

Miszelle

Harald Wixforth

Strategiebildung und Führungsstil der deutschen Großbanken – einige Anmerkungen

Nicht zu bestreiten ist, daß die bankhistorische Forschung in Deutschland augenblicklich einen gewissen Aufschwung erlebt. Die Gründe hierfür sind sicherlich in einer neuen Art von Offenherzigkeit seitens der Banken zu suchen, die inzwischen viel eher als noch vor ca. zehn bis fünfzehn Jahren bereit sind, ihre Archive für die Forschung zu öffnen. Zudem haben umfangreiche und neu ausgewertete Quellenbestände in ostdeutschen Staatsarchiven bzw. in osteuropäischen Archiven und Aktendeposita dazu beigetragen, daß sich die Geschichte einiger deutscher Geldinstitute wesentlich besser rekonstruieren läßt als noch vor gut einem Jahrzehnt. Auch das derzeitige Interesse sowohl in der zeitgeschichtlichen Forschung als auch in der Öffentlichkeit an der Verstrickung der Banken in das Herrschaftssystem des Nationalsozialismus trägt dazu bei, daß sich bankhistorische Forschung derzeit weitaus weniger legitimieren muß, als dies noch vor gut einer Dekade der Fall war.¹

Trotz aller Fortschritte ist jedoch nicht zu verkennen, daß die deutsche bankhistorische Forschung noch eine Reihe von Themenfeldern intensiv bearbeiten muß, bevor weitreichende und durch empirische Studien gestützte Aussagen zur Rolle der Kreditwirtschaft in Deutschland im Kontext der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung während der letzten 150 Jahre möglich sind. Zwar sind in der letzten Zeit immer wieder Arbeiten erschienen, die sich mit dem Verhältnis von Banken und Industrie sowie – darauf aufbauend – mit der Frage nach der Macht der Banken in der deutschen Gesellschaft auseinandersetzen;² doch existieren bis heute vergleichsweise

- 1 Inzwischen sind einige neuere Arbeiten zur Rolle der Banken im NS-Wirtschaftssystem erschienen. Die wichtigsten seien hier genannt: Johannes Bähr, *Der Goldhandel der Dresdner Bank im Zweiten Weltkrieg*. Ein Bericht des Hannah-Arendt-Instituts. Leipzig 1999; Jonathan Steinberg, *Die Deutsche Bank und ihre Goldtransaktionen während des Zweiten Weltkrieges*. München 1999; Harold James, *Die Deutsche Bank und die „Arisierung“*. München 2001; ders., *Verbandspolitik im Nationalsozialismus – Von der Interessenvertretung zur Wirtschaftsgruppe*. Der Centralverband des Deutschen Bank- und Bankiersgewerbes 1932-1945. München 2001; Dieter Ziegler, *Die Verdrängung der Juden aus der Dresdner Bank*, in: *Vierteljahreshefte für Zeitgeschichte* 47 (1999), S. 187-216; Harald Wixforth, *Auftakt zur Ostexpansion. Die Dresdner Bank und die Umgestaltung des Bankwesens im Sudetenland 1938/39* (Hannah-Arendt-Institut für Totalitarismusforschung, Berichte und Studien 31). Dresden 2001; die einzelnen Beiträge in ders. (Hrsg.), *Finanzinstitutionen in Mitteleuropa während des Nationalsozialismus (Geld und Kapital 4)*. Stuttgart 2001. Erwähnenswert ist auch die ältere, aber wegweisende Studie von Christopher Kopper, *Zwischen Marktwirtschaft und Dirigismus. Bankenpolitik im „Dritten Reich“ 1933-1939*. Bonn 1995.
- 2 Siehe zu diesem Themenkomplex: Volker Wellhöner, *Großbanken und Großindustrie im Kaiserreich* (Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft 85). Göttingen 1989; Hermannus Pfeiffer, *Die Macht der Banken*. Die per-

wenige Untersuchungen, welche die Strategiebildung und die Formulierung der Geschäftspolitik der einzelnen Kreditinstitute thematisieren. Eine Ausnahme bilden die Beiträge und Kapitel, die das Wechselspiel von Strategiebildung, Personalpolitik und Einbindung in den politisch-ökonomischen Entscheidungskontext am Beispiel der Deutschen Bank analysieren. Nicht nur in der Gesamtdarstellung ihrer Geschichte, die anlässlich des 125-jährigen Bestehens des Instituts publiziert wurde³, sondern auch in einigen anderen, darauf aufbauenden Beiträgen wurde auf diesen Sachverhalt eingegangen.⁴ Wie andere Segmente der deutschen Kreditwirtschaft ihre Geschäftsziele und unternehmerische Strategieplanung formulierten, an welchen Entscheidungsparametern sie sich dabei orientierten, welche Maßnahmen und Methoden zur Realisierung der Geschäftsziele ins Kalkül gezogen wurden – dies hat die Forschung bis heute nicht zufriedenstellend beantworten können.⁵ Allerdings bleibt zu betonen, daß eine genauere Analyse dieser Fragen bisher am oft unzureichenden Quellenmaterial scheiterte.⁶ Eine exakte Verortung der Banken in der deutschen Wirtschaft und Gesellschaft scheint nur dann möglich zu sein, wenn dieser Fragenkomplex umfassend beantwortet wird.

