

Nr. 42 Juni 2020

N-Ost-algie



Deutsche Bank Filiale Erfurt 1990

"Ab jetzt für Sie da" – Geschäftsstart am 1. Juli 1990

Landkarte der DDR mit geplantem Filialnetz 1990





Als die Deutsche Bank vor 30 Jahren ihr Geschäft in den Neuen Bundesländern aufbaute, entsandte sie rund 1 000 westdeutsche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Osten. Über 400 erklärten sich bereit, für mehrere Jahre in Ostdeutschland zu bleiben. Einer von ihnen war Michael Freiherr Truchseß von Wetzhausen, der von Juni 1990 bis Dezember 1992 als Filialdirektor in Erfurt tätig war.

Lesen Sie nachfolgend seine persönlichen Sichtweisen und Erinnerungen an diese außergewöhnliche Zeit, ergänzt um zahlreiche Abbildungen.



"Leiter Thüringen" – Michael von Truchseß 1990

Ab 9. November auch im West-Berliner Straßenbild präsent: der Trabi



Vorbemerkung

Durch eine Reihe von Zufällen auf meinem Berufsweg bin ich bereits im Juni 1990, also noch vor der Wirtschafts- und Währungsunion am 1. Juli 1990, mit 147 Kollegen aus der Deutschen Bank nach Thüringen gegangen, um dort ein schon vor dem Zweiten Weltkrieg existierendes Filialnetz der Deutschen Bank AG wieder aufzubauen. Den Prozess des Wandels von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft habe ich als "Leiter Thüringen" der Deutsche Bank Kreditbank AG (so firmierten wir am Anfang) also aus erster Hand sehr direkt und intensiv miterlebt, da wir in der Bank schon vor unserem Eintreffen vor Ort, Monate vor der Wiedervereinigung und rechtzeitig vor der Wirtschafts- und Währungsunion (Einführung der D-Mark), in der Bank mit unseren Vorbereitungen für eine Arbeit in Ostdeutschland begonnen hatten. Trotz aller damit verbundenen Herausforderungen (extreme Arbeitsbelastung, viel Fahrerei, Wochenend-Ehe, Trennung von Weib und Kindern, Hotelbleibe und so weiter) habe ich diese Zeit sehr intensiv erlebt und in mich aufgenommen. Ich fühle mich daher legitimiert, meine damaligen Erlebnisse und Eindrücke zu Papier zu bringen, wohl wissend, dass ich nur aus meiner subjektiven Brille schreiben kann.

Mauerfall

Am Tag des Mauerfalls, dem 9. November 1989, war ich nach 15 Jahren (!) eher zufällig mal wieder in Berlin. Wir hatten eine Sitzung in der Deutschen Bank Berlin und der gastgebende Kollege hatte in rührender Weise für uns alle Karten in der Philharmonie besorgt. Entgegen meiner ursprünglichen Intention sah ich mich daher genötigt, mir dann doch ein Zimmer in Berlin zu nehmen und erst mit dem ersten Flieger am folgenden Tag nach Frankfurt zurückzukehren. Die Sitzung war bereits am Nachmittag zu Ende. Ich saß bis zur Abfahrt zum Konzert auf meinem Hotelbett und zappte mich gelangweilt durchs Fernsehprogramm. Plötzlich war ich in der berühmten Pressekonferenz mit Günter Schabowski, die letztlich den Fall der Mauer in der gleichen Nacht auslöste. Wir merkten davon zunächst nichts, denn wir saßen ja unmittelbar danach im Konzert und hinterher sehr gemütlich bei einem Edelitaliener. Das gute Abendessen veranlasste uns, den Weg zum Hotel in der Fasanenstraße zu Fuß zu gehen, in der Hoffnung auf eine dadurch erleichterte Bettruhe. Daraus wurde allerdings nichts, denn als wir uns der Tauentzienstraße näherten, waren wir unverhofft in einem volksfestähnlichen Tumult, umgeben von ausgelassen fröhlichen Menschen und stinkenden Trabis.

Vor dem Hotel angelangt – es war inzwischen irgendwas zwischen ein und zwei Uhr in der Nacht – beschlossen wir nicht ins Bett zu gehen, sondern ins nächste Taxi zu steigen und uns ans Brandenburger Tor fahren zu lassen. Dort war alles hell erleuchtet und auf der etwa vier Meter breiten Mauerkrone standen hunderte von Menschen. Ein paar kräftige Jünglinge hoben uns sonderbare Nachteulen im Nadelstreifenanzug hoch und wir waren wie beim Umlegen eines Schalters plötzlich Teil des Geschehens. Auf der Gegenseite – jenseits des Brandenburger Tors – Unter den Linden war in Höhe des heutigen Hotels Adlon ein Gitterzaun. Dahinter stauten sich die Menschen hoch bis zum Alex.



Schon im Dezember 1989 brachte die Volkswirtschaftliche Abteilung der Deutschen Bank eine erste "Länderstudie" zur DDR heraus



Zunächst skeptisch: Vorstandsmitglied Ellen Ruth Schneider-Lenné

Einige mutige Jugendliche liefen von Ost nach West und von West nach Ost durchs Brandenburger Tor, während im Halbdunkel der Mauer Hundertschaften von Volkspolizisten angetreten standen. Eine skurrile Situation. Es geschah nichts, aber so ganz geheuer war uns nicht zu Mute. Als Vater von fünf unmündigen Kindern beschloss ich, der Versuchung zu widerstehen, von der Mauer zu springen und in den Osten zu laufen, wohl wissend, dass ich mir diese Feigheit vor dem Feinde nie vergeben würde. Zurück im Hotel habe ich nur geduscht und mich umgezogen und alsdann zum Flughafen Tegel fahren lassen. Die Straßen waren wie ausgestorben, aber kreuz und quer mit Trabis und Wartburgs zugeparkt.

