer Selbstbeschreibung ging es weniger um persönliche Bereicherung als um den Dienst an der Sache. Freilich waren auch der tradierten Bankierselite materielle Annehmlichkeiten keineswegs fremd, doch im Großen und Ganzen kennzeichnete sie ein gesellschaftlich rückgebundenes Leistungsethos.³⁴

Zwar gab es bereits im Kaiserreich stärker individualistische Tendenzen, aber die Deutungshoheit über den Kommentar lag nach wie vor bei den „Altvorderen“. Doch insbesondere die Umwandlungen der Inflationszeit mit ihrer hektischen Betriebsamkeit sowie der Flucht in Sachwerte inklusive der Forcierung von Unternehmenszusammenschlüssen hatten für aufstrebende Bankiers ein Geschäftsfeld eröffnet: Nicht langfristige Kredit- und Geschäftsbeziehungen als gleichsam „echte“ Bankgeschäfte bestimmten ihre Strategie, sondern der Handel mit Wertpapieren und – vielleicht wichtiger – mit den zugrunde liegenden Informationen über Unternehmen wurden zu ihrem (geschäftlichen) Markenzeichen. Sie wurden zu Investmentprofis für Mergers & Acquisitions avant la lettre und stießen derart in die Wirtschaftselite vor – prominenteste Vertreter waren wohl Louis Hagen und Jakob Goldschmidt. Sie wurden insbesondere ob ihrer geschäftlichen Leistungen und ihres Einflusses akzeptiert und nahmen im Beziehungsgeflecht der Wirtschaftselite Spitzenpositionen ein.³⁵

32 Beispielhaft ist hier der Fall Emil Georg von Stauß, der 1932 aus dem Vorstand in den Aufsichtsrat wechseln sollte, weil es bei der Deutschen Bank schlicht üblich war, Bankmanager nach ihrem Abschied aus dem Vorstand in den Aufsichtsrat zu delegieren. Aufgrund seiner zahlreichen Verfehlungen war dieses Vorgehen bei Stauß erheblich umstritten. Vgl. Harald Wixforth, Emil Georg von Stauß (1877-1942), in: Hans Pohl (Hrsg.), Deutsche Bankiers des 20. Jahrhunderts. Stuttgart 2008, S. 403-417, hier S. 408 f.; vgl. ferner zur drastischen Kritik an von Stauß durch Paul Silverberg, Aufsichtsratsmitglied der Deutschen Bank, Boris Gehlen, Paul Silverberg (1876-1959). Ein Unternehmer (Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Beiheft 194). Stuttgart 2007, S. 337 ff.

33 Rede Solmsen, 28.10.1929 (wie Anm. 27), S. 45.

34 Reitmayer, Bankiers (wie Anm. 5), S. 206-224.

35 Ungeachtet der begrenzten qualitativen Aussagekraft sind die Einfluss-„Rankings“ der deutschen Wirtschaftselite ein gutes Indiz für die herausgehobene Stellung beider. Goldschmidt war 1927 demnach der bestvernetzte Akteur überhaupt, Hagen nahm Platz 12 ein; Herbert Gutmann (13.) und Emil

In sozialer Hinsicht war diese Akzeptanz aber nicht umfassend, finden sich doch zahlreiche Hinweise auf Distinktionsbemühungen des Establishments, die nicht nur mit einem latenten Antisemitismus erklärt werden können. Freilich bildete – jedenfalls bei Hagen und Goldschmidt – die jüdische Herkunft einen Ansatzpunkt zur Distinktion, jedoch fokussierte die Kritik vornehmlich auf Geschäftsgebaren und Selbstdarstellung. So resultierten zu Beginn der 1920er-Jahre die Konflikte zwischen Jakob Goldschmidt und Hjalmar Schacht im Vorstand der Nationalbank im Wesentlichen aus diametral verschiedenen Vorstellungen über das Bankgeschäft. Bei zwei derart ehrgeizigen Akteuren nimmt es daher kaum Wunder, dass sie nicht dauerhaft zusammenarbeiten konnten: Der am tradierten Kredit- und Beteiligungsgeschäft orientierte Schacht demissionierte und wurde 1923 schließlich Reichswährungskommissar.³⁶

Ein Ruch des Unseriösen, der persönlichen Bereicherung oder – um ein zeitgenössisches (Un-) Wort zu zitieren – der „*Raffgier*“ umgab Investmentprofis wie Goldschmidt und Hagen.³⁷ Man mag aus solchen Zuschreibungen durchaus zurecht antisemitische Tendenzen herauslesen, die bei Schachts ambivalenter Haltung zum Judentum auch denkbar wären. Wenn aber der Braunkohlenindustrielle Paul Silverberg, der selbst aus einer jüdischen Familie stammte und dem persönlicher Ehrgeiz keineswegs fremd war, über Louis Hagen und den Niedergang seines Bankhauses A. Levy in ganz ähnlicher Weise urteilte wie Schacht über Goldschmidt, wird man Antisemitismus wohl ausschließen dürfen: „*Die Verluste hatten sich ergeben aus beträchtlichen persönlichen Spesen des Herrn Hagen. [...] Ich muss ausdrücklich nochmals betonen, dass von einem regulären Bankgeschäft bei A. Levy keine Rede sein konnte, sondern dass unter dem Namen seiner Firma Herr Hagen seine Privat-Spekulationen machte.*“³⁸