Ein Versuch, eine Antwort auf die Frage nach Strategiebildung und Führungsstil der deutschen Großbanken während des Deutschen Kaiserreiches zu geben, wurde vor kurzem von Morten Reitmayer unternommen.⁷ Dabei betont er zurecht, daß aufgrund eines anders gelagerten Interesses der bankhistorischen Forschung⁸ in jüngster Zeit nicht mehr das Problem angeschnitten wurde, warum sich die wichtigsten

sonellen Verflechtungen der Commerzbank, der Deutschen Bank und der Dresdner Bank mit Unternehmen. Frankfurt 1993; Harald Wixforth, Banken und Schwerindustrie in der Weimarer Republik (Wirtschafts- und Sozialhistorische Studien 1). Köln 1995; Jakob Tanner, „Bankenmacht“: politischer Popanz, antisemitischer Stereotyp oder analytische Kategorie?, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 43 (1998), S. 19-43; sowie jüngst erschienen: Gregor Brendel, Zur Macht der Banken in Deutschland. Eine empirisch-historische Untersuchung (Münsteraner Beiträge zur Cliometrie und quantitativen Wirtschaftsgeschichte 10). Münster 2001.

- 3 Lothar Gall/ Gerald D. Feldman/ Harold James/ Carl-Ludwig Holtfrerich/ Hans E Büschgen, Die Deutsche Bank 1870-1995. München 1995.
- 4 Siehe zum Beispiel: Gerald D. Feldman, Die Deutsche Bank und die Automobilindustrie, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 44 (1999), S. 3-14. Unsachlich und polemisch ist jedoch die Studie von Hermann Pfeiffer, Sieger der Krise. Der Deutsche Bank-Report. Köln 1995.
- 5 Das Thema Strategiebildung und Managementstrukturen wurde jedoch vor kurzem am Beispiel einer italienischen Großbank diskutiert: Peter Hertner/ Francesca Pino, Unternehmensstrategien und Managementstrukturen einer großen italienischen Bank: die Banca Commerciale Italiana, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 45 (2000), S. 167-203.
- 6 So fehlen zum Beispiel für die Dresdner Bank bisher zum größten Teil die Quellenbestände aus der Zeit vor der Bankenkrise von 1931. Vgl. Johannes Bähr/ Harald Wixforth, Unternehmensgeschichte, Unternehmenskultur und Unternehmensarchive – das Beispiel der Dresdner Bank, in: Archiv und Wirtschaft 33 (2000), S. 156-165.
- 7 Morten Reitmayer, Führungsstile und Unternehmensstrategien deutscher Großbanken vor 1914, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 46 (2001), S. 160-180; aber auch ders., Bankiers im Kaiserreich. Sozialprofil und Habitus der deutschen Hochfinanz (Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft 136). Göttingen 1999, S. 112-147.
- 8 Reitmayer ist zuzustimmen, wenn er betont, daß die neueren Arbeiten zur Rolle der Banken im Kaiserreich entweder deren Industriebeziehungen und damit ihr Herrschaftspotential gegenüber Industrieunternehmen oder die Internationalisierung des Bankgeschäfts – sprich die Expansion und die Geschäftsausweitung auf ausländische Märkte – in den Blick nehmen. Vgl. dazu Wellhöner, Großbanken (wie Anm. 2), und Boris Barth, Die deutsche Hochfinanz und die Imperialismen. Banken und Außenpolitik vor 1914 (Beiträge zur Kolonial- und Überseegegeschichte 61). Stuttgart 1995; ders., Politische Bank wider Willen. Die Deutsche Orientbank vor dem Ersten Weltkrieg, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 42 (1997), S. 65-88.

deutschen Kreditinstitute in der Zeit von der Reichsgründung bis zum Ausbruch des Ersten Weltkriegs durchaus unterschiedlich entwickelten. Dieser Befund ist eindeutig: Zum einen verloren die Privatbankiers gegenüber den kapitalstärkeren Aktienbanken an Bedeutung, zum anderen läßt sich auch zwischen diesen eine erhebliche Positionsverschiebung konstatieren. Einigen Instituten, die bereits in den 1850er Jahren gegründet worden waren – wie der Schaaffhausen'sche Bankverein in Köln, die Allgemeine Deutsche Creditanstalt (ADCA) aus Leipzig oder die Berliner Handelsgesellschaft –, gelang es nicht, sich nach Gründerkrise und ‚großer Depression‘ in den 1870er Jahren zu leistungsstarken Universalbanken mit einem reichsweiten Filialnetz und einer verstärkten Präsenz auf den ausländischen Finanzmärkten zu entwickeln. Entweder waren sie gezwungen, ihre Geschäftstätigkeit auf bestimmte Sparten des Bankgeschäfts einzuengen – wie die Berliner Handelsgesellschaft –, oder sie beschränkten ihr operatives Geschäft auf regionale Märkte – wie zum Beispiel die ADCA.⁹ Andere Institute, die erst Anfang der 1870er Jahre entstanden waren – wie die Deutsche Bank und die Dresdner Bank – durchliefen dagegen einen rasanten Aufstieg in die obersten Ränge der deutschen Kreditwirtschaft. Mehr noch: Kurz vor dem Ausbruch des Ersten Weltkriegs belegten diese beiden Banken die Spitzenplätze unter den großen deutschen Aktienbanken und hatten die Disconto-Gesellschaft und die Darmstädter Bank für Handel und Industrie – beide ebenfalls bereits in den 1850er Jahren ins Leben gerufen – aus ihrer Rolle als Marktführer der deutschen Kreditwirtschaft verdrängt.¹⁰

Dieser Sachverhalt ist in der Tat erklärungsbedürftig: Zwar repräsentierten die vier Berliner ‚D-Banken‘ (Deutsche Bank, Dresdner Bank, Disconto-Gesellschaft und Darmstädter Bank) das unangefochtene Finanzzentrum des deutschen Kaiserreiches und hatten andere konkurrierende Aktienbanken, wie die Berliner Handelsgesellschaft, den Schaaffhausen'schen Bankverein, aber auch die Commerz- und

