



Konkurrenz belebt das Geschäft? - Das Filialgeschäft der Commerzbank in den 1920er- und 1930er-Jahren zwischen Expansion und Konkurrenzdruck

Dr. Falk Liedtke, Witten

Abstract:

In the 1910s and 1920s, the major Berlin private banks created extensive branch networks. Among them the Commerzbank stood out in particular, building up the second-largest branch network by the mid-1920s. However, the expansion was plagued by problems from the outset. Until the 1930s, Commerzbank was only moderately successful in implementing its business strategies in the new branches. The organization of the customer lending business in particular was burdened by arbitrary and often risky business decisions by the branches, which ultimately contributed significantly to the bank's liquidity problems during the banking crisis of 1931.

The risky branch business was directly linked to the aggressive expansion strategies of the major Berlin banks, whose rapidly growing number of branches competed with each other in an increasingly crowded market in the 1920s. An examination of the surviving sources from Commerzbank's branch business reveals an instrumentalization of the customer lending business, whereby an increasing willingness to take risks in lending was used as a tool in competition with a growing number of rival banks.

Key Words: Bank History, Credit, Competition, Financial Crisis History, History of Financial Institutions, Lending, Market Structure

JEL-Classification: N2, N240, D4, G21

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

Herausgeber / Editorial Board
Prof. Dr. Carsten Burhop
Prof. Dr. Boris Gehlen
Prof. Dr. Joachim Scholtyseck
Prof. Dr. Moritz Schularick

Redaktion / Editorial Office
Hanna Floto-Degener
Geschäftsführerin
IBF - Institut für Bank- und Finanzgeschichte e.V.
Theodor-W.-Adorno-Platz 1
Hauspostfach 13
D-60323 Frankfurt am Main
Germany
Tel.: +49 (0)69 6314167
Fax: +49 (0)69 6311134
E-Mail: floto-degener@ibf-frankfurt.de
Satz: Felix Krieger

© IBF - Institut für Bank- und Finanzgeschichte / Institute for Banking
and Financial History, Frankfurt am Main 2024

Dr. Falk Liedtke



Falk Liedtke ist seit 2021 als Wissenschaftlicher Mitarbeiter für thyssenkrupp Corporate Archives und die Stiftung zur Industriegeschichte Thyssen tätig. Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Unternehmensgeschichte der deutschen Schwerindustrie. Seine 2023 veröffentlichte Dissertation beschäftigt sich mit Organisationsproblemen im Kundenkreditgeschäft Berliner Großbanken vor dem Hintergrund von Bankenkonzentration und Bankenkrise (1924-1939).

Kontakt: falk.liedtke@thyssenkrupp.com

Konkurrenz belebt das Geschäft?

Das Filialgeschäft der Commerzbank in den 1920er- und 1930er-Jahren zwischen Expansion und Konkurrenzdruck

Inhalt

1.	Einleitung	1
2.	Der Konflikt um das Kundenkreditgeschäft der Filialen	1
3.	Die Instrumentalisierung des Kundenkreditgeschäfts	5
4.	Entwicklung des Bankenmarktes in den 1920er- und 1930er-Jahren	9
5.	Expansion der Großbanken und die Konkurrenz im Filialgeschäft	11
	5.1. Die Kapitalausstattung im Filialgeschäft	12
	5.2. Die geographische Aufteilung des Bankenmarktes	14
	5.3. Konkurrenz auf einem übersättigten Markt	16
	5.4. Beispiele übersättigter Märkte: Die Commerzbank in Würzen und Eisenach	19
6.	Schlussbemerkung	21
	Auswahlbibliographie	23
	Literatur	24

1. Einleitung

Die 1920er-Jahre markieren einen bedeutenden Umbruch auf dem deutschen Bankenmarkt. Die Berliner Großbanken verfolgten zu dieser Zeit eine umfassende Expansionsstrategie. Ausgehend von nur wenigen Dutzend Filialen und Niederlassungen schufen Institute wie die Deutsche Bank, die Dresdner Bank, die Commerzbank¹ und die Darmstädter und Nationalbank (kurz: Danatbank) innerhalb weniger Jahre ausladende Niederlassungsnetzwerke mit teils mehreren hundert Filialen und Zweigstellen.