Es sind im Grunde wiederkehrende Zuschreibungen, die Vertreter der „*kaiserzeitlichen Ordnung*“ auf die „*Newcomer*“ projizierten. Sie verschrieben sich selbst einer kooperativen, auf langfristige Beziehungen von Banken und Industrie setzenden Auffassung, weswegen ihnen die kurzfristig nutzenmaximierende Aktivität der anderen ein Dorn im Auge war. Dass diese „*Newcomer*“ ferner ihren Wohlstand gleichsam öffentlich zelebrierten, statt jener (selbst zugeschriebenen) diskreten Noblesse zu folgen, die die Bankiers noch im Kaiserreich für sich reklamierten, und sich damit selbst gleichsam über „*die Sache*“ erhöhten, sorgte, wenn auch latent, ebenfalls für Spannungen. Wenn etwa der langjährige Vorstandssprecher der Deutschen Bank, Oscar Wassermann, aufgrund seiner enormen konsumtiv-repräsentativen Ausgaben bei seinem (erzwungenen) Abschied

Georg von Stauß (11.) gehörten ebenfalls zu den 25 best vernetzten Akteuren in der Wirtschaftselite. Vgl. Martin Fiedler / Bernhard Lorentz, Kontinuitäten in den Netzwerkbeziehungen der deutschen Wirtschaftselite, in: Berghahn / Unger / Ziegler, Wirtschaftselite (wie Anm. 299, S. 51-74, S. 65 (Tabelle 5).

- 36 Christopher Kopper; Hjalmar Schacht. Aufstieg und Fall von Hitlers mächtigstem Bankier. München / Wien 2006, S. 49 ff.
- 37 Zu Goldschmidt siehe unter anderem Michael Jurk, Jakob Goldschmidt (1882-1955), in: Pohl, Bankiers (wie Anm. 32), S. 153-164.
- 38 Zit. n. Michael Stürmer / Gabriele Teichmann / Wilhelm Treue, Wägen und Wagen. Sal. Oppenheim jr. & Cie. Geschichte einer Bank und einer Familie. München 1989, S. 362; ferner zu Hagen Werner E. Mosse, Zwei Präsidenten der Kölner Industrie- und Handelskammer: Louis Hagen und Paul Silverberg, in: Jutta Bohnke-Kollwitz / Willehad Paul Eckert (Hrsg.), Köln und das rheinische Judentum. Festschrift Germania Judaica 1959-1984. Köln 1984, S. 308-340.

vom Kreditinstitut nahezu vermögenslos war, stieß dies in den Leitungsgremien auf Verwunderung, selbst wenn der „repräsentative Lebensstil“ grundsätzlich vom Aufsichtsrat gebilligt worden war.³⁹

Das Beispiel Wassermanns zeigt indes auch, dass die Wandlungen in der Hochfinanz kein reines Außenseiterphänomen waren. Wie Goldschmidt bei der Darmstädter und Nationalbank war auch Wassermann in einem der angesehenen Häuser tätig, das man zum „Establishment“ rechnen muss. Dies ist aber nur scheinbar ein Paradoxon, zählte jedoch zunächst einmal der geschäftliche Erfolg als Gradmesser für die Akzeptanz in der Wirtschaftselite, während soziale Differenzen und Distinktion zwar mitschwangen, aber nur dann offen gegen die Akteure eingebracht wurden, als diese geschäftlich gescheitert waren: bei Goldschmidt im Zuge des Zusammenbruchs der Danat-Bank, bei Wassermann nach seiner Entlassung bei der Deutschen Bank und bei Hagen nach seinem Tod. Spekulativ bleibt dabei leider, inwiefern geschäftliches Scheitern und persönliche Ressentiments einander bedingten bzw. verstärkten.⁴⁰ So kursierten insbesondere unter Zeitgenossen Gerüchte, der Zusammenbruch der Danat-Bank wäre zu verhindern gewesen, was aber aufgrund von Animositäten gegen Goldschmidt als Person unterblieben sei. Auch wenn die Forschung eine solch monokausale Erklärung inzwischen weitgehend verworfen hat, ist sie doch im Kern plausibel. Freilich war es weder das Ziel der Akteure, Goldschmidt um jeden Preis aus der Bank zu drängen, noch bezweckten sie, das gesamte Bankensystem in die Krise zu stürzen.⁴¹ Doch scheinen persönliche Ressentiments in kritischen Phasen der Unternehmensentwicklung Entscheidungen Dritter beeinflussen zu können, wie dies bei Goldschmidt der Fall gewesen sein dürfte. Ähnlich war der erzwungene Abschied von Paul Silverberg aus der Rheinischen AG für Braunkohlenbergbau und Brikettfabrikation auch darauf zurückzuführen, dass Fritz Thyssen und Albert Vögler massive Probleme auf der persönlichen Ebene mit ihm hatten.⁴²

Doch unabhängig von solchen Fragen gab es in den 1920er-Jahren offensichtlich in der Bankierselite eine habituelle Trennlinie, die allerdings zu einem gewissen Grade durchlässig war. Doch insbesondere das Wirken der „Newcomer“ war in der damaligen Finanzöffentlichkeit umstritten. Hans Fürstenberg etwa, ein Vertreter des Establishments, sah explizit in Herbert Gutmann von der Dresdner, Emil Georg von Stauß und Oscar Wassermann von der Deutschen Bank sowie Gustaf Schlieper von der Disconto-Gesellschaft Handelnde „einer Jagd, die mein Vater [Carl Fürstenberg, Anm. d. Verf.] nicht billigte und an der er überdies noch auszusetzen fand, daß gewisse Koryphäen viel zu viel verdienten“.⁴³

39 Barkai, Wassermann (wie Anm. 10), S. 89 ff.

40 Die Beiträge und Diskussionen der von Roman Rossfeld und Ingo Köhler organisierten Tagung „Pleitiers‘ und ‚Bankrotteure‘. Zur Geschichte ökonomischen Scheiterns im 19. und 20. Jahrhundert“ am 3. und 4. September 2009 in Zürich legten durchaus nahe, dass (endgültiges) ökonomisches Scheitern häufig auch ein starkes Moment aufweist, das in der Persönlichkeit einzelner Akteure lag, zum Beispiel im Wegfall hilfreicher Netzwerkbeziehungen. Vgl. zur Orientierung Christina Lubinski, Tagungsbericht „Pleitiers“ und „Bankrotteure“. Zur Geschichte ökonomischen Scheiterns im 19. und 20. Jahrhundert, in: H-Soz-u-Kult, 23.10.2009, (<http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/tagungsberichte/id=2817>).