⁹ Dieser Sachverhalt ist in der Literatur bereits des öfteren beschrieben worden, so daß auf ihn hier nicht näher eingegangen werden muß. Die wahren Ursachen und Hintergründe für diese Art von Strategiewechsel wurden jedoch nicht thematisiert. Vgl. zum Beispiel: Paul Model, Die großen Berliner Effektenbanken. Jena 1896; Jacob Riesser, Die deutschen Großbanken und ihre Konzentration. Jena ³1910; Paul Wallich, Die Konzentration im deutschen Bankwesen. Stuttgart 1905; Manfred Pohl, Konzentration im deutschen Bankwesen (1848-1980) (Schriftenreihe des Instituts für bankhistorische Forschung 4). Frankfurt am Main 1980; ders., Entstehung und Entwicklung des Universalbanksystems. Konzentration und Krise als wichtige Faktoren (Schriftenreihe des Instituts für bankhistorische Forschung 7). Frankfurt am Main 1986, S. 61-68; Rolf E. Lücke, Die Berliner Handelsgesellschaft in einem Jahrhundert, 1856-1956. Frankfurt 1956. Weder zur ADCA noch zum Schaaffhausen'schen Bankverein gibt es eine detaillierte Darstellung. Allerdings ist zu betonen, daß eine Beschränkung der Geschäftstätigkeit und eine Schärfung des eigenen Profils nicht immer von Nachteil sein mußte. Eine Konzentration auf bestimmte Geschäftssparten konnte durchaus die Rentabilität des eingesetzten Kapitals erhöhen und die Kosten minimieren. Beispiele für diese Entwicklung sind die Berliner Handelsgesellschaft und einige große Privatbankhäuser, die sich ab den 1890er Jahren bewußt auf das internationale Emissionsgeschäft beschränkten. Umgekehrt konnten ein rascher Ausbau zur Universalbank mit allen Geschäftssparten sowie die massiv vorangetriebenen Filialrichtungen zunächst hohe Kosten verursachen, bevor sich diese Investitionen überhaupt auszahlten.

¹⁰ Sowohl die Disconto-Gesellschaft als auch die Deutsche Bank und die Dresdner Bank verfügten 1911 über ein Aktienkapital von 200 Mio. Mark. Nach der Börsenkapitalisierung lag die Deutsche Bank 1913 mit 555 Mio. Mark vor der Disconto-Gesellschaft mit 519,75 Mio. Mark, der Dresdner Bank mit 278 Mio. Mark und der Darmstädter Bank für Handel und Industrie mit 176,4 Mio. Mark. Vgl. Riesser, Deutsche Großbanken (wie Anm. 9), Beilage VII; Reitmayer, Führungsstile (wie Anm. 7), S. 166, Tabelle 1.

Discontobank und die ADCA, mit Blick auf Kapitalkraft und Umsatz deutlich hinter sich gelassen. Doch ließ sich nicht übersehen, daß unter diesen mit der Deutschen Bank und der Dresdner Bank zwei ‚Newcomer‘ waren, während die in den 1850er Jahren gegründeten Institute in den rund 60 Jahren ihres Bestehens zwar ebenfalls deutlich gewachsen waren, jedoch mit dem rasanten Aufschwung der beiden Neulinge nicht mithalten konnten. Zurecht fragten schon damals zeitgenössische Bankexperten, warum gerade die ‚D-Banken‘, und hier vor allem die Deutsche Bank und die Dresdner Bank, sich zu erfolgreichen Konzerngroßbanken hatten entwickeln können, während andere Institute stagnierten, langsamer wuchsen oder gar von den Berliner Banken im Wege der Konzentration aufgesogen wurden.¹¹ Wieso konnten einige Institute ständig wachsende Marktanteile verbuchen und auf eine verbesserte Wettbewerbssituation verweisen, während sich andere in die Defensive gedrängt sahen und in einigen Fällen sogar um ihre Existenz bangen mußten?

Der rasante Aufstieg der Deutschen Bank und der Dresdner Bank erschien zeitgenössischen Bankexperten um so erstaunlicher, da die erstgenannte Bank zunächst als spezielles Institut zur Finanzierung des Außenhandels gegründet worden war, während letztere in den ersten anderthalb Jahren ihres Bestehens ihre Geschäftstätigkeit ausschließlich auf ihre Stammklientel in Sachsen konzentrierte, bevor sie 1884 mit der Übersiedlung nach Berlin ihren Charakter als sächsische Regionalbank aufgab und ihr operatives Geschäft auf das gesamte Reichsgebiet ausdehnte. Im Gegensatz zur Disconto-Gesellschaft, zur Darmstädter Bank für Handel und Industrie, aber auch zum Schaaffhausen'schen Bankverein und zur Berliner Handelsgesellschaft, die seit ihrem Bestehen das ‚große‘ Industriefinanzierungsgeschäft in ganz Deutschland pflegten, war beiden Instituten ein solcher Aufstieg keineswegs mit in die Wiege gelegt worden.¹² Dennoch: Offensichtlich waren die unternehmerische Strategiebildung und der Führungsstil der Deutschen Bank und der Dresdner Bank während des Kaiserreiches erfolgreicher und marktadäquater als dies bei der Konkurrenz der Fall war. Die Frage nach den Ursachen dieses Erfolgs stellt sich für die bankhistorische Forschung daher nur allzu deutlich.