In Frankfurt hatte ich gleich früh einen Termin bei meinem Kunden Hoechst und stellte mit Erstaunen fest, dass meine Gesprächspartner das Unvorstellbare der vergangenen Nacht noch gar nicht richtig begriffen hatten. Es gab noch keine mobile Kommunikation und kein Internet! Heute wäre so ein Zeitverzug in der Nachrichtenwelt gar nicht mehr vorstellbar.

Wir schmiedeten folglich sofort Pläne, wie wir den Osten für unser Geschäft erobern wollten. Wir waren absolut optimistisch, wenn nicht euphorisch gestimmt, sodass in einem gewissen Übermut einer der Hoechstianer mir gegenüber die Wette aufrief, ob wir innerhalb von zwölf Monaten gesamtdeutsche Wahlen haben würden. Ich habe die Wette (es ging um ein gemeinsames Mittagessen) locker gewonnen – nur saß ich da schon seit Wochen in Erfurt. Immerhin kam am 3. Oktober, dem offiziellen Tag der Wiedervereinigung, ein Telex mit einer Einladung ins Prokuristen-Casino der Hoechst AG (das war das Beste, was es dort gab) bei der Bank in Erfurt an. Wir haben ein paar Wochen später gemeinsam diese Wettschuld gebührend abgefeiert!

Erste Vorbereitungen

Gleich nach dem Mauerfall Ende November 1989 wurde auf einer Fachherrensitzung mit unserer von mir sehr geschätzten Vorstandsdezernentin Ellen Ruth Schneider-Lenné auch das Thema DDR diskutiert, und sie zeigte uns mit unseren Plänen einen Vogel. "Da gibt es so Spinner, die stecken schon Fähnchen in die ostdeutsche Landkarte". Mit einem gewissen Trotz gingen wir nach Hause und begannen undercover weiter zu arbeiten, um genau dieses Thema voran zu treiben. Wir hatten tatsächlich den besseren Riecher und waren daher in vielen Bereichen ganz gut vorbereitet, als es dann im Mai 1990 innerhalb weniger Tage ernst wurde. Gleichwohl gab es vor Ort dann jeden Tag neue Überraschungen, über die später zu berichten sein wird.

Unabhängig vom obigen Geschehen war ich schon seit Monaten im Gespräch mit meinen Vorgesetzten bezüglich einer weiterführenden Aufgabe innerhalb der Bank. Ich sollte Filialleiter in Mönchengladbach werden, einer Superfiliale mit hochinteressantem Geschäft. Ein valides Argument dort nicht hinzugehen gab es nicht, aber durch einen weiteren Zufall des Schicksals fand ich nach meiner Rückkehr von einem Vorstellungsgespräch in Düsseldorf die Nachricht vor: "Es geht los im Osten." Für mich war damit sofort klar, jetzt ist Wiederver-

einigung dran und nicht Schützenverein am katholischen Niederrhein. Meine leicht pikierten Vorgesetzten verstanden mich eigentlich nicht, hatten aber kein wirkliches Argument in dieser Situation gegen meine Entscheidung für den Osten. So hatte ich das Privileg, den holprigen Weg zur deutschen Einheit von Anfang an sehr direkt mit zu erleben.

Joint Venture mit der Staatsbank

Wir hatten die Aufgabe, das Geschäft in den neuen Bundesländern im Rahmen eines Joint Venture neu aufzubauen. Dies war notwendig, da wir als Westunternehmen vor dem Termin der Wiedervereinigung am 3. Oktober 1990 nach dem bis dahin noch geltenden DDR-Recht gar nicht als eigene Firma oder auch als Mehrheitsgesellschafter in der DDR hätten aktiv werden können. Es wurde – wir befanden uns in der Zeitspanne zwischen der ersten freien Wahl in der DDR am 18. März 1990 und dem Termin der Wiedervereinigung am 3. Oktober des gleichen Jahres - ein Weg gefunden, in dem die aus der Staatsbank der DDR hervorgegangene Deutsche Kreditbank AG (DKB) und wir nahezu gleiche Anteile (knapp 50 Prozent) an der Deutsche Bank Kreditbank AG erwarben, die restlichen fünf Prozent hielt meines Wissens die Interflug AG (oder der Konsum?), die die "Gestion" (Geschäftsführung) für ihren Anteil an uns übertrug. Wir hatten also in diesem Gemeinschaftsunternehmen von Anfang an das Sagen. Eine Verschmelzung dieses Joint Venture mit der Deutschen Bank fand dann ein paar Monate nach der Wiedervereinigung noch im Dezember des Jahres 1990 statt; von da an firmierten die Filialen dann ganz normal als Deutsche-Bank-Filialen. Von den Filialen der DKB und ihren Mitarbeitern gingen zwei Drittel an die Deutsche Bank Kreditbank AG, das verbleibende Drittel an die Dresdner Bank, die unter dem gleichen Modell wie oben beschrieben startete. Alle anderen Banken begannen zunächst ohne lokales Personal aus dem Nichts auf der grünen Wiese.