41 Feldman, Deutsche Bank (wie Anm. 10), S. 303 ff.

42 Gehlen, Silverberg (wie Anm. 42), S. 426-458.

43 Hans Fürstenberg, Erinnerungen. Mein Weg als Bankier und Carl Fürstenbergs Altersjahre. Frankfurt am Main 1965, S. 200 ff. – Gerade die dortige Einschätzung Wassermanns, des Vorstandssprechers

Ohne es überinterpretieren zu wollen, lässt doch gerade die Jagd-Metapher auf das Unbehagen schließen, das Fürstenberg stellvertretend für die traditionsbewussten Bankiers zum Ausdruck brachte. Nicht der gleichsam ehrbare Wettbewerb bildete die Handlungsmaxime der neuen Akteure, sondern eben eine Jagd, bei der es notwendigerweise stets um Trophäen geht und bei der stets auch Opfer zu beklagen sind. Führt man diesen Gedanken fort, handelt es sich bei diesen Opfern um die industriellen Unternehmungen, die in dieser Sicht weniger Partner als Objekte bankwirtschaftlichen Handels waren. Die unterstellte Handlungsmotivation lieferte Fürstenberg gleich mit, indem er insbesondere auf das persönliche Verdienststreben abhob und sich damit in den Chor der zeitgenössischen Kritiker einreichte. Ferner scheint das Argument der individuellen oder gruppenspezifischen Maßlosigkeit – mit Blick auf die gegenwärtige Debatte – durchaus ein wiederkehrendes Moment zu sein.

Wie dem auch sei, zwei der von Fürstenberg kritisierten „Koryphäen“ hatten indirekt ihren Anteil daran, dass die Fusion zur Deutschen Bank und Disconto-Gesellschaft 1929 realisiert wurde: Louis Hagen, dessen Institut A. Levy seit 1922 mit dem konservativen Bankhaus Sal. Oppenheim eine Interessengemeinschaft bildete, und Jakob Goldschmidt. Dass zwei externe Akteure, die noch dazu ob ihrer Geschäftspolitik nicht unumstritten waren, eine Rolle bei der Fusion spielten, überrascht nur auf den ersten Blick: Bei allem Erstaunen, mit der die Öffentlichkeit die Verkündung der Fusion 1929 zur Kenntnis nahm, darf nicht übersehen werden, dass ein solches oder ähnliches Vorgehen in den Netzwerkkzentren der deutschen Wirtschaftselite, zum Beispiel dem Club von Berlin, schon seit längerer Zeit diskret angedacht worden war.⁴⁴ Und es war ja gerade das Markenzeichen von Akteuren wie Goldschmidt und Hagen, derartige Informationen zu synthetisieren, daraus Handlungsoptionen abzuleiten und diskret zu sondieren, ob sich eine der Optionen realisieren lasse. Sie mögen zwar als Bankiers umstritten gewesen sein, nicht aber als „Informationsbroker“, wie etwa die kritisch-ankennende Zuschreibung Hagens als „großkapitalistischer Heiratsvermittler“ verdeutlichen mag.⁴⁵

Doch bereits seit Mitte der 1920er-Jahre hatte es immer wieder Gespräche über mögliche Bankenfusionen gegeben, zum Beispiel als Goldschmidt für die Danat-Bank – und auf Anregung von Louis Hagen – 1926 mit dem Vorstand der Deutschen Bank über ein Zusammengehen verhandelte. Die Gespräche endeten aber ergebnislos, weil auf Seiten der Deutschen Bank Vorbehalte gegen Goldschmidt bestanden, die er dann durch sein zu forsches Auftreten in den Verhandlungen bestätigte. Möglicherweise ging die Deutsche Bank auch nur deshalb auf Goldschmidts Gesprächsangebot ein, weil sie wusste, dass der Bankier bei seinen Kollegen nicht den besten Ruf genoss. Besonders Georg Solmssen erblickte in ihm einen „*der größten Schädlinge [...], der sich je in der deutschen Wirtschaft tummeln durfte, [...] völlig diszipliniert- und hemmungslos, war er durch und durch*

der Deutschen Bank, ist unverblümt negativ: „*Er war von der großen Deutschen Bank aus dem kleineren Privathaus A. E. Wassermann, Bamberg, geholt worden. Mußte er da nicht ein hervorragender Bankleiter sein? Ja, manchmal machen Kleider Leute...*“ Vgl. ebd., S. 202; ferner Barkai, Wassermann (wie Anm. 10), S. 95 f.; zusammenfassend zur wechselvollen Karriere von Stauß' Wixforth, von Stauß (wie Anm. 32).

44 Müller-Jabusch, Schlitter (wie Anm. 10), S. 84 f.

45 Felix Pinner, Deutsche Wirtschaftsführer. Charlottenburg 1925, S. 321.

*Börsianer und Spekulant.*⁴⁶ Wenn nun offenbar eine tendenziell konservative Bank mit einem „Spekulanten“ wie Goldschmidt über eine Fusion nachdachte, musste dies Solmssen und die Geschäftsführung der Disconto-Gesellschaft alarmieren, die bis dahin die Anfragen der Deutschen Bank, über eine Kooperation zu verhandeln, stets zurückhaltend behandelt hatte.⁴⁷ Insofern machte sich in diesem Fall die Deutsche Bank Goldschmidts umstrittenen Ruf für eigene Zwecke dienstbar.

