



Bank und Geschichte

Historische Rundschau

Nr. 6

Anfang November 2004

Vernunftfehe vor fünfundsiebzig Jahren: Die große Fusion von 1929

Im Jahre 1929 verbanden sich zwei Berliner Banken miteinander, die über Jahrzehnte hinweg in heftiger Konkurrenz zueinander gestanden hatten. Beide waren führend am Kapitalmarkt, beide verfügten über exzellente Kontakte zur Großindustrie und zu internationalen Finanzkreisen. Doch trotz dieser Gemeinsamkeit in der Geschäftsstruktur bestanden grundsätzliche Unterschiede zwischen ihnen. Peter Brunswig, stellvertretendes Vorstandsmitglied der Deutschen Bank zur Zeit der Fusion, hat sie prägnant beschrieben: »Die Deutsche Bank war ganz von kaufmännischem Geist erfüllt. Jeder große Betrieb hat eine gewisse Neigung zum Bürokratismus, aber bei der Deutschen Bank wurde diese Neigung so weit zurückgedrängt wie irgend möglich. Bei der Disconto-Gesellschaft war ihr viel weiter nachgegeben. Schon Jahre früher hatte der alte Carl Fürstenberg von der Berliner Handelsgesellschaft gesagt: ›Die Disconto-Gesellschaft? Das ist keine Bank, das ist ein Ministerium.«

Die Disconto-Gesellschaft war seit den sechziger Jahren des 19. Jahrhunderts unangefochten die bedeutendste Bank Deutschlands – heute ist sie vergessen. Erst in der Deutschen Bank erwuchs ihr eine gleichrangige Konkurrenz, mit der sie in hartem Wettbewerb auf den Kapitalmärkten stand. Spätestens in den 1890er Jahren wurde sie überholt. Arthur Gwinner charakterisierte 1905 gegenüber dem New Yorker Vertreter der Deutschen Bank die Disconto-Gesellschaft, »who bitterly hates us. You are aware that this bank of very old standing [...] had been accustomed for decades to play the first fiddle in German ›haute finance‹. It is only natural they should feel sore about having been outstripped by the Deutsche Bank in every respect.« Und mit seiner Neigung zu unverblühten, wenn nicht drastischen Formulierungen fällt er im Jahr darauf ein ver-

nichtendes Urteil über die Führungsmannschaft des Konkurrenten: »Ich fürchte, zwischen der Disconto-Gesellschaft und uns ist ein dauernder Friede und ehrliches Einverständnis unmöglich. Salomonsohn [...] ist unaufrichtig und völlig unzuverlässig; Solmsen, den ich für einen anständigen Mann halte, hat noch keine Entscheidung; Schoeller ist ein Protz, dem die Canapéfragen nur zu oft die Hauptsache sind und der uns nicht verzeihen kann, sein Institut so weit überflügelt zu haben.« Wenn auch ein Vierteljahrhundert später eine andere Generation am Ruder war, Gewinner das Geschehen nur noch als Mitglied des Aufsichtsrats verfolgte, so konnte niemand zweifeln: Das Zusammengehen der langjährigen Konkurrenten war eine Vernunftfehe, keine Liebesheirat.

Eine Fusion dieser Größenordnung war Höhepunkt der in den 1920er Jahren sich verstärkenden Konzentration im deutschen Bankwesen. Das übliche Verfahren war, daß regionale Aktienbanken, die zuvor viele kleinere Privatbankiers übernommen und darauf ihr Filialnetz gegründet hatten, jetzt ihrerseits in den Berliner Großbanken aufgingen. Die Großbanken kamen auf diese Weise zu ihrem sich über das gesamte Reich erstreckenden Filialnetz. Zwar verband sich die Disconto-Gesellschaft schon 1895 mit der Norddeutschen Bank in Hamburg und 1914 mit dem A. Schaaffhausen'schen Bankverein in Köln, doch beließ sie ihnen – anders als die Deutsche Bank, die von ihr übernommene Regionalbanken sofort zu Filialen herabstufte – ihre rechtliche Eigenständigkeit. Diese noble Geste ging jedoch langfristig zu Lasten einer straffen Organisation. Erst im Ersten Weltkrieg änderte die Disconto-Gesellschaft ihre Strategie und begann, übernommene Regionalbanken direkt einzugliedern. Außerdem wurden wichtige Filialen in eigener Regie eröffnet. Zur Zeit der Fusion war ihr Filialnetz zwar nur halb so groß wie das der

Deutschen Bank, hatte aber mit der Ausdehnung aller anderen Großbanken Schritt gehalten.