Eine Antwort auf diese Frage, gleichsam der Schlüssel zum Verständnis des von unterschiedlichem Erfolg gekrönten Markt- und Wettbewerbsverhaltens, aber auch der internen Strategiebildungsprozesse bei den deutschen Großbanken könnte in den Mechanismen zur Rekrutierung ihres Führungspersonals und der daraus resultierenden Festlegung ihres Führungsstils zu suchen sein; so vermutet es Reitmayer. Er verweist darauf, daß sich unter den vier großen D-Banken zwei Typen feststellen lassen: Zum einen Institute mit einem patriarchalischen Führungsstil, der von einem dominierenden Vorstandsmitglied geprägt war, zum anderen Institute mit einem eher

11 Model, Effektenbanken (wie Anm. 9), S. 87.

12 Vgl. dazu: Lothar Gall, Die Deutsche Bank von ihrer Gründung bis zum Ersten Weltkrieg, in: ders. u. a., Deutsche Bank (wie Anm. 3), S. 26-83; Harald Wixforth, Bank für Sachsen oder Bank für das Reich? Zur Geschichte der Dresdner Bank von 1872 bis 1914, in: Simone Lässig/ Karl-Heinrich Pohl (Hrsg.), Sachsen im Kaiserreich. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im Umbruch, Dresden 1997, S. 309-342.

kollegialen Führungsstil oder einer Entscheidungskompetenz, die sich auf verschiedene Mitglieder des Vorstandes oder des Aufsichtsrates verteilte. Zur ersten Gruppe von Instituten, in der die einmal erlangte Position eines Vorstandsmitgliedes zudem durch spezifische Formen der Dynastiebildung abgesichert wurde, zählt Reitmayer die Disconto-Gesellschaft und die Dresdner Bank. Bei ersterer verweist er auf die dominierende Figur von Adolph (von) Hansemann, bei letzterer auf den charismatischen, ‚starken‘ Mann der ersten Jahrzehnte, Eugen Gutmann. Zur zweiten Gruppe rechnet Reitmayer dagegen die Deutsche Bank und die Darmstädter Bank für Handel und Industrie. Als Beleg für diese Zuordnung nennt er bei der Deutschen Bank verschiedene Diskussionen um die Art des Führungsstils des Vorstandssprechers Georg (von) Siemens, bei der Bank für Handel und Industrie die Querelen um die Kompetenzabgrenzung zwischen Vorstand und Aufsichtsgremium bzw. die Schwierigkeiten des frisch ernannten Vorstandsmitglieds Bernhard Dernburg, sich bei der geschäftlichen Neuausrichtung der Bank in diesen Gremien durchzusetzen.¹³

Sicherlich ist nicht zu bestreiten, daß bei einer schnellen Umsetzung von unternehmenspolitischen Zielvorstellungen, so wie sie bei den beiden Instituten mit einer auf dominierende Vorstandsmitglieder zentrierten Führungsstruktur wohl gegeben war, Konflikte über die Realisierung der richtigen Unternehmensstrategie nicht in dem Maß auftraten wie bei den beiden anderen Banken. Ebenfalls entfielen wohl Kosten für die Überwachung der einmal als richtig erkannten Unternehmensstrategie, da davon auszugehen ist, daß sowohl bei der Disconto-Gesellschaft als auch bei der Dresdner Bank Entscheidungen, die von Hansemann und Gutmann getroffen worden waren, ohne Verzögerung und Reibungsverluste in die Tat umgesetzt wurden. Erstaunlich ist nur, daß der gleiche Sachverhalt – eine auf nur eine oder wenige Personen zentrierte Führungsstruktur – zur Erklärung zweier unterschiedlicher Entwicklungswege erhalten muß: sowohl für den rasanten Aufstieg der Dresdner Bank als auch im Falle der Disconto-Gesellschaft für die Verteidigung ihrer langjährigen Spitzenstellung unter den ‚D-Banken‘. Die Vermutung liegt nahe, daß dieser Erklärungsansatz allein zu kurz greift, um den unterschiedlichen Weg der beiden Institute zu erklären.¹⁴

Eine ähnliche Feststellung gilt auch für die Deutsche Bank und die Bank für Handel und Industrie. In den Entscheidungsgremien beider Institute gab es verschiedene Male – soweit wir wissen – Konflikte sowohl über die Wahl der richtigen Unternehmensstrategie als auch über die Rekrutierung von Führungspersonal. Dennoch konnte sich die Deutsche Bank mit ihrem dem Kollegialitätsprinzip verhafteten Vorstand während des Kaiserreiches zum Marktführer unter den großen deutschen Aktienbanken aufschwingen, während die Bank für Handel und Industrie mit ebenfalls dezentralen Entscheidungsstrukturen im Vergleich zum Branchenprimus aus der Berliner Mauerstraße eher stagnierte.¹⁵

13 Reitmayer, Führungsstile (wie Anm. 7), S. 167 ff.

14 Ebd., S. 169 f.

15 Ebd., S. 170-173.

Eine größere Erklärungskraft scheint der Hinweis auf den Zusammenhang zwischen Rekrutierungsmodi und sozialen Merkmalen des Führungspersonals einerseits und der Unternehmensstrategie andererseits zu besitzen. Sicherlich läßt sich für die Bank für Handel und Industrie eine wechselhafte Geschäftspolitik konstatieren, was sich auf Querelen in den Entscheidungsgremien, aber auch auf die unterschiedlichen Charaktere im Vorstand zurückführen läßt. Die Deutsche Bank dagegen, mit einem hohen Selbstrekrutierungspotential und vielen Hauskarrieren, die bis in den Vorstand führten, vermittelt dagegen eher den Eindruck einer langfristig ausgerichteten Unternehmensstrategie. Wie aber läßt sich hier die Dresdner Bank einordnen, bei der mit Blick auf die wichtigen Strategieentscheidungen die Selbstrekrutierung und der unternehmerische Habitus lange Zeit eindeutig von der dominierenden Person Gutmanns überlagert wurden?¹⁶