Als Joint Venture mit der Staatsbank der DDR entsteht zunächst die Deutsche Kreditbank AG







Von der Deutschen Bank Filiale Erfurt aus wird das Geschäft in Thüringen koordiniert. Wie in vielen Fällen ist es auch hier eine Rückkehr. Zu DDR-Zeiten von der Staatsbank genutzt, war das 1922/23 errichtete Gebäude bereits bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs Sitz der Erfurter Niederlassung der Deutschen Bank gewesen, wie auf der Aufnahme rechts um 1925 zu erkennen ist.

Theoretisch hätten wir auch durchaus alle DKB Filialen übernehmen können, haben dies aber nach deutlichen Signalen von Seiten der zuständigen Behörden aus politischen Gründen nicht weiterverfolgt, was sich ex post wegen der bald aufkommenden Vorwürfe, die Banken würden den Aufbau Ost verhindern (weil wir nicht bereit waren, jeden Unfug zu finanzieren), auch als klug herausstellte. Die Dresdner Bank und wir hatten also bezüglich des übernommenen Kundenbestandes (nur Firmen und Institutionen) in der Stunde Null einen Marktanteil von 100 Prozent, der uns natürlich in den ersten Jahren beim Aufbau des Geschäftes in Ostdeutschland sehr geholfen hat.



Auch Bankbusse sind in Thüringen im Einsatz, wie hier in Mühlhausen

Wir starteten als klassische Universalbank, also mit Firmenkunden- und Privatkundengeschäft inklusive Vermögensanlage und übernahmen in Thüringen von Anbeginn an 23 Filialen in festen Gebäuden und neben den oben genannten Kollegen aus dem Westen 1 548 Mitarbeiter der vormaligen Staatsbank der DDR. Einige weitere Stützpunkte wurden gleich zu Beginn mit Bussen, Containern oder Shop-in-Shop-Lösungen – zum Beispiel in einem Reisebüro in Weimar – etabliert. Dies waren uns wichtig erscheinende Orte, wo wir bei den Standorten gegenüber der Dresdner Bank nicht zum Zuge gekommen waren. Thüringen wurde von Erfurt aus geleitet mit vier Unterzentren, sogenannten Bezirksfilialen, nämlich Gera, Jena, Gotha und Suhl. Meine Aufgabe war das Firmenkundengeschäft (inklusive Risk-Management und Transaction-Banking) zu etablieren; gleichzeitig war ich für Organisation und Personal zuständig.









An die Hauptstelle in Erfurt berichten vier Unterzentren in Gera, Suhl, Jena, Gotha (im Uhrzeigersinn)

Ein weiterer Westkollege war für das Privatkundengeschäft und die Vermögensverwaltung verantwortlich. Alle Leitungsfunktionen waren beim Start mit je einem West- und einem Ostkollegen besetzt, was den Beginn der gemeinsamen Arbeit deutlich erleichterte, zumal allen voran wir sehr viel Neues lernen mussten; so zum Beispiel, dass eine Bank in der DDR mit einer Bank nach unseren Vorstellungen wenig bis nichts zu tun hatte. Die vormaligen Führungskräfte für eine künftige leitende Funktion weiterzuentwickeln gelang uns nur in Ausnahmefällen, obwohl wir die Damen und Herren schon recht bald – teilweise für viele Monate – einer Westfiliale zugewiesen haben, um in die neuen Aufgaben hineinzuwachsen. Sie waren häufig mit der neuen Welt einfach überfordert, und wir haben uns später voneinander getrennt.

Es gab in der DDR drei Bank-Gruppierungen, nämlich die Staatsbank mit der Außenhandelsbank, die sich um die Volkseigenen Betriebe (VEBs) kümmerte, dann die Genossenschaftsbanken, die für das Handwerk und die Genossenschaften (zum Beispiel innerhalb der Landwirtschaft) und die Sparkassen, die für Privatpersonen zuständig waren. Diese Kundensegmente waren streng abgegrenzt, das heißt in 'unseren' Filialen gab es bis zur Einführung der D-Mark keinen einzigen Handwerksbetrieb oder gar Privatkunden als Kunden, bei den anderen DDR-Banken entsprechend keine Firmenkunden! Bezüglich des Geschäftes mit Firmen lernten wir sehr schnell, dass die Funktion der Staatsbank darin bestand, die Geldversorgung der Betriebe im Rahmen des Planes zu überwachen. Etwas flapsig ausgedrückt gab es Geld gegen Quittung, eine betriebswirtschaftliche Risikoabwägung bei der Kreditgewährung erfolgte nicht. Investitionen, die zuvor von der Planungsbehörde genehmigt worden waren, wurden mit 50 Prozent von der Staatsbank finanziert, der zweite Teil musste aus den eigenen Mitteln des Betriebes bereitgestellt werden. Wesentliche Aufgabe der Staatsbank war neben der Bereitstellung der Finanzmittel die Überwachung der Mittelverwendung.



