



IBF Paper Series

03-21

Rezension

Dieter Ziegler, Friederike Sattler, Stephan Paul: Hundertfünfzig Jahre Commerzbank 1870–2020

Herausgegeben von der Eugen-Gutmann-Gesellschaft e.V., Siedler Verlag:
München, 2020. 712 Seiten, 82 farbige Abbildungen, € 32,00.
ISBN: 3827501342

Die Commerzbank, 1870 von Kaufleuten und Privatbankiers in Hamburg gegründet, widmete sich zunächst der Finanzierung des Außenhandels und der mittelständischen Wirtschaft, ehe sie im Verlauf des 20. Jahrhunderts zu einer führenden, international agierenden Geschäftsbank aufstieg. Anhand vieler, zum Teil bisher unerschlossener archivalischer Quellen beschreiben Stephan Paul, Friederike Sattler und Dieter Ziegler den Weg der Bank von den Anfängen bis in die Gegenwart. Sie widmen sich dabei den Erschütterungen durch die Finanzkrisen 1931/32 und 2008/09 ebenso wie den Herausforderungen der Digitalisierung des Bankgeschäfts in jüngster Zeit: ein faszinierendes Kapitel deutscher Wirtschaftsgeschichte.

Rezension von Tobias Straumann, Universität Zürich

IBF Paper Series
Banking and Finance in Historical Perspective
ISSN 2510-537X

Herausgeber / Editorial Board
Prof. Dr. Carsten Burhop
Prof. Dr. Joachim Scholtyseck
Prof. Dr. Moritz Schularick
Prof. Dr. Paul Thomes

Redaktion / Editorial Office
Hanna Floto-Degener
Geschäftsführerin
IBF - Institut für Bank- und Finanzgeschichte e.V.
Eschersheimer Landstraße 121-123
D-60322 Frankfurt am Main
Germany
Tel.: +49 (0)69 6314167
Fax: +49 (0)69 6311134
E-Mail: floto-degener@ibf-frankfurt.de
Satz: Pauline Lauch

© IBF - Institut für Bank- und Finanzgeschichte / Institute for Banking and
Financial History, Frankfurt am Main 2021

Prof. Dr. Tobias Straumann



Tobias Straumann ist Wirtschaftshistoriker und Titularprofessor an der Universität Zürich. Er lehrt und forscht zu Themen der europäischen Finanzgeschichte, der schweizerischen Wirtschaftspolitik und der Unternehmensgeschichte.

Zum 150-jährigen Jubiläum hat die Commerzbank die erste wissenschaftlich fundierte Gesamtdarstellung publiziert, nachdem die Deutsche Bank Mitte der 1990er Jahre vorangegangen war und die Dresdner Bank die NS-Zeit gründlich durchleuchtet hatte. Damit ist es nun endlich möglich, sich einen Überblick über die Geschichte einer der beiden übriggebliebenen deutschen Grossbanken zu verschaffen. Geschrieben wurde sie von Dieter Ziegler (Kapitel 1870 bis 1945), Friederike Sattler (Kapitel 1945 bis 1989) und Stephan Paul (Kapitel 1989 bis 2019). Da zeitgleich eine neue Geschichte der Deutschen Bank von 1870 bis 2020 (verfasst von Alexander Nützenadel, Werner Plumpe und Catherine Schenk) erschienen ist, liegen nun zwei grosse Überblickswerke vor.