Wichtigster Vermittler wurde aber schließlich ein weiterer, weniger schillernder „Netzwerkpezialist“: Robert Pferdmenes vom A. Schaaffhausen'schen Bankverein in Köln, einer Tochter der Disconto-Gesellschaft.⁴⁸ Pferdmenes agierte im Gegensatz etwa zu Hagen und Goldschmidt diskret und nahm bei Weitem nicht so viele Aufsichtsratsmandate wahr – vielleicht wurde deshalb seine Vermittlungstätigkeit in der Weimarer Zeit bislang nur unzureichend wahrgenommen.⁴⁹ Er war ein herausragender Kenner der Verhältnisse bei Industrie und Banken und beispielsweise später auch bei der Übernahme der Rheinischen AG für Braunkohlenbergbau und Brikettfabrikation durch das RWE sowie in den Aufbau des „neuen“ Flick-Konzerns eingebunden.⁵⁰ Sein „Sozialkapital“ beruhte zu einem nicht geringen Teil auf seiner Diskretion, die er auch an den Tag legte, als er 1926 mit Oscar Schlitter von der Deutschen Bank die Aussichten einer Fusion mit der Disconto-Gesellschaft sondierte: Er legte Wert darauf, keine schriftlichen Spuren in dieser Angelegenheit zu hinterlassen; die Rekonstruktion der Anbahnung und weiteren Verhandlungen muss daher im Wesentlichen auf Grundlage der Notizen von Georg Solmssen erfolgen, die die verlässlichste bekannte Quelle sind.⁵¹

Die Anbahnungsgespräche des Vorstandsmitglieds der Deutschen Bank, Oskar Schlitter, und Pferdmenes fanden im schweizerischen Pontresina (Engadin) statt, wo die beiden

46 Zit. n. Barkai, Wassermann (wie Anm. 10), S. 128.

47 Vgl. zum vorigen Abschnitt bes. Feldman, Deutsche Bank (wie Anm. 10), S. 260 f. – Auch Simon Alfred von Oppenheim, den das Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, Oskar Schlitter, als Vermittler gewinnen konnte, verwies gegenüber Solmssen auf den Handlungsdruck für die Disconto-Gesellschaft, falls Danat- und Deutsche Bank zusammengingen. Dies stützt tendenziell die Annahme, dass die Gespräche mit Goldschmidt eher ein taktisches Manöver waren, wenngleich Oscar Wassermann wohl tatsächlich bereit war, mit der Danat-Bank zusammenzugehen. Jedenfalls dürften die Vorgänge die Disconto-Gesellschaft zumindest ein wenig aus der Reserve gelockt haben.

48 Es ist auffällig, dass mit Hagen, Pferdmenes und von Oppenheim gleich drei Kölner Bankiers im Sinne der Deutschen Bank vermittelten, die zudem – ebenso wie Jakob Goldschmidt – in sehr engem Kontakt zum Braunkohlenindustriellen Paul Silverberg standen. Silverberg war langjähriges Aufsichtsratsmitglied der Deutschen Bank und teils Sachwalter ihrer Interessen. Es ist daher zumindest denkbar, dass er – als Befürworter von Rationalisierungskonzernen – im Hintergrund agiert. Vgl. die Überlegungen bei Gehlen, Silverberg (wie Anm. 32), S. 336 f.

49 Es fehlt allerdings auch ein zusammenhängender Nachlass, sodass die Informationen über Pferdmenes vor 1931 – seinem Eintritt bei Sal. Oppenheim – sehr spärlich sind. Vgl. Gabriele Teichmann, Robert Pferdmenes (1880-1962), in: Pohl, Bankiers (wie Anm. 32), S. 311-327; Christoph Silber-Bonz, Pferdmenes und Adenauer. Der politische Einfluss des Kölner Bankiers. Bonn 1997, hat fast ausschließlich die Zeit nach 1945 zum Gegenstand.

50 Gehlen, Silverberg (wie Anm. 32), S. 458-465; Kim Christian Priemel, Flick. Ein Konzerngeschichte vom Kaiserreich bis zur Bundesrepublik (Moderne Zeit. Neue Forschungen zur Gesellschafts- und Kulturgeschichte des 19. und 20. Jahrhunderts XVII). Göttingen 2008, S. 257.

51 Feldman, Deutsche Bank (wie Anm. 10), S. 905, Anm. 256; s. ferner Pohl, Konzentration (wie Anm. 10), S. 351 ff., der sie – offensichtlich vollständig – wörtlich zitiert.

mehr oder minder zufällig gleichzeitig ihren Urlaub verbrachten. Dass wegweisende strategische Gespräche oftmals außerhalb des „normalen“ Geschäftsgangs mit seinen gedrängten Terminkalendern stattfanden, war keineswegs ungewöhnlich. Es scheint jedenfalls, als seien gerade Urlaube oder Kuren beliebte Anlässe für unternehmerische Gedankenspiele, unverbindliche Anfragen und Ähnlichem gewesen.⁵²

Das Gespräch lässt die Motive der Deutschen Bank erkennen: Sie wollte durch die Fusion in neue Größenordnungen vorstoßen. Dies hatte vornehmlich zwei Gründe: die schwache deutsche Kapitalausstattung und die Konzentration der deutschen Industrie. Die immer wieder kolportierte Abhängigkeit industrieller Unternehmungen von den Banken wurde zwar inzwischen auf breiter empirischer Grundlage eindrucksvoll widerlegt.⁵³ Doch falls Zweifel geblieben sein sollten, ist die Fusion zur DeDi-Bank geeignet, diese zu zerstreuen. Es war gleichsam der Zwang, industriellen Unternehmen wie den Vereinigten Stahlwerken und den IG Farben „*hinterher zu wachsen*“, der die Fusionsbestrebungen befeuerte. Nicht die Banken bestimmten folglich in diesem Fall die Geschäftspolitik der Industrieunternehmen, sondern umgekehrt die der industriellen Unternehmungen jene der Kreditinstitute.