Am Eingang der Filiale Gera firmiert im Frühjahr 1990 noch die Staatsbank der DDR

Unsere neuen Kollegen im Firmenkundengeschäft (sogenannte Finanzökonomen) waren exzellente Branchenexperten – nach denen die Staatsbank organisiert war – und konnten uns über die Tonnagen der hergestellten Produkte präzise Auskunft erteilen, hatten genaueste Zahlen über Ausschuss und Fehlbearbeitung, Mitarbeiterzahl, Anteil am Export ins sozialistische (SW) oder nichtsozialistische Wirtschaftsgebiet (NSW), konnten aber nur sehr eingeschränkt Angaben über die Ertragssituation der Firmen machen. Insofern bestanden selbst bei den Experten völlig falsche und unrealistische Vorstellungen über die Profitabilität und daraus resultierend eigene Überlebensfähigkeit der DDR-Industrie. Planerfüllung war wichtiger als Profitabilität. Aus dieser Logik folgte eine – aus unserer Sicht – völlig irreale Kalkulation der Preise. Dazu muss man wissen, dass in der DDR Preise nicht nach Angebot und Nachfrage zustande kamen, sondern in einer 'Preiskommission' von den Betrieben festgelegt wurden. Je nach politischer Bedeutung der Industrie für die DDR führten die Entscheidungswege über die Preisfestsetzung bis in die Fachministerien nach Berlin.

Bestandteil unserer Joint-Venture-Vereinbarung mit der Staatsbank war, dass wir deren Geschäft bis zu einer endgültigen Abwicklung weiterführen mussten. Sehr verständlich, denn wir hatten ja die ehemaligen Staatsbanker als unsere eigenen Mitarbeiter übernommen. Wir Leitungskräfte aus der Deutschen Bank, die mit großer Begeisterung losgezogen waren, im Osten wieder eine Filiallandschaft unserer Bank wie vor dem Krieg aufzubauen, waren von dieser Zusatzaufgabe wenig erbaut, denn erstens brauchten wir die personellen Ressourcen für das neue Geschäft und zweitens verstanden wir vom Bankgeschäft der DDR nichts und mussten dies erst mühevoll lernen und begreifen, um keine falschen Entscheidungen zu treffen, für die wir ja gegenüber dem Bund hafteten. Die Probleme mit dem Bankensystem der DDR und damit dem Altgeschäft der Staatsbank holte uns bereits innerhalb weniger Tage im Zahlungsverkehr ein.









Auf den Tischen und in den Kellern der Filiale Erfurt stapeln sich zum Zeitpunkt der Währungsunion die Ostmark (obere Bildreihe)

Publikumsverkehr am Tag der Währungsunion in den Filialen Erfurt (Bild Mitte) und Gera (Bild unten)

Zahlungsverkehr

Zurück zu unserer Arbeit vor Ort in Erfurt. Ein unerwarteter Fallstrick für uns war die Tatsache, dass es in der DDR weder ein Bankgeheimnis noch eine Abgabenordnung gab. Die Folge davon war unter anderem, dass die durchaus effiziente DDR-Datenverarbeitung nur mit numerischen Werten arbeitete, wir aber gezwungen waren, nach Bundesbank-Standard (gemäß Abgabenordnung § 154) auch Alpha-Daten zu verarbeiten. Für den Laien bedeutet das, es musste aus dem Datensatz nicht nur eine Kontonummer und ein kodierter Zahlungsgrund abgeleitet werden können (so arbeitete das Einheitliche System Elektronischer Rechentechnik, ESER, der DDR), sondern – nicht zuletzt aus fiskalischen Gründen – auch in Buchstaben der Kontoinhaber und Empfänger kenntlich sein. Das bedeutete, dass die EDV-Programme Ost mit ,unserem' Bundesbanksystem nicht kompatibel waren. Hat man die vorgenannte Kundensegmentierung der DDR-Banken vor Augen, dann waren zum Beispiel Lohnzahlungen von den Konten unserer Deutsche-Bank-Kunden an Privatpersonen bei der Sparkasse oder Abbuchungen von Energieversorgern bei den Sparkassen gar nicht durchführbar. In wenigen Tagen bauten sich dadurch in beiden Richtungen zehntausende von Rückbuchungen auf, die Arbeiter standen vor unseren Filialen und schlugen Krach, weil die Löhne nicht ankamen und die Lastschrift-Einzugsberechtigten (zum Beispiel Energieversorger oder Wohnungsbaugesellschaften) beschwerten sich bei uns, wo denn ihr Geld bleibe.

Weder die Bundesbank noch die neu in den Markt eintretenden Westbanken hatten sich auch nur im Geringsten darüber den Kopf zerbrochen, dass man nicht von heute auf morgen das DDR-System stilllegen konnte, wenn ein großer Bereich der Bankeninfrastruktur (nämlich die lokalen Sparkassen und Volksbanken) gar nicht in der Lage war, EDV-systemisch den Bundesbankstandard zu übernehmen. Bei Lichte besehen dauerte dies viele Monate, bis in das Jahr 1991 hinein, bis dieses Problem im Tagesgeschäft bei allen Banken gelöst war. Die erste Reaktion im Markt war, dass die Menschen unsere Kassen bevölkerten, um mit Bar- und Scheck-Transaktionen dem nicht funktionierenden Zahlungsverkehr auszuweichen. Wir hatten ganz schnell unvertretbare Barbestände in unseren Kassen und Tresoren und blockierten mit den Schlangen in den Schalterhallen jedwede geordnete Beratungstätigkeit, für die wir ja eigentlich nach Ostdeutschland gekommen waren. Ich erinnere eine Nacht, wo wir so viel Hartgeld im Tresor hatten, dass dieser sich senkte (!) und die Tür nicht mehr zu schließen war. Wir mussten daher eine Wache der Volkspolizei organisieren,