Die neue Commerzbank-Geschichte wird sich zweifellos bald als Standardwerk etablieren. Zwar haben schon mehrere einschlägige Studien die Periode von der Gründung bis zur Bankenkrise von 1931 und die NS-Zeit ausgeleuchtet, aber die Gesamtdarstellung untersucht zum ersten Mal mit wissenschaftlichen Methoden die Nachkriegszeit und die jüngste Geschichte, und sie ermöglicht einen gut strukturierten Gesamtüberblick, der bisher gefehlt hat. So wird in jedem Zeitabschnitt auf die Entwicklung des Geschäftsmodells und der Governance fokussiert. Durch dieses analytische Raster ist ein hohes Mass an Kohärenz zwischen den chronologisch aufgebauten Kapiteln gewährleistet. Zugleich wird die Commerzbank-Geschichte auch anschlussfähig für andere bankhistorische Darstellungen, da die Entwicklung des Geschäftsmodells und der Governance eine zentrale Rolle auch für übergeordnete, das Finanzsystem insgesamt betreffende Fragestellungen spielt. Natürlich hat jede Gesamtdarstellung ihre Schwächen. Wegen des beschränkten Umfangs gibt es notgedrungen einige Themen, über die man gerne noch mehr erfahren hätte, etwa über die Sozialgeschichte der Angestellten oder die Bedeutung der internationalen Regulierung. Aber insgesamt handelt es sich hier um eine eindrucksvolle Forschungs- und Darstellungsleistung, auf der zukünftige Studien aufbauen können, was vor allem für die Erforschung der Zeit seit Ende des Zweiten Weltkriegs gilt.

Dieter Ziegler befasst sich in sechs Kapiteln mit der Geschichte der ersten 75 Jahre von der Gründung in Hamburg im Jahr 1870 bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs. Er erläutert die Gründung, die Entwicklung zur kleinen Berliner Grossbank zwischen 1873 und 1914, die Entwicklung zur deutschen Filialgrossbank nach dem Ende des Ersten Weltkriegs, die Bankenkrise von 1931 und die Sanierungsmassnahmen, die Konsolidierung von 1933 bis 1939 und die «Expansion auf tönernen Füssen» von 1938 bis 1945. In den ersten drei Kapiteln dominieren zwei Generalthemen: die Entwicklung des Geschäftsmodells zu einer grossen Mittelstandsbank und die schrittweise Abkoppelung der Governance von den Hamburger Ursprüngen. Die kapitalkräftigen industriellen Kunden waren den anderen Grossbanken vorbehalten, weil sie früher im Markt waren oder von Anfang ihren Schwerpunkt in Zentren der Industrialisierung hatten, zu denen Hamburg nicht zählte. Die Bankenkrise von 1931 überstand die Commerzbank in einer ersten Phase besser als die Danat-

Bank und die Dresdner Bank, aber die Zwangsfusionierung mit dem Barmer Bank-Verein zwang die Commerzbank zu einer Sanierung, was die öffentliche Hand dazu veranlasste, die Mehrheit zu übernehmen. Die letzten beiden Kapitel befassen sich mit der NS-Zeit von 1933 bis 1945. Hier dominieren andere Themen, nämlich das Verhältnis von Vorstand und Aufsichtsrat zum Regime, die Personalpolitik gegenüber den jüdischen Angestellten, die Finanzierung der Aufrüstung und der Autarkiewirtschaft, die «Arisierung» in Deutschland ab 1933 und in den besetzten Gebieten ab 1938 und das Ergreifen von Chancen, die sich den deutschen Banken durch den Krieg eröffneten. Ziegler spricht hier mehrmals von «Pragmatismus» im Sinne von regimekonformem Verhalten. Es habe zwar keine glühenden Nationalsozialisten in den oberen Etagen der Commerzbank gegeben, und im Vergleich etwa zur Deutschen Bank sei man lange Zeit bei der Wahrnehmung von Arisierungsgewinnen und der Expansion in den besetzten Gebieten vorsichtig gewesen. Aber insgesamt habe sich die Bankführung vollkommen opportunistisch verhalten. Entsprechend sei mit dem Zusammenbruch des NS-Regimes auch «das deformierte Geschäftsmodell» zusammengebrochen.

