

## Rezensionen (Reviews)

**Werner Plumpe/Alexander Nützenadel/Catherine R. Schenk, *Deutsche Bank. Die globale Hausbank 1870–2020*, Propyläen-Verlag, Berlin 2020, 928 S., € 38,00.**

Besprochen von **Tobias Straumann**, Zürich.

<https://doi.org/10.1515/zug-2020-0028>

Die 150jährige Geschichte der Deutschen Bank ist eines der reizvollsten Themen der modernen Unternehmensgeschichte. Wie kaum eine andere Bankgeschichte bildet sie die Höhen und Tiefen der Politik und Wirtschaft seit 1870 ab. Das Thema ist aber auch anspruchsvoll. Vor 25 Jahren haben Lothar Gall, Gerald Feldman, Harold James, Carl-Ludwig Holtfrerich und Hans Büschgen ein Werk vorgelegt, das ganz neue Maßstäbe in der deutschen Unternehmensgeschichte gesetzt hat und an dem sich jede weitere Publikation messen lassen muss. Außerdem ist das 150jährige Jubiläum der Deutsche Bank von einem schmerzhaften Erneuerungsprozess überschattet, der auf Versäumnisse in der unmittelbaren Vergangenheit zurückzuführen ist, die direkt angesprochen werden müssen. 1995 präsentierte sich die Lage anders. Die Deutsche Bank war zwar auch damals nicht frei von Problemen, aber es dominierte doch ein Gefühl von Selbstvertrauen und Zuversicht.

Angesichts der besonderen Ausgangslage ist die neue Geschichte der Deutschen Bank aus der Feder von Werner Plumpe, Alexander Nützenadel und Catherine Schenk mit grosser Spannung erwartet worden. Die hohen Erwartungen werden nicht enttäuscht. Die Darstellung ist weit mehr als eine bloße Erweiterung des bereits Bekannten, die da und dort ein paar Retouches anbringt und im Wesentlichen nur die letzten 25 Jahre hinzufügt. Im Gegenteil wirft sie ein ganz neues Licht auf die langfristige Entwicklung der Bank, indem sie die Wellen der Globalisierung und das Auslandsgeschäft der Deutschen Bank stärker ins Zentrum stellt. Dabei wird klar, wie schwerwiegend die Zäsur von 1914 für das langfristige Geschäftsmodell war. Als die Deutsche Bank im ausgehenden 20. Jahrhundert ins internationale Investmentbanking einstieg, fehlte nämlich eine Tradition, an die sie anknüpfen konnte. Entsprechend war es besonders schwierig, die fehlenden Kompetenzen zu erwerben, neue Geschäftsfelder aufzubauen und die Diversifikation kulturell zu bewältigen.

Natürlich ist es nicht möglich, in jeder einzelnen Periode in gleichem Maße neue Perspektiven zu eröffnen. So enthält Lothar Galls Beschreibung der Zeit von der Gründung bis zum Ersten Weltkrieg bereits vieles, was Werner Plumpe in seinem Teil, der dieselben Jahre abdeckt, beschreibt. Plumpe's Beitrag aber hebt sich dennoch klar ab. Seine Geschichte ist nicht nur ausführlicher,

sondern entwickelt auch eine neue Chronologie, die auf den Leistungen der dominanten Persönlichkeiten beruht. So bezeichnet Plumpe zum Beispiel die Zeit von 1870 bis 1900 nicht pauschal als die Ära von Georg von Siemens, sondern stuft die Rolle von Hermann Wallich in der entscheidenden Konsolidierungsphase von 1876 bis 1887 als bedeutender ein. Noch wichtiger als die neue Chronologie und die stärkere Gewichtung der einzelnen Persönlichkeiten scheint mir jedoch das präzise Herausarbeiten des Geschäftsmodells zu sein. Während Gall die Industriefinanzierung ins Zentrum stellte, folgt aus Plumpes chronologischer Darstellung, dass das internationale Geschäft der Deutschen Bank nicht nur der eigentliche Gründungszweck war, sondern den Kern ihrer Identität bis 1914 ausmachte. Natürlich änderte sich das Geschäftsmodell mit der Industriefinanzierung, die in den späten 1880er Jahren einsetzte und das Wachstum der Deutschen Bank antrieb, aber sie kam erst hinzu, nachdem sich die Bank bereits etabliert hatte. Auch spektakuläre Finanzierungsprojekte wie die Bagdad-Bahn machten nicht den Kern ihrer Identität und ihres Erfolgs aus. Es waren vielmehr die Felder des internationalen Investmentbanking, insbesondere die Außenhandelsfinanzierung und das Kapitalmarktgeschäft, welche die Geschäftskultur der Deutschen Bank prägten und sie zu einer besonderen deutschen Großbank machten.