die unsere übergroßen Kassenbestände, also diesen Ausbund von Kapitalismus, mit schussbereiter Kalaschnikow bewachen musste! Ironie des Schicksals. Da wir und die Dresdner die einzigen Banken waren, wo alte und neue Welt unter einem Dach arbeiteten (weil wir beide ja das Altgeschäft der vormaligen Staatsbank abwickeln mussten), war das Zahlungsverkehr-Problem nur eine von beiden Häusern gemeinschaftlich zu lösende Aufgabe. Die Sparkassen und Genossenschaftsbanken ließen sich noch zwei Jahre Zeit, bis sie auf Bundesbank-Format umgestellt hatten und schoben den Kunden gegenüber fröhlich uns die Schuld zu! Die sonstigen Westbanken waren von Anfang an nur im West-Standard unterwegs und damit von dieser Problematik nicht tangiert. Wir mobilisierten alle verfügbaren Helfer aus dem Westen. Die Revision reduzierte ihre Tätigkeit für Monate auf das Nötigste, alle Lehrlinge, Praktikanten, Trainees und sonstigen Hilfstruppen (so zum Beispiel auch begeisterungswillige Pensionäre) wurden teilweise auf Wochenbasis rekrutiert, um uns zu helfen, da manche ,Reparaturen' von einem in das andere System nur manuell möglich waren. Ich erinnere den Kollegen P. aus Gießen, der in rührender Hingabe unserem Schalterpersonal in der Mittagspause Nachhilfe-Unterricht erteilte, damit unsere lokalen Kräfte auf Touren kamen. Ich beschaffte von meinem vormaligen Frankfurter Kunden, der Baufirma Philipp Holzmann AG, Baustellencontainer, um den zusätzlich angeheuerten Menschen einen Arbeitsplatz auf unserem Innenhof zu geben. Die Unterbringung der vielen Helfer in Hotels und bei Zimmerwirten war eine zusätzliche Herausforderung, die in damaligen Zeiten im Osten nicht trivial war. Wir bemerkten erst nach Wochen, dass diese Container-Lösung (von uns ,Werk III' genannt) höchst problematisch war, da Papier bekanntlich sehr schwer ist und unsere permanent wechselnden Helfer nicht bedacht hatten, dass es wenig schlau war, das Belegmaterial von Monaten im Obergeschoss des Containerhauses zu lagern. Erst als die Türen in den unteren Containern nicht mehr zugingen, erkannten wir mit Schrecken unsere Nachlässigkeit. Gottlob ist nichts passiert.

Arbeiten im Container

"Werk III" – Um weiteren Arbeitsplatz zu schaffen wird 1991 im Innenhof der Filiale ein Bürocontainer aufgestellt









Schritt für Schritt hält westliche Büroausstattung Einzug in die Thüringer Filialen

Unsere lokalen Damen in der Datenerfassung, deren Kapazität wir von Anfang an für den Zahlungsverkehr eingeplant hatten, erwiesen sich zunächst als Totalausfall. Sie mussten auf unser alphanumerisches System mit einem speziellen Keyboard-Training vorbereitet werden. Es dauerte Wochen, bis die nötige Schlagzahl wieder erreicht war. Die Manuale der Buchungsautomaten der DDR hatten eine andere Zahlenanordnung als die bei uns übliche! Wir schafften es also zunächst nicht, die manuell eingereichten Belege vor Ort zu verarbeiten. Da auch die EDV unserer Kunden natürlich nicht systemübergreifend funktionierte, wurden wir folglich waschkörbeweise mit Überweisungen auf Papier überschüttet und 'soffen' kapazitätsmäßig komplett ab. Also wurden in den ersten Wochen täglich (!) kistenweise Belege von Erfurt nach Hanau zu einem Dienstleister (unter anderem mit meinem Bankauto) gefahren, wo die Erfassung während der Nachtstunden für uns erfolgte. Unsere Orga-Kollegen aus Eschborn hatten dies organisiert und uns damit und mit vielen anderen unkonventionellen Hilfen wesentlich aus der Patsche geholfen.

Schließlich kaufte ich – entgegen ausdrücklicher Weisung unseres DDR-Koordinierungs-Büros in Ost-Berlin - von Robotron 25 MS-DOS fähige DDR-PCs (Windows war noch nicht im Einsatz), damit die Datenerfassung nach BRD-Standard in unseren Filialen erfolgen konnte. Andere PCs waren 1990 auf dem Markt nicht verfügbar, da alle in dieser Zeit nach Ausrüstung verlangten, nicht nur die Banken. Die großen Zahlungsverkehrskunden kamen alsdann im Stundenrhythmus in unsere Filialen und erfassten ihr Material selbst. Heute unvorstellbar, aber der Druck war für alle so groß, dass die Zusammenarbeit – nicht zuletzt dank des guten Drahtes unserer lokalen Mitarbeiter in die Firmen hinein - sehr gut funktionierte. Die so erfassten Daten konnten so in unser System eingelesen und elektronisch übertragen werden, was sich als große Hilfe herausstellte. Auch unsere Anfangsausstattung mit Terminals war völlig unzureichend, da Siemens-Nixdorf die nötigen Geräte gar nicht so schnell fertigen konnte. Um die monatlichen Lieferungen entbrannte daher ein emsiger Wettbewerb, denn natürlich wollten alle schnell beliefert werden. Aufgrund meiner guten hausinternen Drähte konnte ich manche Sonderlieferung für Thüringen "einfädeln", sodass wir dann doch recht rasch in die Gänge kamen. Natürlich blieb diese unerlaubte Selbsthilfe unseren Vorgesetzten in Ost-Berlin auf Dauer nicht verborgen, da wir plötzlich ganz andere Verarbeitungszahlen ablieferten als unsere Kollegen in Chemnitz oder Rostock. Es gab einen Riesenärger, die Wogen glätteten sich aber rasch, da sich unser Ungehorsam als extrem effektiv herausstellte. Sehr geholfen hat mir in diesen Tagen, dass ich aus Frankfurt kam und in der Zentrale alle wichtigen Leute persönlich kannte, mit denen ich solch unkonventionelle Lösungen unter Auslassung der de jure vorgesetzten Berliner Kollegen organisieren konnte.