Die Logik dahinter ist vergleichsweise simpel: Industrieunternehmen einer gewissen Größenordnung konnten sich auch ohne unmittelbare Hilfe inländischer Banken auf den (ausländischen) Anleihemärkten finanzieren. Angesichts der Schwäche des Kapitalmarkts in Deutschland mit seinen für die Banken ungünstigen Refinanzierungskonditionen wurden Industrieunternehmen, mit denen die Kreditinstitute großemäßig nicht (mehr) auf Augenhöhe waren, zu einem geschäftspolitischen Problem mit potenziell weit reichenden Folgen: Sie konkurrierten miteinander auf in- und ausländischen Kredit- und Kapitalmärkten, erhöhten dort also die ohnehin schon große Nachfrage, was zu höheren Zinsen führte. Die Refinanzierungskonditionen verschlechterten sich dadurch also weiter. Ferner befürchteten die Banken, die Großunternehmen als Kunden zu verlieren, jedenfalls in der bisherigen Größenordnung: „*Um der Industrie das Paroli bieten zu können, sei es erforderlich, einen Banken-Block von solcher Größe zu schaffen, daß seine Placierungskraft den Inlands-Markt beherrsche und über das Maß des Vernünftigen hinausgehende Unterbietungen von Gegnergruppen zwecklos wären.*“⁵⁴

Demgegenüber – so der weitere Wortlaut von Sollmsens Aktennotiz – seien die organisatorischen und unternehmenskulturellen Probleme sekundär: Beide Häuser seien „*innerlich gesund*“ und würden „*im Wesentlichen nach den gleichen Prinzipien*“ geleitet. Unterschiede in der Geschäftspolitik bestanden freilich besonders in der Kredit- und Filialpolitik. Die Deutsche Bank vermochte darin aber keine unüberbrückbaren Hindernisse zu sehen: Sie betreibe bewusst eine großzügigere Kreditpolitik, gehe demnach zwar ein höheres Risiko bei der Kreditvergabe ein als die Disconto-Gesellschaft, aber

52 Vgl. für weitere Beispiele Gehlen, Silverberg (wie Anm. 32), S. 131 f.

53 Harald Wixforth, *Banken und Schwerindustrie in der Weimarer Republik* (Wirtschafts- und Sozialhistorische Studien 1). Köln / Weimar / Wien 1995; Volker Wellhöner, *Großbanken und Großindustrie im Kaiserreich* (Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft 85). Göttingen 1989.

54 Aktennotiz von Georg Sollmsen vom 16. September 1926, zit. n. Pohl, *Konzentration* (wie Anm. 10), S. 351; vgl. ferner Feldman, *Deutsche Bank* (wie Anm. 1), S. 261.

– so die Botschaft zwischen den Zeilen – kein übermäßiges.⁵⁵ Während die Deutsche Bank allgemein stärker gewinnorientiert arbeitete, verzichtete die Disconto-Gesellschaft zugunsten ihrer Liquidität darauf, die Ertragsmöglichkeiten voll auszuschöpfen. Ferner hatte die Deutsche Bank ein größeres Filialnetz als ihre langjährige Konkurrentin.⁵⁶

Die Vertreter der Disconto-Gesellschaft waren keineswegs sofort überzeugt, sodass es schließlich noch drei Jahre dauerte, bis die Fusion zustande kam. Ausschlaggebend waren äußere Impulse: die Verschmelzung der Commerz- und Privat-Bank mit der Mitteldeutschen Credit-Bank, Gerüchte über eine Fusion von Danat-Bank und Berliner Handelsgesellschaft sowie Gerüchte über ein Angebot der Deutschen an die Dresdner Bank.⁵⁷ Welche Substanz die Gerüchte hatten, ist nicht mehr zu klären, auch nicht, ob sie möglicherweise gezielt in einem ohnehin nervösen Markt gestreut wurden. Sie verfehlten ihre Wirkung jedenfalls nicht und fielen auch deshalb auf fruchtbaren Boden, weil Fusionen als Mittel der Krisenreaktion dem Wahrnehmungshorizont der Akteure entsprachen.

Im Ergebnis gab die Disconto-Gesellschaft ihre Zurückhaltung auf und sagte erstmals Verhandlungen über ein Zusammengehen zu, die wiederum in Pontresina von Eduard Mosler (Disconto-Gesellschaft) – Solmssen selbst nahm wegen des Tods seiner Mutter nicht teil⁵⁸ – und Oscar Schlitter geführt wurden und schließlich zum Erfolg führten: Beide Institute fusionierten zur Deutschen Bank und Disconto-Gesellschaft; die bisher selbstständig agierenden Töchter der Disconto-Gesellschaft – die Norddeutsche Bank, der A. Schaafhausen'sche Bankverein, die Rheinische Creditanstalt und die Süddeutsche Disconto-Gesellschaft – gingen in der neuen Großbank auf.⁵⁹ Dem Vorstand des neuen Instituts gehörten sieben „*Deutschbanker*“ (Alfred Blinzig, Paul Bonn, Selmar Fehr, Werner Kehl, Oscar Schlitter, Emil Georg von Stauß, Oscar Wassermann) und fünf Vertreter der alten Disconto-Gesellschaft an (Franz A. Boner, Theodor Frank, Eduard Mosler, Gustaf Schlieper, Georg Solmssen).⁶⁰ Für den früheren Vermittler Robert Pferdmenes blieb kein Platz, obwohl er sich als Vertreter des A. Schaafhausen'schen Bankvereins durchaus berechnete Hoffnungen gemacht hatte, in der fusionierten Bank eine Rolle spielen zu können. Er wechselte schließlich zu Sal. Oppenheim.⁶¹