Wesentliche Ursache für die rapide Bankenkonzentration in den 1920er Jahren war der Kostendruck. Da viele Regional- und Privatbanken die Kostenfrage noch weniger in den Griff bekamen als die Großbanken, war der Zusammenschluß und der damit verbundene Versuch, effektivere Organisationseinheiten zu bilden, die Konsequenz. Die Rahmenbedingungen für die Banken hatten sich in der Kriegs- und Inflationszeit drastisch verschlechtert. Die Umsätze stiegen zwar gewaltig an, doch hielt die Entwicklung der Nettogewinne damit nicht Schritt, im Gegenteil, sie wurden durch die ständig steigenden Verwaltungskosten stark geschmälert.

Signifikant war der Anstieg des Personalbestands in den Inflationsjahren. Bei der Disconto-Gesellschaft erreichte er im Herbst 1923 den Rekordstand von 17 400 Mitarbeitern – mehr als das Doppelte des letzten Friedensjahres. Bei der Deutschen Bank war der Anstieg noch ausgeprägter: 1923 waren 32 979 Mitarbeiter gegenüber 6 638 im Jahr 1913 beschäftigt. Drastische Einsparungen beim Personal setzten sofort nach der Währungsstabilisierung ein. Hinzu kamen Rationalisierungsmaßnahmen wie die Einführung moderner Buchhaltungsmaschinen, die größtenteils bereits auf der Lochkartentechnik beruhten. Die Großbanken zählten zu den ersten Anwendern dieser in der Anschaffung sehr teuren Maschinen. Trotz der neuzeitlichen Technik blieben die Gewinnmargen der Vorkriegszeit unerreicht; es gelang nicht, die Verwaltungskosten entscheidend zu senken. Im Fall der Disconto-Gesellschaft kam noch hinzu, daß sie sich mit stark expandierenden Konkurrenten konfrontiert sah, die ihr den angestammten Rang in der Hierarchie der Großbanken streitig machten, vor allem die Danat-Bank, die in den zwanziger Jahren aggressiv expandierte. Nach 1924 zogen die Danat-Bank und auch die Dresdner Bank hinsichtlich der Bilanzsumme sowie der Debitoren und Kreditoren an der Disconto-Gesellschaft vorbei, die damit auf den vierten Platz unter den Berliner Großbanken zurückfiel. Nur gemessen an der Eigenkapitalausstattung blieb die Disconto-Gesellschaft die zweitgrößte der deutschen Banken.

Die angespannte Ertragslage der Großbanken legte den Gedanken einer weiteren Konzentration nahe, nun aber nicht mehr in Form einer Übernahme, sondern einer Fusion un-

ter Gleichen. So wurde 1929 ein Jahr der großen Fusionen in der deutschen Bankengeschichte. Den Anfang machten die Commerz- und Privat-Bank und die Mitteldeutsche Credit-Bank, die sich im Februar zusammenschlossen und damit Spekulationen über das weitere Zusammengehen führender Institute auslösten. So wurde gerätselt, ob das Vordringen der Disconto-Gesellschaft in Sachsen – eine Filiale in Leipzig wurde im August eröffnet – in eine Übernahme der Allgemeinen Deutschen Credit-Anstalt münden werde. Tatsächlich war die Disconto-Gesellschaft jedoch bereits mit der Deutschen Bank in geheimen Gesprächen.



Das Berliner Hauptgebäude der Disconto-Gesellschaft Unter den Linden wurde nach der Fusion geräumt und 1933 samt Inventar an das Deutsche Reich verkauft.

Angebahnt hatte sich die Verbindung beider Banken 1926, als Robert Pferdmeniges, Vorstandsmitglied beim A. Schaaffhausen'schen Bankverein, im Sommerurlaub in Graubünden mit Oscar Schlitter vom Vorstand der Deutschen Bank zusammentraf. Nach Köln zurückgekehrt, informierte Pferdmeniges seinen Kollegen Georg Solmssen, der zugleich einer der Geschäftsinhaber der Disconto-Gesellschaft war. Solmssen hielt diesen Bericht handschriftlich fest; nur deshalb sind diese Vorgänge überhaupt bekannt. Er erwähnte darin, daß die Initiative von der Deutschen Bank ausging, nachdem deren Verhandlungen mit der Danat-Bank gescheitert waren.