So bekamen wir den Zahlungsverkehr nach einigen Monaten schließlich in den Griff. Die juristische Aufarbeitung dieser Vorgänge dauerte allerdings noch Jahre, denn immerhin war einigen Kunden durch diesen systemischen Crash nicht unerheblicher Schaden entstanden, der geregelt werden musste. Unsere Kollegen aus der Zentralen Rechtsabteilung haben viele Monate über dieses Thema verhandeln müssen, um die Akte endlich schließen zu können. Für mich faszinierend ist, dass von dem Problem des Zahlungsverkehrs, das in den ersten Wochen im Osten unsere größte Herausforderung war und nur mit

großen Kraftanstrengungen und tollem Schulterschluss aller Kapazitäten in Ost und West gemeistert werden konnte, im historischen Gedächtnis nichts hängen geblieben ist. Dem gesamten Prozess der Wiedervereinigung wäre schwerer Schaden zugefügt worden, hätten wir dieses Problem des täglichen Zahlungsverkehrs nicht schließlich doch lösen können. Von diesen Anstrengungen und dem drohenden Kollaps steht in allen Jubiläumsschriften zu Jahrestagen der Wiedervereinigung – auch in denen unserer Bank – kein Sterbenswort. Schon erstaunlich!

Mitarbeiter

Unsere aus der vormaligen Staatsbank stammenden Mitarbeiter waren nach unserem Verständnis im öffentlichen Dienst beschäftigt. Dies hatte erstaunliche Auswirkungen und Konsequenzen. Es gab zwei Gruppen von Mitarbeitern, solche im Zahlungsverkehr (nach unserem Sprachgebrauch mit einer Lehre als Ausbildung) und die Finanzökonomen, die eine Fachhochschul-Ausbildung hatten und damit automatisch im 'höheren Dienst' waren. Ein Wechsel innerhalb dieser beiden Berufsgruppen war in der DDR nicht vorgesehen.

Wir gingen bei der Besetzung unserer Leitungsfunktionen ausschließlich so vor, dass wir uns die begabtesten und schlausten Leute raussuchten (sofern wir es beurteilen konnten), ganz unabhängig von ihrer Vorbildung und ihrem Ranking in der Staatsbankstruktur. Plötzlich hatte eine Frau aus dem Zahlungsverkehr (also nur mit Lehre) eine Abteilung mit 20 Mitarbeitern, davon eine ganze Reihe von Finanzökonomen, unter sich. Wir waren am Ergebnis, aber nicht an der vorherigen hierarchischen Einsortierung interessiert, zumal sozialistische Ökonomie und unser Verständnis von Betriebswirtschaft ziemlich wenig miteinander zu tun hatten. Dies ging nicht lange gut und wir haben eine ganze Reihe von Mitarbeitern verloren, die diese neue Unterordnung nicht ausgehalten haben.

Ich will diesen Absatz aber nicht beenden, ohne nicht an die unzählig vielen Kollegen aus Thüringen zu erinnern, die sich gleich nach der Wende aufgemacht haben, all ihre beruflichen Defizite aufzuarbeiten und sich zu perfektionieren. Wir hatten unglaublich engagierte und belastbare Kolleginnen (die Mehrzahl der Bankmitarbeiter in der DDR waren traditionell Frauen, da solch ein kapitalistisches Gewerbe keinen hohen gesellschaftlichen Stellenwert im Sozialismus hatte), die Großartiges geleistet haben. Frauen mit Kindern (und einem arbeitslosen Mann) zuhause sind unter der Woche in den Westen gereist, um dort für ihre neue Aufgabe ausgebildet zu werden, teilweise über Wochen und Monate, und manchen meiner Erfurter Mitarbeiter habe ich Jahre später in Berlin oder Frankfurt wieder getroffen, inzwischen in erstaunlichen Positionen.

Gruppenbild der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Filiale Erfurt im Sommer 1990 (Michael von Truchseß als 3.v.r. in der hinteren Reihe)





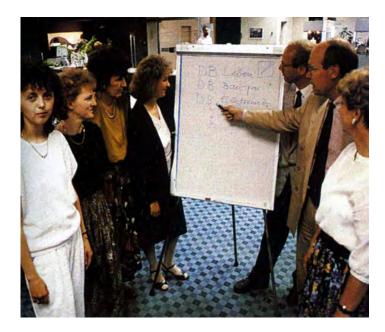
Die Belegschaft ist, wie häufig im Osten, auch in der Filiale Gera weiblich dominiert

Und – nicht zuletzt – haben wir in all den Jahren zwischen Ost und West problemlos zusammengearbeitet. Natürlich gab es auch Schwierigkeiten, die aber gewöhnlich an der Person lagen, nicht an der Frage ob Ost oder West. Wir hatten im Westen erst Mitte der 80er Jahre alle Arbeitsplätze 'terminalisiert', also mit Bildschirmen versehen. Die Widerstände gegen diese neue Technologie waren zu Beginn beträchtlich, und wir hatten mit Betriebsrat und unseren Mitarbeitern lange zu kämpfen, bis die neue Welt etabliert war.