V. Die Fusion zur DeDi-Bank als Symbol der Herstellung der „alten“ Ordnung

Mit der Fusion war eine Bank entstanden, deren Größe und Substanz sie zum unangefochtenen Marktführer im Deutschen Reich machte. Die Bilanzsumme des fusionierten Instituts war doppelt so hoch wie die des zweitgrößten deutschen Kreditinstituts, der Dresdner

55 Aktennotiz von Georg Solmssen vom 16. September 1926, zit. n. Pohl, *Konzentration* (wie Anm. 10), S. 351.

56 Born, *Beginn* (wie Anm. 10), S. 79 f.

57 Pohl, *Konzentration* (wie Anm. 10), S. 353 f.

58 Müller-Jabusch, Schlitter (wie Anm. 10), S. 85.

59 Rede Oskar [sic!] Wassermanns auf der Generalversammlung der Deutschen Bank am 29. Oktober 1929, abgedruckt in Pohl, *Zusammenschluss* (wie Anm. 10), S. 41 ff., hier S. 42

60 Hierzu und zu weiteren Details Pohl, *Konzentration* (wie Anm. 10), S. 354-357.

61 Stürmer / Teichmann / Treue, *Wägen und Wagen* (wie Anm. 38), S. 352 ff.

Bank. Im internationalen Vergleich nahm die DeDi-Bank damit zwar keinen Spitzenplatz ein, gehörte aber doch vom Bilanzvolumen her zu den führenden Häusern in Europa.⁶²

Die Fusion zur DeDi-Bank ist darüber hinaus fraglos auch deshalb eine Weichenstellung der deutschen Banken- und Wirtschaftsgeschichte, weil sie die tradierten Governance-Strukturen konservierte (bzw. wiederherstellte), die zumindest in der Inflation Erosionstendenzen erlitten hatten. Die enge Verflechtung von Industrieunternehmen und Banken, ihre wechselseitige geschäftspolitische Beeinflussung, die weitgehend nationalen Eigentumsrechte und die tendenziell einvernehmliche Strategiefindung strukturierten auch weiterhin das deutsche Wirtschaftssystem. Vertreter einer kurzfristigen, risiko- und kapitalmarktorientierten Ausrichtung, für die symbolhaft, wenngleich in dieser Absolutheit zu Unrecht, der Stinnes-, der Flick- und der Otto-Wolff-Konzern sowie Bankiers à la Goldschmidt, von Stauß und Hagen standen, hatten sich nicht gegen die Akteure des langfristig-kooperativ denkenden „Establishments“ durchsetzen können, das folglich weiterhin die Deutungshoheit über die gruppenspezifischen Normen für sich reklamieren konnte.⁶³ Und möglicherweise ist es kein Zufall, dass gerade jene Banken und Unternehmen die Banken- und Weltwirtschaftskrise vergleichsweise glimpflich überstanden, die sich eher der kooperativen Ausrichtung verpflichtet fühlten. Dagegen brach bekanntlich Goldschmidts Danat-Bank zusammen; der DeDi-Bank wird in Person von Oscar Wassermann mindestens eine Teilschuld an Konkurs der Danat zugewiesen, weil sie – durch Indiskretionen und Stellungnahmen gegenüber der Reichsregierung – eine Sanierung von vornherein verhindert hätte.⁶⁴ Louis Hagens Bankhaus A. Levy wurde still liquidiert – im Übrigen von zwei ausgewiesenen Verfechtern des kooperativen, oder (in diesem Fall treffender) rheinischen Kapitalismus: Paul Silverberg und Robert Pferdenges.⁶⁵ Stauß wurde – wie erwähnt – nach kurzer Übergangsfrist aus dem Vorstand weggelobt. Der Stinnes-Konzern hatte die Inflation ohnehin nicht lange überdauert, der Flick-Konzern überlebte nur durch staatliche Hilfe, und auch Otto Wolff geriet in eine existenzbedrohende Krise, die ebenfalls nur durch Unterstützung des Reichs überwunden werden konnte.⁶⁶

Freilich, dies sind nur Indizien. Es wäre sicherlich übertrieben, die Fusion zur DeDi-Bank zu einer ordnungspolitischen Weichenstellung ersten Ranges zu stilisieren, doch mit dem Zusammenschluss war über die betriebswirtschaftliche Bedeutung hinaus auch die Persistenz jener spezifischen Kultur gesichert worden, die bereits vor 1914 in Habitus, Normen und Geschäftsgebaren der Berliner Bankiers zum Ausdruck kam,⁶⁷ auch im

62 Pohl, Zusammenschluss (wie Anm. 10), S. 39 f.

63 Im Vorfeld der derzeitigen Krise war ein durchaus ähnlicher Konflikt um die Deutungsmacht in der Hochfinanz zu erkennen, wenn zum Beispiel (ehemalige) Vorstandsmitglieder der Deutschen Bank darüber klagten, dass der Vorstand sukzessive mit Managern besetzt wurde, die das US-amerikanische Modell des Investmentbanking verfochten, dass joviale Umgangsformen distinguierte ersetzen und dass Englisch zur Geschäftssprache erhoben wurde. Demnach setzten sich in diesem Fall die „Newcomer“ durch. Vgl. Jan Fleischhauer, „Der Getriebene“, in: Der SPIEGEL 14/2010 vom 3. April 2010, S. 59-66, hier S. 65.

64 Vgl. knapp, aber überzeugend abwägend Barkai, Wassermann (wie Anm. 10), S. 49.

65 Vgl. Stürmer / Teichmann / Treue, Wägen und Wagen (wie Anm. 38), S. 361-365.

66 Jost Dülffer, Die „Gruppe Otto Wolff“ 1929 bis 1945, in: Peter Danylow / Ulrich Soénius (Hrsg.), Otto Wolff. Ein Unternehmen zwischen Wirtschaft und Politik. München 2005, S. 153-244, hier S. 161 ff.