Sowohl die hier aufgeworfene Frage als auch der Hinweis auf die Reichweite der oben skizzierten Erklärungsmuster lassen erkennen, daß der sicherlich verdienstvolle Vergleich der Unternehmensstrategien bei den ‚D-Banken‘ zu kurz greift, wenn er die Rekrutierungsmodi und die sozialen Merkmale des Leitungspersonals, aber auch – darauf basierend – den unternehmerischen Habitus und Führungsstil zu stark in den Vordergrund rückt. Unstrittig ist, daß Führungspersönlichkeiten in Unternehmen als Entscheidungsträger maßgeblich für die Festlegung der Unternehmensstrategie verantwortlich sind. Gerade diese Personengruppe sieht sich jedoch weniger als ‚Akteur‘ einer sozialen Gruppe mit spezifischen Rekrutierungsmodi, sondern in erster Linie als Unternehmer in einer, nämlich ihrer Firma. Diese Feststellung gilt wohl auch für Bankiers und Bankdirektoren. Gerade sie sind ‚Akteure‘ im ökonomischen Funktionsraum – oder Feld –, die durch die Perzeption und Verarbeitung von Marktsignalen einerseits sowie durch Informationsbeschaffung von ihren Kunden – vor allem ihrer industriellen Klientel – einen bestimmten Markterfolg erzielen müssen. Gelingt dieses nicht, so büßt ihr Institut schnell Marktanteile ein und wird von konkurrierenden Instituten als Wettbewerber aus dem Markt verdrängt.¹⁷

16 Ebd., S. 176-179. Der Bankenexperte Georg Obst attestierte Eugen Gutmann ein hohes Maß an Optimismus und ‚Draufgängertum‘, das dieser offenbar als das Erfolgsrezept ansah, mit dem er die Dresdner Bank aus kleinen Anfängen in die obersten Ränge der deutschen Kreditwirtschaft führen wollte. So soll Gutmann nach Obst noch an konstruktive Geschäftsbeziehungen mit Kunden geglaubt haben, die von anderen Banken längst aufgegeben worden waren. Georg Obst, Eugen Gutmann, in: Der Kaufmann und das Leben. Beiblatt zur Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, Nr. 4, Oktober 1924; vgl. auch Wixforth, Bank für Sachsen (wie Anm. 12), S. 325-332.

17 Inwieweit dies den Bankiers und Bankdirektoren tatsächlich gelingt, inwieweit sie tatsächlich in der Lage sind, sich möglichst umfassende Kenntnisse über Marktprozesse und Informationen über ihre industrielle Klientel zu verschaffen, ob sie nicht Opfer von Informationsasymmetrien zwischen Banken und Unternehmen werden, ist von der bankhistorischen Forschung bisher noch kaum untersucht worden. Erste Ergebnisse zu diesem Forschungsfeld finden sich bei Monika Pohle, Risk, Information and Noise: Risk Perception and Risk Information of French and German Banks during the Nineteenth Century, in: *Financial History Review* 2 (1995), S. 25-40, die bezweifelt, daß Bankiers bei Kreditentscheidungen genaue Kenntnisse über die Risiken einer weitreichenden und langfristigen Kreditvergabe besaßen. Ähnlich argumentiert auch Marco da Rin, Understanding the Development of the German Kreditbanken, 1850-1914: An Approach from the Economics of Information, in: *Financial History Review* 3 (1996), S. 29-47, der die Folgen der bei einer Kreditvergabe entstehenden Risiken jedoch nicht als so gravierend bewertet. Eine genaue Überprüfung der bei der Kreditvergabe vorhandenen Risiken seitens der bankhistorischen Forschung scheitert in der Regel daran, daß die Protokolle und Prüfberichte zu einzelnen Entschei-

Ökonomischer Erfolg und die Verteidigung der Marktposition sind daher keine hinreichende, aber doch eine notwendige Bedingung für die Erlangung einer angestrebten bzw. für die Festigung einer bereits besetzten sozialen Stellung. Nur der über eine längere Zeit hinweg akkumulierte Markterfolg sichert die Wettbewerbsposition einer Bank und bildet die Voraussetzung für eine exponierte soziale Stellung der Bankiers als ‚Akteure‘ innerhalb einer sozialen Gruppe mit bestimmten Rekrutierungsmodi.¹⁸

Eine Analyse und ein Vergleich der von den einzelnen ‚D-Banken‘ praktizierten Unternehmensstrategien sollte daher bei der Frage ansetzen, in welcher Weise die jeweiligen Institute einen spezifischen Markterfolg erzielen konnten – und was die Gründe für diesen Erfolg waren. Sicherlich ist zu konzedieren, daß Banken, wie auch andere Unternehmen, keine mechanistischen Input-output-Maschinen sind, die den wie auch immer strukturierten Sachzwängen und Gesetzmäßigkeiten des ökonomischen Systems unterworfen sind bzw. stets zweckrational als ausführende Organe der systemischen Zwänge agieren.¹⁹ Sicher ist es auch richtig, Unternehmen der Kreditwirtschaft nicht ausschließlich als Objekte eines vermeintlich systemrationalen Managementhandelns zu begreifen, die an keiner Stelle auf bestimmte Marktanreize reagieren bzw. durch die Formulierung und die Durchsetzung einer eigenen spezifischen Unternehmensstrategie selber bestimmte Marktanreize vermitteln. Diese Sichtweise entspricht einer makroökonomischen Modellbildung mit einem hohen Abstraktionsgrad und wird der tatsächlichen Entwicklung eines Unternehmens der Kreditwirtschaft in seinem spezifischen Aktionskontext kaum gerecht. Die jeweiligen Entscheidungsparameter und Handlungsmuster von Entscheidungsträgern in Banken sind daher herauszufiltern, wenn es gelingen soll, hoch aggregierte Globalgrößen eines makroökonomischen Datenkranzes in dessen betriebswirtschaftliche, hier bankbetriebliche Komponenten aufzuspalten.²⁰