Friederike Sattler schildert in vier Kapiteln den Neuanfang der Bank vom Ende des Zweiten Weltkriegs, als die deutschen Grossbanken dezentralisiert wurden, bis zum Zusammenschluss im Jahr 1958, die daran anschliessende Expansion bis zum Ende der goldenen Nachkriegszeit zu Beginn der 1970er Jahre, die von der Erdölkrise und dem Aufstieg der Euromärkte geprägten 1970er Jahre und schliesslich die Zeit bis zum Ende des Kalten Krieges 1989, die von Krise, Konsolidierung und einem neuen Aufbruch gekennzeichnet waren. Besonders aufschlussreich an diesem Teil ist, dass die Commerzbank trotz der grossen Zäsur durch Besetzung und Dezentralisierung weiterhin eine grosse Mittelstandsbank blieb. Zwar unternahm die Bank ab 1958 wesentliche Schritte zur Internationalisierung des Geschäfts, indem sie die deutschen Unternehmen bei der Exportfinanzierung unterstützte, die Zusammenarbeit mit ausländischen Banken ausbaute und entschlossen ihr Engagement in den Euromärkten verstärkte. Aber die Internationalisierung war mit grossen Verlusten verbunden und löste zu Beginn der 1980er Jahre eine Krise aus, die aufzeigte, wie schwierig es wegen der historischen Pfadabhängigkeit war, die Commerzbank in eine global ausgerichtete Grossbank zu verwandeln. Die Internationalisierung schritt in den 1980er Jahren zwar weiter voran, aber es war klar, dass die Steigerung der Ertragskraft vor allem im Inland stattfinden musste.

Der letzte Teil, verfasst von Stephan Paul mit Unterstützung von Fabian Schmitz und Falk Liedtke, beruht im Unterschied zur Zeit bis 1989 nur teilweise auf internen Bankunterlagen. Die Darstellung ist dessen ungeachtet dicht und informativ. Sie behandelt in fünf Kapiteln die letzten dreissig Jahre der Commerzbank-Geschichte. Die Autoren beschreiben die geografische Expansion nach Ostdeutschland und Osteuropa in der ersten Hälfte der 1990er Jahre, den Ausbau des Investmentbanking in der zweiten Hälfte des Jahrzehnts, die grosse Ernüchterung im Zug der globalen Börsenkrise zu Beginn der 2000er Jahre und die Refokussierung

auf den Inlandsmarkt, den Kauf der Dresdner Bank und die Turbulenzen der Finanzkrise und schliesslich die Zeit von 2010 bis 2019, die gleichzeitig von Rückschlägen, Sanierungsmassnahmen und Ausbausritten geprägt war. Auch in diesem Teil frappt die Macht der langfristig wirkenden Restriktionen. Die Commerzbank versuchte ihre Ertragskraft im internationalen Investmentbanking zu steigern, aber weil die historische Erfahrung fehlte und der Einstieg spät kam, hatte das Experiment keinen durchschlagenden Erfolg, so dass sich die Bankführung immer wieder auf das alte inländische Kerngeschäft zurückgeworfen sah. Und wie 1931/32 musste die Commerzbank auch bei der jüngsten Finanzkrise Staatshilfe in Anspruch nehmen. Paul kommt zum Schluss, dass sich die Bankführung nach wie vor auf der Suche nach einem zukunftsfähigen Geschäftsmodell befinde. In den letzten Jahren seien zwar grosse Fortschritte erzielt worden. So habe man die Staatshilfe zurückzahlen, die Situation des Privatkundengeschäfts verbessern und die Digitalisierung vorantreiben können. Aber die Frage, ob die Commerzbank eine eigenständige Zukunft habe, sei durchaus offen.

Die Skepsis ist nach der Lektüre des Buches gut nachvollziehbar. Die Commerzbank hat sich eine starke Stellung als Mittelstandsbank erarbeitet, aber es ist nicht klar, ob sie mit diesem Geschäftsmodell auf die Dauer genügend hohe Erträge erwirtschaften kann. Gleichzeitig sind ihre Expansionsmöglichkeiten beschränkt, da ihr aufgrund ihrer historischen Entwicklung die Erfahrung fehlt, um im modernen internationalen Bankgeschäft Fuss zu fassen und zu wachsen. Die bisherigen Versuche haben jedenfalls nicht den gewünschten Erfolg gebracht und sind kostspieligen Rückschlägen verbunden gewesen. Wohin die Reise auch immer gehen mag, die künftigen Lenker der Commerzbank werden gut daran tun, die historischen Pfadabhängigkeiten, die in diesem Buch klar herausgearbeitet werden, nicht zu ignorieren.