67 Reitmayer, Bankiers (wie Anm. 5).

Nationalsozialismus nur partiell infrage gestellt wurde⁶⁸ und in Robert Pferdmenes und Hermann Josef Abs gleichsam symbolhaft personalisiert wurde: Abs bestimmte seit 1937 die Geschicke der Deutschen Bank (mit), und avancierte gemeinsam mit Pferdmenes spätestens in der Bundesrepublik zum Prototypen des „*rheinischen Kapitalisten*“.⁶⁹

Wie stark solche personalen Aspekte auch außerhalb des Bankwesens die Organisation und das Selbstbild von Unternehmen prägten, hat zuletzt Clemens Reichel am Beispiel der Metallgesellschaft gezeigt: Ihre Führung verkörperte nach dem Zweiten Weltkrieg personell und organisatorisch den Geist der „alten“ Metallgesellschaft, der aus dem Kaiserreich in die 1920er- und 1930er- Jahre tradiert worden war und der nach 1945 zunächst stilbildend blieb.⁷⁰ Ähnliche Beispiele für eine Orientierung an der Vorkriegszeit bilden der Flick-Konzern und der Zigarettenproduzent Reemtsma, die zwar nicht unbedingt für einen gesellschaftlich rückgebundenen Leistungsethos standen wie beispielsweise das Gros der Hochfinanz, aber doch in ähnlicher Weise ihre jeweils eigene Unternehmens-tradition und die immanenten Instrumente aus den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts zur Grundlage ihres Handelns in der Nachkriegszeit machten.⁷¹

Wenn auch die empirische Basis noch recht fragil ist, scheinen alles in allem diese erfahrungsbasierte Unternehmensführung, mehr aber wohl noch der soziale Kommentar der Wirtschaftselite im Allgemeinen und der Hochfinanz im Besonderen ein stabiles Konstrukt gewesen zu sein: Sie wirkte aus dem Kaiserreich bis in die frühe Bundesrepublik hinein, prägte somit mentale Dispositionen der Akteure und präformierte ihre Entscheidungen⁷², ehe wissenschaftlich fundierte Managementmethoden vor allem nach amerikanischem Vorbild umfangreich adaptiert wurden.⁷³

VI. Fazit

Im aktuellen Krisendiskurs wird der Begriff des „*verantwortlichen Handelns*“ der Marktakteure permanent verwendet, ohne zu benennen, wer Adressat jener Verantwortung sein soll: Mitarbeiter, Eigentümer, Branche, Volkswirtschaft oder Gesellschaft wären jeweils denkbare Adressaten. Aber im Grunde ist ohnehin die Verantwortung für das eigene Handeln entscheidend – ist doch individuelles Handeln die Basis des Wirtschaftens ge-

68 Ahrens, Dresdner Bank (wie Anm. 6), S. 114-130.

69 Siehe generell Dieter Ziegler, Strukturwandel und Elitenwechsel im Bankwesen 1900-1957, in: Berghahn / Unger / ders., Wirtschaftselite (wie Anm. 29), S. 187-218. Der im Titel suggerierte „*Elitenwechsel*“ erwies sich eher als „*Elitenkontinuität*“. Vgl. ebd., S. 216. Für das Beispiel Abs siehe Lothar Gall, Der Bankier Hermann Josef Abs. Eine Biographie. München 2004.

70 Clemens Reichel, Vom Verbund zum Konzern. Die Metallgesellschaft AG 1945-1975. Darmstadt 2008, S. 109 ff.

71 Vgl. Norbert Frei / Ralf Ahrens / Jörg Osterloh / Tim Schanetzky, Flick. Der Konzern, die Familie, die Macht. München 2009; Priemel, Flick (wie Anm. 50); Jacobs, Rauch (wie Anm. 6).

72 Vgl. exemplarisch Christof Biggeleben, Kontinuität von Bürgerlichkeit im Berliner Unternehmertum. Der Verein Berliner Kaufleute und Industrieller (1879-1961), in: Berghahn / Unger / Ziegler, Wirtschaftselite (wie Anm. 29), S. 241-274.

73 Christian Kleinschmidt, Der produktive Blick. Wahrnehmung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1985 (Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Beiheft 1). Berlin 2002.

nerell. Will man aber das Handeln individueller Akteure historisch beurteilen, so ist es notwendig, ihre Entscheidungsgrundlagen und -restriktionen zu betrachten. Im Bankenmarkt der 1920er-Jahre hatten sich bisherige Entscheidungsgrundlagen, -strukturen und -routinen fraglos fundamental gewandelt. Erfahrungs- und vertrauensbasierte sowie alles in allem kooperative Entscheidungen, die das Bankgeschäft bis 1914 bestimmt hatten, traten zugunsten solcher Entscheidungskonstellationen zurück, die eher Aggressivität bei der Verteidigung oder Erschließung von Marktanteilen positiv sanktionierten.

Der Wettbewerb hatte – wie gezeigt – derart zugenommen, dass nun Banken unmittelbar miteinander konkurrierten, für die es vor 1914 noch ein gemeinsames Auskommen gegeben hatte. Verdrängung statt Kooperation war demnach eine logische Handlungsoption infolge der strukturellen Veränderungen seit 1914 sowie infolge der politisierten Atmosphäre: Die Orientierung an nationalen Interessen verhinderte die notwendige internationale Finanzkooperation, wodurch sich Wettbewerbs- und Handlungsdruck für die Akteure in Deutschland erhöhten.