Im Osten gab es bis 1990 kaum PCs in den Betrieben und der Zugang war nur wenigen ausgesuchten und zuverlässigen Genossen offen. Unsere Mitarbeiter im Osten waren begierig, möglichst bald einen eigenen Rechner auf dem Platz zu haben und niemand hat sich gegen die Technisierung gewehrt. Wir waren immer wieder beeindruckt, dass unsere Ost-Kollegen ohne große Einweisung und Training sich selbst befähigt haben, einen PC zu bedienen, und nach wenigen Wochen war die Nutzung völlig selbstverständlich. Das war ein paar Jahre zuvor im Westen deutlich mühsamer gewesen.

Natürlich waren wir wie alle DDR-Betriebe von Beginn an personell völlig überbesetzt und haben sogleich alle möglichen Programme gestartet, dieses Phänomen in den Griff zu bekommen. Wir haben sofort Ost-Mitarbeiter auf die Westfilialen verteilt, da wir ja unsere Kollegen aus dem Westen möglichst bald wieder zurückschicken wollten (zumal diese nicht gerade billig für uns waren)! Wir haben Lehrlinge und Trainees vor Ort eingestellt – und natürlich auch alle Möglichkeiten von Altersteilzeit und vorzeitiger Pensionierung ausgeschöpft. Wenn ich mich richtig erinnere, so haben wir unser Personal im ersten Jahr halbiert und später auch noch nachjustiert. Sicherlich hart für die Betroffenen, gleichwohl, die Bank hat sich damals gegenüber den vielen hunderten Altmitarbeitern ohne Perspektive in der neuen Welt ausgesprochen generös gezeigt, da sie bei Aufhebung des Arbeitsverhältnisses den Mitarbeitern eine Abfindung unter Anerkennung der in der DDR geleisteten Dienstjahre bezahlt hat – und das waren bei vielen älteren Mitarbeitern Jahrzehnte!

Es gab aber immer wieder positive Erfahrungen mit Ost-Mitarbeitern, von denen ich einen Fall exemplarisch aufführen möchte: G., von der Ausbildung





Training von neuen Kollegen aus Ostdeutschland im Frühjahr 1990 in Frankfurt am Main

her Bauingenieur, lernte ich erst einige Tage nach Aufnahme unserer Arbeit in Erfurt kennen, da er als Mitarbeiter der Staatsbank für ein paar Jahre nach Moskau entsandt worden war und nun verständlicherweise besorgt war, in der Heimat nach der Wende den Anschluss zu verpassen. Er stand auf keiner Personalliste, also bestand für mich keine Verpflichtung, ihn zurückzunehmen und seine Entsendung zum sozialistischen Brudervolk empfahl ihn nicht unbedingt. Ich wies ihn also ab. Er war am nächsten Tag wieder in meinem Büro und so ging das eine Woche. Sein alter Vorgesetzter M. F., vormaliger Staatsbank-Direktor, empfahl ihn mir wärmstens, was meinen Argwohn eher verstärkte – ich ließ mich also nicht erweichen.

Eines Tages hatte ich ein neues und ernstes Problem auf dem Tisch, nämlich die Regelung der sogenannten Devisenausländer-Konten. Davon hatten wir in meiner Erinnerung 24.000 Stück allein in Erfurt. Hinter dem Zauberwort Devisenausländer verbargen sich sogenannte Republikflüchtlinge, die teilweise über Jahrzehnte noch Vermögen, Guthaben oder zum Beispiel Eingänge aus Mieten auf ihren Konten gutgeschrieben bekamen. Diese eilten nunmehr in Scharen aus dem Westen herbei und verlangten sehr selbstbewusst und lautstark, dass die Konten – alle noch manuell geführt – sofort über Jahrzehnte abgerechnet und in D-Mark ausgezahlt werden sollten. Wir mussten diese Altlast der Staatsbank ordnen, hatten aber weder Personal noch Systeme – es war das reine Chaos.

Als sich am nächsten Morgen G. – ein Mann von beeindruckender Körpergröße und Bart – wieder vor meinem Schreibtisch aufbaute, kam mir die zündende Idee. Ich schlug ihm einen Deal vor: "Sie übernehmen die Ordnung und Abwicklung dieser 24.000 Konten und liefern mir bis morgen früh einen Plan, wie sie das machen wollen und was sie dazu brauchen. Wenn sie das in sechs Monaten hinbekommen, dann werden Sie fest eingestellt." Wie vereinbart präsentierte er mir am folgenden Morgen eine Liste mit den Namen der Mitarbeiterinnen, die er behalten wollte – es waren nur sechs (!) von 24 der dort arbeitenden Damen – und bat um die Anschaffung von Robotron PCs für diesen Bereich. Er hat mir alsdann monatlich Bericht erstattet, und nach einem halben Jahr war diese Chaos-Bude tatsächlich bereinigt. Ganz großartig und selbstständig erledigt, eine tolle Leistung. Wir haben ihn sehr gern übernommen, und er hat alsdann

noch einen großartigen Weg in der Bank gemacht. Er hat den Bereich "öffentliche Förderprogramme" übernommen, zunächst für Thüringen, später für Leipzig, dann für Ostdeutschland und nach Jahren mit Sitz in Frankfurt für ganz Deutschland! Oh, hätten wir doch mehr solch großartige Kandidaten gehabt.