Trotz der beiderseitigen Einschätzung, daß die Industriefinanzierung und die hohen Kosten eine Fusion erforderten, schlossen sich keine weiteren konkreten Gespräche an. Fortschritte gab es erst, als sich die Deutsche Bank nach anderen Partnern umzusehen begann. Bei einem weiteren Treffen in der Schweiz, diesmal im Sommer 1929 zwischen Schlitter und Eduard Mosler, der den verhinderten Solmssen vertrat, kam man der Einigung erheblich näher. In Berlin setzte Mosler die Verhandlungen mit dem Vorstandssprecher der Deutschen Bank, Oscar Wassermann, fort. »Ihre vertraulichen Konferenzen fanden [...] in einem Berliner Junggesellenheim statt, wo man vor jeder Indiskretion gesichert war, und zwar in der Wohnung des Direktors der Deutschen Bank, Dr. Bonn«, wußte der *Hamburgische Correspondent* zu berichten. Die letzten Verhandlungen wurden im etwas erweiterten Kreise geführt, doch gelang es bis zum Schluß, den Fusionsplan geheimzuhalten. Erst während der Börsensitzung am 26. September 1929 wurde bekannt, daß am Nachmittag die Aufsichtsräte beider Banken tagen würden, um die Verschmelzung zu beschließen. In den Zeitungen des nächsten Tages machte die Nachricht Schlagzeilen.

Sorgen machte die mögliche Reaktion der Kunden. Pressesprecher Maximilian Müller-Jabusch erklärte im Rundfunk, nichts sei »unerwünschter, als etwa die Vorstellung, daß die Mammutbank, wie man uns wenig geschmackvoll genannt hat, nur für ganz große Leute da sei.« Schon am 30. September betonte die Deutsche Bank in einem Rundschreiben: »Der wichtigste Grundsatz bleibt nach wie vor die pfleglichste Behandlung des Kundengeschäfts. Um zu vermeiden, dass – veranlasst durch die verschiedensten Pressekommentare und vielleicht

auch durch Beeinflussung von Seiten der Konkurrenz – beim Publikum im Hinblick auf die gewaltige Grösse des neuen Instituts falsche Auffassungen Platz greifen, bitten wir Sie, es sich angelegen sein zu lassen, gerade den mittleren und kleineren Kunden gegenüber durch bereitwilliges Eingehen auf ihre Wünsche zu zeigen, dass uns auch in Zukunft jedwede Person und jedwede Firma als Kunde willkommen ist.« Kurz darauf wurden die Filialen angewiesen, »an die gesamte Kundschaft einige Zeilen über die bevorstehende Fusion hinausgehen zu lassen. Nicht zuletzt soll hierdurch den von verschiedenen Seiten ausgehenden Bestrebungen entgegengetreten werden, die den Eindruck hervorzurufen versuchen, dass die Kundschaft künftig [...] bei uns eine weniger individuelle Behandlung zu erwarten habe. Es darf jedoch [...] keineswegs ein irgendwie vervielfältigter Brief in Frage kommen; vielmehr ist in jedem Falle ein in Maschinschrift ausgefertigtes Schreiben, mit den für den einzelnen Kunden zuständigen Originalunterschriften versehen, zu verwenden.«

Die Generalversammlungen beider Banken genehmigten am 29. Oktober 1929 den Zusammenschluß zur Deutschen Bank und Disconto-Gesellschaft; dafür genügte ein Vertrag von vier Seiten. So entstand eine Bank, die nicht nur die weitaus größte Deutschlands war, sondern auch an die großen englischen und amerikanischen Institute Anschluß gefunden hatte. Mit einbezogen in die Fusion waren nicht nur die Norddeutsche Bank und der A. Schaaffhausen'sche Bankverein, die seit langem zur Disconto-Gesellschaft gehörten, sondern auch die Rheinische Creditbank und die Süddeutsche Disconto-Gesellschaft in Mannheim, die sich bereits mehrheitlich im Besitz der zwei Großbanken befanden.