Auch der zweite Teil, der die Geschichte von 1914 bis 1989 behandelt und von Alexander Nützenadel verfasst wurde, mischt Bekanntes und Neues auf originäre Weise. Einerseits bauen die beiden Kapitel, welche die turbulenten Jahre vom Ausbruch des Ersten Weltkriegs bis zur Rezentralisierung der Deutschen Bank in den 50er Jahren beschreiben, auf den bahnbrechenden Arbeiten von Gerald Feldman, Harold James und Carl-Ludwig Holtfrerich auf. Andererseits geht das dritte Kapitel über die Ära der «Deutschland AG» von 1957 bis 1989 weit über den Beitrag von Hans Büschgen hinaus, weil Nützenadel vollen Zugang zu den Archiven hatte. Er arbeitet auf überzeugende Weise heraus, wie die Deutsche Bank ab den 70er Jahren in eine strategische Sackgasse geriet. Im Inlandgeschäft, das Ende der 80er Jahre immer noch dominant war, gab es kaum Expansionsmöglichkeiten, während der Ausbau des Auslandsgeschäfts, wo die Musik spielte, nur schleppend vorankam. Im internationalen Investmentbanking drohte die Deutsche Bank gar den Anschluss zu verlieren. Insgesamt blieb die Entwicklung der Profitabilität trotz starkem Wachstum der Bilanzsumme deutlich hinter den Erwartungen zurück, und die schwerfällige Organisationsstruktur wurde mit zunehmender Größe und Komplexität zum Problem. Vordergründig stand die Deutsche Bank gut da, da die zahlreichen Industriebeteiligungen einen konstanten Strom an Dividendeneinnahmen generierten, aber die internen Protokolle zeigen, dass zahlreiche Baustellen dem obersten Management große Sorgen bereiteten. Aus heutiger Sicht darf man durchaus feststellen, dass die mit vielen Rückschlägen

verbundene Entwicklung ab 1989 auch durch die Versäumnisse der 70er und 80er Jahre bedingt war.

Die letzten 30 Jahre werden im dritten Teil von Catherine Schenk beschrieben. In den ersten beiden Kapiteln behandelt Schenk dieselben Themen wie Büschgen, aber auch hier macht der Archivzugang einen großen Unterschied, denn die Rekonstruktion des Kaufs des Londoner Hauses Morgan Grenfell, der im November 1989 über die Bühne ging, und der darauf folgende Aufbau der Investmentbank können nun im Detail nachvollzogen werden. Besonders eindrücklich ist Schenks Darstellung der Kluft zwischen der deutschen Bankenkultur und dem angelsächsischen Geschäftsverständnis, die sich während der Verhandlungen auftut und in den folgenden Jahrzehnten periodisch für Konflikte sorgte. Die weiteren Kapitel des letzten Teils betreten dann gänzlich Neuland. Schenk beschreibt die Übernahme der US-Investmentbank Bankers Trust (1999), die gescheiterte Fusion mit der Dresdner Bank (1999/2000), die für die Branche typischen Probleme des deutschen Privatkundengeschäfts, die rasante internationale Expansion des Investmentbanking von 2003 bis 2007, die Finanz- und die Eurokrise und schliesslich den schmerzhaften Restrukturierungsprozess seit 2012. Aus der Darstellung der wechselvollen Jahre geht klar hervor, dass die Deutsche Bank wie alle europäischen Großbanken seit langem auf der Suche nach einer neuen Identität ist. Mit den führenden US-Banken kann sie nicht mithalten, aber eine allzu starke Rückbildung des internationalen Geschäfts ist auch keine Option. Als Ausweg aus dem Dilemma strebt die Deutsche Bank heute eine Profilierung als Unternehmensbank an. Der amtierende Vorstandsvorsitzende Christian Sewing umschreibt das Geschäftsmodell im Vorwort folgendermaßen: «Wir sind und bleiben die globale Hausbank.»

Man muss keine prophetische Gabe besitzen um vorauszusagen, dass sich die neue Geschichte der Deutschen Bank bald als Standardwerk etablieren wird. Natürlich ersetzt es nicht den Band, der 1995 zum 125jährigen Jubiläum erschienen ist, aber die Finanzkrise von 2008 und ihre Folgen haben dem Autorenteam eine neue Perspektive verschafft, die bemerkenswerte Akzentverschiebungen bei der Beurteilung des Aufstiegs von 1870 bis 1914 und der Transformation seit den 1970er Jahren ermöglicht. Und da Stephan Paul, Friederike Sattler und Dieter Ziegler zeitgleich eine ebenso gehaltvolle Analyse der 150jährigen Entwicklung der Commerzbank publiziert haben, liegen nun bereits zwei Werke vor, die mithilfe einer Langzeitbetrachtung die wesentlichen Grundzüge der deutschen Großbankengeschichte herausarbeiten. Der logische nächste Schritt wäre, dass bald einmal eine Darstellung aller deutschen Großbanken seit den 1850er Jahren versucht würde. Dies würde erlauben, die Frage der strukturellen Zwänge, denen die Entscheidungsträger unterworfen waren, aus einer vergleichenden Perspektive zu untersuchen. Werner Plumpe, Alexander Nützenadel und Catherine Schenk

werfen zwar immer wieder mal einen Blick auf die Konkurrenten der Deutschen Bank, aber ein kohärentes Branchenbild können sie wegen der Konzentration auf eine einzelne Bank, und sei sie noch so bedeutend, nicht leisten. Vor allem im Hinblick auf die letzten 30 Jahre stellt sich immer noch die Frage: Gab es Alternativen zum rasanten Ausbau des internationalen Investmentbanking? War das starke Engagement im US-Immobilienmarkt unvermeidlich? Ist es überhaupt möglich, die deutsche Bankentradition mit angelsächsischer Geschäftskultur zusammenzubringen? Eine Synthese könnte neue Antworten liefern.

Copyright of Zeitschrift für Unternehmensgeschichte is the property of De Gruyter and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.