Ein falsch verstandener ‚Ökonomismus‘ kann sicherlich den Blick auf relevante und interessante Fragen und Forschungskomplexe verstellen. Eine größere Beachtung der Forschungsagenda, wie sie im Augenblick von der Kulturgeschichte bzw. der historischen Kulturwissenschaft propagiert wird, kann daher weiterhelfen, aus dem engen Korsett einer neoklassischen Modellbildung mit handlungsrationalen und

dungen für die Zeit des Kaiserreiches und der Weimarer Republik bei vielen Banken kaum noch vorhanden sind. Eine Einordnung dieses Forschungsfeldes in aktuelle Theoriediskussionen findet sich bei: Richard Tilly, Macht der Banken. Deutsche Wirtschaftsgeschichte und die „Neue Institutionen-Ökonomik“, in: Dieter Bögenhold u. a. (Hrsg.), Soziale Welt und Soziologische Praxis. Festschrift für Heinz Hartmann. Göttingen 1995, S. 89-104.

- 18 Auch Bourdieu ‚feine Unterschiede‘ sind im Zeitalter entwickelter Marktwirtschaften das Produkt eines längerfristig über soziale Vermittlungsinstanzen geleiteten Markterfolges. Pierre Bourdieu, Die feinen Unterschiede. Frankfurt 1982.
- 19 Zu der Diskussion über das Verhältnis von Makroebene und Mikroebene im ökonomischen Prozeß; Einführung: Mikropolitik im Unternehmen. Chancen und Voraussetzungen beziehungsanalytischer Ansätze in der Industrie- und Arbeitergeschichte, in: Karl Lauschke/ Thomas Welskopp (Hrsg.), Mikropolitik in Unternehmen. Arbeitsbeziehungen und Machtstrukturen in industriellen Großbetrieben des 20. Jahrhunderts. Essen 1994, S. 7-10; Günter Ortman, Mikropolitik und systemische Kontrolle, in: Jürgen Bergstermann/ Renate Brandherm-Böhmker (Hrsg.), Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß. Bonn 1990, S. 109.
- 20 So auch schon die Forderung von Hans E. Büschgen, Bankbetriebslehre. Stuttgart 1979, S. 2.

stets nutzenmaximierenden ‚Akteuren‘ auszurechnen.²¹ Dennoch darf nicht übersehen werden, daß Unternehmensstrategien Reaktionen auf bestimmte Marktkonstellationen, die zum Beispiel von Entscheidungsträgern in Banken verarbeitet werden, und eine darauf basierende Formulierung und Fixierung eigener geschäftspolitischer Zielgrößen darstellen. Versucht man den Begriff Unternehmensstrategie präziser zu fassen, so ist darunter nach Chandler die Summe aller langfristigen Entscheidungs- und Handlungsorientierungen in einem Unternehmen zu verstehen, die sich vor allem aus der unternehmensinternen Verarbeitung von Informationen über sich wandelnde Marktchancen und -erfordernisse ergeben. Ein solcher Prozeß läßt sich häufig nicht exakt den Intentionen einer konkreten Unternehmerperson oder im Unternehmen agierenden Entscheidungsträgern zuordnen. Strategien können auch vielmehr den Reflex einer betriebswirtschaftlichen Ratio vor dem Hintergrund spezifischer Marktprozesse verkörpern, die sich zwar nicht gegen den dezidierten Willen eines Unternehmers oder von Entscheidungsträgern durchsetzen läßt, wohl aber ohne deren bewußte Steuerung wirkungsmächtig werden kann. Unternehmerische Strategien können daher auch als durch Marktprozesse hervorgerufene und bestimmte Prinzipien verstanden werden, nach denen die Unternehmensentwicklung ausgerichtet wird, auch wenn sich in diesen Prinzipien nicht explizit die Motive, Intentionen und Handlungsabsichten von Entscheidungsträgern in einem Unternehmen niederschlagen.²²

Gerade diese Ambivalenz, der reine Reflex von Entscheidungsträgern auf spezifische Marktverhältnisse einerseits sowie die langfristig ausgerichteten, oft aus Diskussions- und Entscheidungsfindungsprozessen gewonnenen Intentionen und Handlungsmotive dieser Personen andererseits, ist vor allem in das Kalkül mit einzubeziehen, will man die Unternehmensstrategie von Banken erfassen. Offensichtlich ist, daß zum Beispiel schnelle und gravierende Veränderungen auf den Finanzmärkten, wie zum Beispiel die verschiedenen Börsen- und Wirtschaftskrisen, ebenso die Geschäftspolitik und die strategischen Planungen der Berliner Institute bestimmten wie langfristig ausgerichtete Zielvorgaben und Intentionen.²³ Zu einfach wäre es, diese beiden Aspekte einer in Entscheidungsgremien der Banken fixierten Unternehmensstrategie nur an den Charakter von Entscheidungsträgern festzumachen bzw. als Produkt bestimmter Rekrutierungsmodi für Entscheidungsgremien zu sehen.

Vielmehr ist zu fragen, ob und in welcher Form Marktveränderungen in diesen Gremien tatsächlich wahrgenommen wurden und welche Reaktionen dabei zu konstatieren sind. Gleichfalls ist zu untersuchen, ob diese Veränderungen mit bisher existenten strategischen Zielplanungen koinzidierten, ob sie diese konterkarierten und

21 Zur Bedeutung der Kulturgeschichte als Instrumentarium auch für die Erforschung wirtschafts- und sozialhistorischer Probleme vgl. Reinhard Sieder, Sozialgeschichte auf dem Weg zu einer historischen Kulturwissenschaft?, in: *Geschichte und Gesellschaft* 20 (1994), S. 449-453; Hans-Jörg Siegenthaler, Geschichte und Ökonomie nach der Kulturalistischen Wende, in: *Geschichte und Gesellschaft* 25 (1999), S. 276-301.