Fazit

Heute nach 30 Jahren ist unfassbar, was im Osten alles geschaffen und aufgebaut worden ist. Die Infrastruktur ist in weiten Teilen – da neu – besser als im Westen, die Versorgung absolut auf Westniveau, und Berlin und Leipzig sind Orte mit wachsenden Einwohnerzahlen. Der Abfluss der Menschen in den Westen ist längst gestoppt und hat sich in das Gegenteil gewendet. Junge Menschen beginnen den Osten zu entdecken und studieren in Leipzig, Jena oder Dresden.



Die Kundenhalle der Filiale Leipzig am Martin-Luther-Ring nach dem Abschluss der aufwendigen Restaurierung 1997 Helmut Kohls 'blühende Landschaften' sind Wirklichkeit geworden – was das Materielle betrifft. Der Wandel in den Köpfen ist allerdings ein Prozess, der noch deutlich länger dauern wird, als ich mir das habe vorstellen können. Ich glaubte damals, nach einer Generation sei alles überstanden, das wird aber wohl nicht reichen!

Was die Befindlichkeit des "homo sapiens ex DDRsiensis" angeht, so spielen noch eine ganze Reihe anderer Faktoren eine Rolle, die den Kummer über den Verlust des Gewesenen befördern. Und das gilt nicht nur für die Menschen, die im System DDR eine leitende Rolle innehatten und mehr oder weniger intensiv politisch engagiert waren. In vielen Fällen wurden die "Werktätigen" mit einer unerwarteten Entwertung von Ausbildung und Berufserfahrung konfrontiert. Ein Statiker aus der DDR sah sich mit Baumaterialien konfrontiert, von denen er noch nie etwas gehört hatte, Werkzeug-Maschinen-Bauer waren nicht im Stande, elektronisch gesteuerte Maschinen zu programmieren, Juristen kannten Teile unseres Rechtssystems (BGB und HGB) nicht und mussten das Zweite Staatsexamen nachmachen, und so ging es in weiten Teilen von Wirtschaft und Verwaltung. In der öffentlichen Verwaltung waren die Brüche noch deutlich weitreichender. Alle Führungskräfte mussten durch einen politischen "Stresstest", sodass zum Beispiel alles höher als Leutnant von der Bundeswehr zunächst nicht übernommen wurde. Und in den Ämtern und Behörden war es nicht anders. Alle Leitungsfunktionen wurden von Kräften aus dem Westen besetzt - teilweise über viele Jahre hinweg, da geeigneter Nachwuchs erst aufgebaut werden musste. Das hierdurch freigesetzte Frustpotential war und ist hoch!

Die uns selbstverständliche und wichtige Freiheit der eigenen Entscheidung wird von den diesbezüglich entwöhnten Betroffenen eines totalitären Systems häufig nicht als solche empfunden. Freiheit war erwünscht beim Autokauf, beim Reisen in ferne Länder und beim großen Angebot der Waren des täglichen Bedarfs, aber nicht bei dem mit der Einführung von Demokratie notwendigen Schritt der persönlichen Emanzipation und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Dies war für viele Menschen eine erschreckende und unangenehme neue Erfahrung – unabhängig vom Alter.

Eine Imagebroschüre der Deutschen Bank Filiale Erfurt stellt 1992 auch das Leitungsteam vor





In summa glaube ich, dass die immer noch oder wieder zu hörenden Vorwürfe gegen die Treuhand oder die Bundesregierung und ihre Helfershelfer – und dazu gehörten natürlich auch wir als Banken – unberechtigt sind. Es ist damals in unglaublich kurzer Zeit ein funktionierendes Bankensystem in der vormaligen DDR aufgebaut worden, es sind Milliarden Beträge in öffentliche Infrastruktur geflossen und nicht zuletzt ausnahmslos alle Menschen in Ostdeutschland vom ersten Tag an in die Sozialsysteme der Bundesrepublik aufgenommen worden – ohne dass sie dort je einen Pfennig einbezahlt hatten! Kein Rentner, Arbeitsloser oder Sozialhilfe-Empfänger ist leer ausgegangen. Das ist schon deutlich mehr als das, was die Menschen in den anderen Transformations-Ländern im europäischen Osten erhoffen konnten.

Natürlich sind viele Biographien gestört, manche sogar zerstört worden. Aber die Zuwendung zum kapitalistischen Marktsystem war die freie Entscheidung der DDR-Bürger, die umgesetzt worden ist, und wer die heutigen und früheren Verhältnisse in Ostdeutschland kennengelernt hat, der kann ermessen, welchen Quantensprung an Lebensqualität wir inzwischen dort erreicht haben.

Michael Freiherr Truchseß von Wetzhausen



Zum gleichen Thema ist folgende Publikation über die Historische Gesellschaft bestellbar: Vereint – 25 Jahre Deutsche Bank in den neuen Bundesländern, Halle (Saale), 2015, 136 S., ca. 100 Abbildungen.

Impressum: Dieser Informationsbrief wird herausgegeben von der Historischen Gesellschaft der Deutschen Bank e.V., Roßmarkt 18, 60311 Frankfurt am Main. Internet://www.bankgeschichte.de Verantwortlich im Sinne des Pressegesetzes: Martin L. Müller Abbildungen: Deutsche Bank AG, Historisches Institut