Vereinfacht gesagt, standen sich zwei Hauptstrategien im Bankwesen gegenüber: (1.) Eine aktivisch-kurzfristige, investment- (und provisions-) orientierte Strategie, die neue Geschäftsfelder erschloss – notfalls auf Kosten Dritter. Sie zeigte sich zum Beispiel bei Goldschmidt und Hagen, aber partiell auch in den vermeintlich traditionell ausgerichteten Großbanken (von Stauß). (2.) Eine traditionell-langfristige Strategie, die – trotz widriger Umweltbedingungen – weiterhin auf partnerschaftliche Arrangements zwischen Kreditwirtschaft und produzierendem Gewerbe abzielte und die im Grunde an die Erfahrungen aus dem Kaiserreich aufknüpfte. Die erste Strategie war eher eine Strategie von Newcomern, die in die Lücken hineinstießen, die ihnen das traditionelle Bankgewerbe sowie die Strukturwandlungen boten. Die zweite Strategie war die des Establishments und setzte sich schließlich durch.

Unabhängig von der Strategie wurden insbesondere Rationalisierungsfusionen und betriebswirtschaftliche Modernisierung als Weg aus der Krise im Bankenmarkt erkannt und anerkannt. Fusionen bzw. – genauer – Merger of Equals stellen notwendigerweise die Sache, also das betriebs- und volkswirtschaftliche Notwendige, über die Individuen – just so, wie es dem Selbstbild der Hochfinanz lange entsprochen hatte. Schließlich verknüpft jede Fusion – über kurz oder lang – die Stellen in den Leitungsgremien und begrenzt damit individuelle Karrierechancen, so geschehen bei Robert Pferdmenes.

Diese geschäftlich-strategische Ebene ist daher unter anderem um die persönliche Ebene zu ergänzen. Die Perpetuierung der Leitidee eines – wie auch immer gearteten – kooperativen Kapitalismus gegenüber der aktivischen „*Investmentstrategie*“ bedeute freilich auch, dass das Establishment weiterhin den sozialen Kompass bestimmte. Bis weit in die Bundesrepublik hinein waren Bankiers und Bankmanager daher mehrheitlich noch dem – freilich sukzessive modernisierten – Selbstbild der Hochfinanz des Kaiserreichs verhaftet, das insbesondere auf Langfristigkeit der industriellen Kundenbeziehungen, Orientierung an den Bedürfnissen der deutschen Volkswirtschaft, an geschäftlicher Diskretion und großbürgerlichem Habitus rekurrierte.⁷⁴ Somit scheint die Krise des Bankenmarkts alles in allem zwar einen Modernisierungsschub mit sich gebracht zu haben, doch wirkte dieser stärker auf die Institute als auf die Akteure.

74 Vgl. exemplarisch Gall, Abs (wie Anm. 69), S. 323, 335, 408-439.

Selten hat das deutsche Bankwesen so viele schillernde Persönlichkeiten hervorgebracht wie in der Weimarer Zeit. Doch blieben extrovertierte, bisweilen exzentrische Typen nur ein kurzfristiges Phänomen. Ihre Akzeptanz in der Bankierselite gründete auf ihrem unbestrittenen Gespür für einträgliche Geschäfte, die sie temporär gewissermaßen zur Avantgarde im Bankenmarkt werden ließen: Die Anbahnung und Umsetzung von Unternehmenszusammenschlüssen sowie der Handel mit Information wurden zu ihrem Markenzeichen – und sie waren forscher als ihre traditionsbewussten Kollegen. Doch diese überließen ihnen das Feld des Handelns keineswegs, sondern gewannen Stück für Stück die Deutungshoheit darüber zurück, was ein Bankier zu tun und zu lassen habe, und begrenzten damit, jedenfalls implizit, den Zugang der „Avantgarde“ zum „Establishment“. Dieser war fortan nur durch normkonformes Verhalten entlang des Kommentars zu erreichen. Es erscheint jedenfalls nicht unplausibel, dass sich die Hochfinanz auch ohne den personalen Aderlass nach Bankenkrise sowie ohne den Wandel durch die Verdrängung der jüdischen Bankiers und die – freilich nur partielle und temporäre – Nazifizierung der Banken wieder weg vom Typus Goldschmidt / Hagen, hin zum Typus Fürstenberg / Sollmsen entwickelt hätte. Dafür spricht auch die nach wie vor hohe Selbstrekrutierungsquote der Hochfinanz in der Nachkriegszeit,⁷⁵ wurden doch derart Werte, Normen und Praktiken gruppenintern tradiert und konservierten mithin den sozialen Kommentar.

Dies alles sind freilich hypothetische und theseartige Überlegungen, die nur schwer beweisbar sind, weil sich das Denken damaliger Akteure allenfalls indirekt aus den Quellen erschließt und darüber hinaus mehr oder minder plausibel nur aus dem Wissen über menschliches Handeln generell rekonstruiert werden kann. Doch die habituellen Differenzen und Distinktionsbemühungen innerhalb der Wirtschaftselite scheinen alles in allem nicht bloß marginalen Einfluss auf Akteursentscheidungen gehabt, sondern – zumindest unterbewusst – Handlungsmotivationen beeinflusst zu haben. Insofern lässt sich die Krise vor der Bankenkrise auch als personaler Reinigungs- oder Rekonstruktionsprozess beschreiben, bei dem die Newcomer bzw. die Außenseiter durch das Establishment sukzessive exkludiert wurden bzw. werden sollten, freilich erst, als sich deren Geschäftsmodell als nicht tragfähig erwiesen hatte. Denn fraglos ist ökonomischer Erfolg, folglich die effiziente Nutzung von Anreizstrukturen, stets entscheidendes Kriterium für die Akzeptanz in der Wirtschaftselite bzw. im Bourdieu'schen Duktus: ökonomisches Kapital ist wichtiger als soziales, wenngleich soziales Kapital insbesondere in Krisensituationen eine entscheidende Ressource sein kann.

(Dr. Boris Gehlen, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Institut für Geschichtswissenschaft, Abt. Verfassungs-, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte / Zentrum für Historische Grundlagen der Gegenwart, Konviktstraße 11, D-53113 Bonn)

75 Ziegler, Strukturwandel (wie Anm. 69), S. 209-214.