Vorstandstisch in der G.-V. der Disconto-Gesellschaft



Aktionäre der Deutschen Bank bei der Rede von Direktor Wassermann

Bildberichterstattung des Berliner Blattes *Der Tag* vom 30. Oktober 1929

Genehmigung der Fusion der Deutschen Bank und der Disconto-Gesellschaft.



Aus der Generalversammlung der Deutschen Bank. Köpfe aus der Verwaltung. Von links: Direktor Kehl, Direktor Blinzig, Direktor Schlitter, Direktor v. Gwinner, der Aufsichtsratsvorsitzende Geheimrat Steinthal, die Direktoren Wassermann, v. Stausß, Fehr, Bonn.



Der Ehrenpräsident der vereinigten Institute Max v. Schindel in der Generalversammlung der Disconto-Gesellschaft.

Photos Echerl.



Aus der Generalversammlung der Disconto-Gesellschaft: Dr. Solmsen, einer der ersten Köpfe der Disconto-Gesellschaft, spricht.

Hamburger Fremdenblatt vom 30. Oktober 1929

Die an vielen Orten nun doppelt vorhandenen Filialen wurden zusammengelegt. Auch in der Zentrale fielen viele Stellen weg. Für die Mitarbeiter wurde die Fusion so zu einem furchterregenden Ereignis. Der sozialdemo-

kratische Vorwärts sah »eine Angestelltenarmee vor dem Ruin«, Vertreter der Angestelltenverbände rechneten mit dem Abbau von 5 000 bis 7 000 Arbeitsplätzen. In der Tat sank die Mitarbeiterzahl bis Ende 1932

um knapp ein Viertel. Ein Teil dieses Abbaus war allerdings nicht fusionsbedingt, sondern auf die Wirtschaftskrise zurückzuführen.

Wie die Fusion von Tarifangestellten wahrgenommen wurde, zeigt der Rückblick einer Mitarbeiterin der Filiale Frankfurt am Main der Deutschen Bank: »Es waren zwei sehr rivalisierende Parteien. Die Angestellten der Deutschen Bank pochten auf ihr Recht, die der Disconto-Gesellschaft auf das ihre. Viele Angestellte bekamen Kündigungen ausgehändigt. Überall gab es sorgenvolle Gesichter. Aber auch die Bankleitung hatte sich Gedanken gemacht, wie abzuhelpen sei. Alle »Hansmänner« der Disconto-Gesellschaft, die über 45 Jahre alt waren, wurden auf Wartegeld gesetzt bzw. pensioniert.« Das Zitat lässt die Spannungen erahnen, die die Fusion unter den Angestellten mit sich brachte. Die frühere harte Konkurrenz hatte viele geprägt. Das Betriebsklima, durch die Animositäten zwischen den Angestellten der Fusionspartner ohnehin belastet, litt stark unter der Entlassungswelle. Unter diesen Umständen dauerte es lange, bis aus zwei verschiedenen Identitäten, die sich nicht zuletzt auch durch Rivalität definiert hatten, ein neues, gemeinsames Selbstverständnis entstand.

Noch in den 1950er Jahren wurde zwischen ehemaligen Disconto-Leuten, auch »Hansmänner« genannt, und alteingesessenen Deutsche Bank-Mitarbeitern unterschieden.

Die unterschiedlichen Unternehmenskulturen waren nach der Fusion noch jahrelang spürbar. Vorstandssprecher Solmssen fand 1933, daß noch viel zu tun sei, »um die klassische Disziplin der Disconto-Gesellschaft gegenüber den laxeren Methoden, wie wir sie bei der Leitung der Deutschen Bank vorgefunden haben, mit Erfolg durchzusetzen«. Sein Nachfolger Mosler konnte sich im Jahr darauf einen Seitenhieb auf seine aus der Deutschen Bank hervorgegangenen Kollegen nicht verkneifen, »welche die geschäftliche Notwendigkeit, alle Verhandlungen in Aktenvermerken niederzulegen, nicht einsahen«.