22 Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Empire*. Cambridge/Mass., London 1962, S. 12 ff.

23 Dies läßt sich ohne Schwierigkeiten zum Beispiel für die Gründerkrise 1873 und ihre Folgen sowie für die Wirtschafts- und Finanzkrise von 1901 nachweisen.

in welcher Form sie in neue, eventuell modifizierte Planungen einfließen. Es versteht sich von selbst, daß wirklich profunde und abgesicherte Aussagen zu dieser komplexen Problematik nur möglich sind, wenn die daraus resultierenden Prozesse auf der Grundlage von ausreichendem Archivmaterial zu rekonstruieren sind. Gerade am Mangel an aussagekräftigem Material ist die bankhistorische Forschung in Deutschland bisher jedoch oft gescheitert.

Dennoch scheint es möglich zu sein, den unterschiedlichen Entwicklungsweg der Berliner ‚D-Banken‘ in groben Zügen dadurch zu erklären, daß sie im Hinblick auf ihre Tätigkeit in den verschiedenen Sparten des Kreditgeschäfts und im Hinblick auf ihre betriebliche Organisation divergierende Profile aufwiesen. Auf einige dieser Unterschiede soll abschließend kurz eingegangen werden. Die Dresdner Bank betrieb zum Beispiel seit ihrer Gründung ein relativ breit gefächertes Kreditgeschäft, sowohl mit Unternehmen aus der Großindustrie als auch vor allem mit mittelständischen Betrieben – dies zunächst in ihrer Heimat Sachsen, später in ganz Mitteldeutschland und vor allem in Berlin. Ein Drang zur Expansion in die Fläche war daher ganz im Selbstverständnis der Bank. Die Errichtung von Filialen und Depositenkassen wurde daher als große Möglichkeit gesehen, weitere neue Kundenkreise systematisch zu erschließen und auf diese Weise den reichsweiten Expansionsprozess zu forcieren. Sicherlich war die Intensivierung des Filialgeschäfts und die Errichtung von Depositenkassen ebenso wie die Gründung von Auslandsniederlassungen keine Innovation der Dresdner Bank. Sie imitierte eher das Vorbild der Deutschen Bank. Dennoch: Die Hartnäckigkeit und die Zielgerichtetheit, mit der dieser Prozeß verfolgt wurde, läßt sich außer bei der Konkurrentin aus der Mauerstraße bei keinem anderen Berliner Institut feststellen.²⁴

Der Deutschen Bank gelang es am effizientesten, das ‚große‘ Anleihe- und Industriefinanzierungsgeschäft – das Emissions- und Konsortialgeschäft – mit dem Massengeschäft zu verbinden. Hier hatte man offensichtlich am klarsten erkannt, daß sich das Aktivgeschäft nicht wie bei der Bank für Handel und Industrie oder der Disconto-Gesellschaft nur auf die großen Emissionen und Konsortien konzentrieren dürfe, sondern daß gerade durch den ‚Zug in die Fläche‘, durch Filialgründungen und eine Forcierung des Depositengeschäftes schnell die Marktposition verbessert werden konnte. Nicht zu bestreiten ist, daß gerade durch diese Innovation – Filialgründung mit intensivem Depositengeschäft – die Deutsche Bank auch Risiken

24 Wixforth, Bank für Sachsen (wie Anm. 12), S. 328-340; Felix Jüdel, Die Dresdner Bank. Ihre Entwicklung von 1872 bis 1914. Unveröffentlichtes Manuskript, Historisches Archiv der Dresdner Bank AG Frankfurt. Auch die Commerz- und Privatbank verfolgte im Prinzip die gleiche unternehmerische Zielplanung wie die Dresdner Bank, allerdings nicht in der Entschlossenheit und mit dem Elan. Dies mag der Grund dafür gewesen sein, daß sie erst in den 1920er Jahren, nach weiteren von ihr durchgeführten Fusionen, die Früchte dieser Strategie ernten konnte und rasch zu den großen deutschen Universalbanken aufstieg. Vgl. Detlef Krause, Die Commerz- und Discontobank in Berlin. Von der Niederlassung zur Hauptverwaltung einer Großbank, in: Kristina Hübener/Wilfried G. Hübscher/Detlev Hummel (Hrsg.), Bankgeschäfte an Havel und Spree. Geschichte – Traditionen – Perspektiven (Brandenburgische Historische Studien 6). Potsdam 2000, S. 161-187.

einging, da hierdurch Kosten entstanden und nicht absehbar war, wann sich diese amortisieren würden.²⁵

Bei der Disconto-Gesellschaft und bei der Bank für Handel und Industrie scheute man lange Zeit davor zurück, ein solches Wagnis in großem Stil einzugehen. Die Gründe dafür dürften wohl in der während der ersten Dekaden des Kaiserreiches starken Position zu suchen sein, die beide Institute im Emissions- und Konsortialgeschäft besaßen – und die eine Folge ihres ‚Startvorsprungs‘ gegenüber der Deutschen Bank und der Dresdner Bank war. Warum hätten beide Institute auch ihre lange Zeit erfolgreiche Strategie ändern sollen, schien doch ihre Geschäftsausrichtung der Garant für auskömmliche Profite zu sein, während man bei der Deutschen Bank und der Dresdner Bank Risiken und Kosten in Kauf nehmen mußte, um Marktanteile in der deutschen Kreditwirtschaft zu gewinnen. Die Furcht vor schwer kalkulierbaren Transaktionskosten im Hinblick auf Filialgründungen und einer Forcierung des Depositengeschäfts ließen die BHI und die Disconto-Gesellschaft vor einer riskanteren, in der Retrospektive aber erfolgreicheren Geschäftsausrichtung zurückschrecken. Im Ergebnis verloren sie dadurch nicht nur Marktanteile an ihre Konkurrenten, sondern es ließ sich dieser Bedeutungsverlust auch durch andere geschäftspolitische Maßnahmen kaum kompensieren.²⁶