Ärgerlich war, daß der Name oft zur »Deutsche Bank« gestutzt wurde, was schon kurz nach der Fusion die *Deutsche Juristenzeitung* als »vielleicht die geschmackloseste« der »vielen Namensveränderungen, die das Eiltempo unserer Zeit« gebracht habe, monierte. Dies trug dazu bei, nach einigen Jahren den umständlichen Namen zu verkürzen. Ein Rundschreiben des Vorstands resümierte am 8. September 1937: »Die Deutsche Bank



Blankett der ersten Aktie der fusionierten Bank mit den Unterschriften von Max Steinthal, Oscar Schlitter und Oscar Wassermann

und Disconto-Gesellschaft hatte im Jahre 1929 ihre Firma durch Zusammenstellung der Namen der beiden vereinigten Banken gebildet, um so einmal die in jeder der beiden Banken ruhenden geschäftlichen Werte bei der Überführung zu erhalten und zu sichern, sodann auch um die volle Gleichwertigkeit der beiden Banken nicht nur zur Wahrung der Tradition und geschäftlichen Überlieferung, sondern auch aus geschäftlichem Interesse äusserlich zu kennzeichnen. In den verflorenen acht Jahren ist die Überführung aller Werte völlig beendet worden, und die Überlieferungen werden in der Geschichte der Bank fortbestehen.«

Dennoch begann mit der Tilgung des Bestandteils »Disconto-Gesellschaft« aus der Firma die Erinnerung an eine Bank zu verblassen, die fast acht Jahrzehnte die deutsche Wirtschaftsentwicklung mitgeprägt hatte. Hatten bis dato die Geschäftsberichte auf die Gründungsjahre 1851 und 1870 hingewiesen, so verschwand nun die ältere Traditionslinie. Das lag allein am Namen, denn der *brand* Deutsche Bank war einfach unschlagbar. Vorstandsmitglied Karl Kimmich meinte, der Name sei jedenfalls so gut, daß er noch erfunden werden müßte, wenn er nicht schon da wäre. Bei den von der Disconto-Gesellschaft kommenden Organmitgliedern löste der Wegfall des Zusatzes verständliche »Gemütsbewegungen« aus, wie der Aufsichtsratsvorsitzende Franz Urbig eingestand. Doch räumte er ein, daß er den Doppelnamen »immer nur als Episode von kürzerer oder längerer Dauer angesehen habe, wobei [ihm] allerdings mindestens zehn Jahre vorschwebten«.

Fundsache

Bank und Musik

»Seit einiger Zeit finden sich regelmässig in den Mittagsstunden zwei Musikanten in der Mauerstrasse ein und spielen vor den Eingängen der Bankgebäude. Wir haben mehrfach beobachtet, dass sich sehr schnell ein grosser Kreis von Personen ansammelt, der bis dicht an die Türen der Bank die Strasse sperrt. Gestern, wie auch heute wurde unmittelbar neben dieser Menschenansammlung das grosse Auto der Bank, das die Effekten- und Geldkörbe transportiert, entladen. Es wäre für Diebe ein leichtes gewesen, unter



Kostenbewußt verwendete die Filiale Wiesbaden überdruckte Umschläge für die Korrespondenz mit der Berliner Zentrale.

Bemerkenswert ist, daß sich zwar der Name »Deutsche Bank« durchsetzte, daß aber die Bank seit 1933 von Disconto-Männern geführt wurde. Unverkennbar dominierten Persönlichkeiten der Disconto-Gesellschaft in den anderthalb Jahrzehnten nach der Fusion. Erst nach einigen Jahren gelang es, beider Unternehmenskulturen zu vereinen und zugleich die Erinnerung an die Ursprünge wachzuhalten. Vor allem in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg, als die Großbanken von dauerhafter Zerschlagung bedroht waren, pflegte man das Erbe der beiden Vorgänger. Ein 1957 von der Bank herausgegebener Biographienband hieß »Männer der Deutschen Bank und Disconto-Gesellschaft« – es war eine letzte Reverenz. Heute ist die Disconto-Gesellschaft aus dem Bewußtsein der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit gänzlich verschwunden. Ihr Archiv ist fast völlig verloren, so daß es von weiten Teilen ihrer Geschichte nur ein schemenhaftes Bild gibt.

Ausnutzung der Deckung, die die Menschenansammlung, insbesondere auch nach Verwirrung durch einige Schüsse, gewähren würde, das Auto zu berauben und mit der Beute zu verschwinden.

Wir bitten um eine Anweisung der Direktion an die Hausverwaltung, dass diese Spieler und auch sonstige Menschenansammlungen wenigstens in der Nähe der Eingänge der Bank nicht geduldet werden, durch die Wert-sachen transportiert werden.«

Vermerk der Rechtsabteilung der Deutschen Bank vom 27. Januar 1923