Fassen wir kurz zusammen: Die Personalpolitik sowie die darauf basierenden Rekrutierungsmodi des Führungspersonals der deutschen Großbanken bildeten sicherlich einen wichtigen Bestandteil ihrer Geschäftspolitik. Für die Erklärung ihrer unterschiedlichen Unternehmensstrategien ist sie als eine notwendige, aber keineswegs als die hinreichende Bedingung anzusehen. Für die Festlegung der Zielplanungen und der unternehmerischen Strategien zählt sie zu den wesentlichen Komponenten, ist jedoch nicht die alleinige Konstituente. Wie alle anderen Unternehmen sind auch Banken für ihre unternehmerische Strategieplanung auf die Gewinnung, die Auswahl und die Verarbeitung von Daten und Informationen angewiesen, die durch Marktprozesse erzeugt werden. Dieses Set an Informationen und Daten wird von Entscheidungsträgern in den jeweiligen Gremien, sei es nach mehr oder weniger intensiver

25 Auch Lothar Gall konzentriert sich in seinem Kapitel über die „Deutsche Bank von ihrer Gründung bis zum Ersten Weltkrieg“ auf die großen Industrie- und Anleihegeschäfte des Instituts und schenkt dem innovativen Ausbau des Filialgeschäfts vergleichsweise wenig Beachtung. Gall, Deutsche Bank (wie Anm. 12), S. 26-32. Leider hat die bankhistorische Forschung in Deutschland bisher nur wenige Ergebnisse zu der Frage vorlegen können, inwieweit sich Innovationen im Bankwesen in historischer Perspektive als erfolgreich und profitabel erwiesen. Vgl. dazu: Monika Dickhaus, Innovationen im deutschen Bankwesen 1918-1931, in: Scripta Mercaturae 25 (1991), S. 73-123.

26 Wie stark die Disconto-Gesellschaft ihrer traditionellen und konservativen Geschäftspolitik verhaftet war, läßt sich der sicherlich stark von Adolph von Hanseman geprägten Festschrift entnehmen, die von der Bank 1901 aus Anlaß ihres 50-jährigen Bestehens publiziert wurde. Hier wird ausführlich über die großen Anleiheemissionen und Kreditkonsortien berichtet, aber mit keinem Wort auf neue Entwicklungen in der deutschen Kreditwirtschaft wie Filialgeschäfte im Inland etc. eingegangen. Die Disconto-Gesellschaft 1851-1901. Denkschrift zum 50-Jährigen Jubiläum. Berlin 1901.

Diskussion, sei es in Form von autokratischen Entscheidungen, zu dem Teil der unternehmerischen Strategieplanung verdichtet, der als Reflex oder als direkte Reaktion auf Marktprozesse bezeichnet werden kann. Hierüber wölbten sich bzw. hiermit vermischen sich eigene unternehmerische Zielvorstellungen, die als Resultate von spezifischen Produkt- oder Prozeßinnovationen, aber auch als Durchsetzung eigener unternehmerischer Gestaltungswünsche angesehen werden können. Der Schumpetersche Unternehmer manifestiert sich somit in diesem Teil der unternehmerischen Strategieplanung. Fraglich bleibt jedoch, wie lange eine grobe Vernachlässigung von Marktprozessen und -verhältnissen unternehmerischen Erfolg generieren kann.

Offensichtlich gelang es der Deutschen Bank während des Kaiserreiches am besten, diese beiden Komponenten der unternehmerischen Strategieplanung zu besetzen. Hierin ist das Geheimnis ihres Geschäftserfolges zu suchen, während die Dresdner Bank in einer rigiden Nachahmung der von der Konkurrentin aus der Mauerstrasse vorgegebenen Variante ihren Erfolg suchte und im Ergebnis auch fand. Die Disconto-Gesellschaft und die Bank für Handel und Industrie hielten dagegen zu lange an nach ihrer Ansicht bewährten Geschäftsfeldern fest bzw. scheuten Kosten und Risiken einer neuen geschäftspolitischen Ausrichtung. Im Ergebnis fielen sie dadurch hinter ihre Konkurrenten zurück. Es ist davon auszugehen, daß bei diesen beiden Instituten sowohl die eigene unternehmerischen Zielplanung als auch die Verarbeitung von Marktsignalen nicht in dem Maß erfolgte wie bei der Deutschen Bank und der Dresdner Bank. Ob dieser Befund ausschließlich auf die Personalrekrutierung zurückzuführen ist, bleibt fraglich. Erst nach einer weiteren und intensiven, auf eine sichere Quellenbasis gestützten Beschäftigung mit diesem Themenkomplex kann die bankhistorische Forschung in Deutschland dazu profunde Aussagen treffen. Für die Klärung der seit langem gestellten Frage, welche Rolle die Banken sowohl im Kontext der deutschen Industrialisierung als auch in der Gesellschaft des Kaiserreiches spielten, wäre dies überaus wünschenswert.

(Dr. Harald Wixforth, Hannah-Arendt-Institut für Totalitarismusforschung e.V. an der Technischen Universität Dresden, Mommsenstraße 13, 01062 Dresden)