Die Commerzbank stach durch ihre besonders aggressive Expansionspolitik hervor. Als eigentlich kleinste unter den Berliner Großbanken, die vor 1913 gerade acht unabhängige Filialen betrieb, schuf sie bis Mitte der 1920er-Jahre mit allein 246 unabhängigen Filialen das zweitgrößte Niederlassungsnetz nach der Deutschen Bank.² Die Expansion verlief alles andere als reibungslos. Die Beziehung zwischen der Berliner Mutterbank und der rasant wachsenden Zahl an Filialen, Zweigstellen und Depositenkassen war häufig durch erhebliche Spannungen geprägt. Im Zentrum der Konflikte stand das Kundenkreditgeschäft. Die Commerzbank kämpfte mit erheblichen Schwierigkeiten, ihre Geschäftsstrategien und Richtlinien für den Geschäftsbereich in den Niederlassungen effektiv umzusetzen. Die Risikobereitschaft der Niederlassungen bei der Kreditbewilligung und -betreuung war schließlich sogar ein signifikanter Katalysator für die dramatisch sinkende Liquidität der Commerzbank zur Zeit der Bankenkrise 1931.

Die Analyse überlieferter Kundenkreditakten und der Korrespondenz aus dem Filialgeschäft der Commerzbank verweist auf direkte Zusammenhänge zwischen den Konflikten um die Organisation des Kundenkreditgeschäfts und den Expansionsstrategien, die nicht nur von der Commerzbank, sondern auch den anderen Berliner Großbanken seit den 1910er-Jahren umgesetzt wurden.

2. Der Konflikt um das Kundenkreditgeschäft der Filialen

Nach Jahren eines anhaltend stabilen Wachstums verzeichneten die Berliner Großbanken im Herbst 1930 signifikante Einbußen bei den Fremdkapitaleinlagen. Unter anderem bedingt durch das Ergebnis der Reichstagswahl im September 1930, bei der die Nationalsozialisten zum ersten Mal erhebliche

¹ Die Commerz- und Disconto-Bank AG firmierte seit der Fusion mit der Mitteldeutschen Privatbank 1920 als Commerz- und Privatbank AG. Zum besseren Lesefluss bleibt der Text bei der Bezeichnung „Commerzbank“.

² Vgl. Manfred Pohl, Entstehung und Entwicklung des deutschen Universalbankensystems, Frankfurt am Main 1986, S. 68. (i.f.z.a. Pohl, Universalbanken)

Stimmgewinne für sich verbuchen konnten, sank das Vertrauen vieler Einleger in die langfristige Stabilität des Deutschen Staates und der deutschen Wirtschaft.³

Der Vorstand der Commerzbank deutete die rückläufige Entwicklung im Bereich der Fremdkapitaleinlagen als Zeichen, im Aktivgeschäft fortan eine eher vorsichtige Strategie fahren zu müssen. Dazu gehörte, das Kundenkreditgeschäft, das den größten Anteil am Aktivgeschäft hatte, einzuschränken. Im Rahmen der Aufsichtsratssitzung vom 21. Oktober 1930 berichtete Carl Harter von den Bedingungen der geplanten restriktiveren Kreditpolitik. Die Bank sollte „im Anbetracht der allgemeinen Geschäftslage [...] Zurückhaltung“ bei der Kreditbewilligung üben und sich um die Kündigung laufender Kredite bemühen.⁴

Die Strategie schien zeitweise zu wirken. Bis Ende Dezember 1930 gelang es, das Volumen der laufenden Kreditausleihungen von 870 auf nur noch etwa 808 Mio. RM zu senken.⁵ Das Gesamtvolumen des Geschäftsbereiches wuchs 1931 dann erneut von etwa 796 Mio. RM zu Jahresbeginn auf 803 Mio. RM im November 1931. Diese Entwicklung war fatal, da die Fremdkapitaleinlagen der Bank schon bis Juli des Jahres um über 300 Mio. RM sanken. Dieser Liquiditätsverlust konnte durch den Stillstand beim Volumen der Kreditausleihungen nicht aufgefangen werden und stürzte die Commerzbank im Sommer 1931 in die Krise.⁶

Eine Ursache für die Schwierigkeiten beim Rückbau des Kundenkreditgeschäfts verortete der Vorstand früh bei den Aktivitäten der Filialen, die dem Ende 1930 geforderten Kurs zur Zurückhaltung bei der Kreditvergabe laufend zuwider gehandelt hätten. Im Rahmen der Aufsichtsratssitzung vom 26. März 1931 mahnte Carl Harter, dass die Berliner Bankleitung bei ihrer Handhabung des Kreditgeschäfts Zurückhaltung geübt habe. Das anhaltende Wachstum des Kreditvolumens im ersten Quartal 1931 sei „hauptsächlich durch Gewährung von Kleinkrediten“ in den Niederlassungen verursacht worden.⁷

Gemessen an der Gesamtstruktur des Kundenkreditgeschäfts der Commerzbank hatte das Kreditgeschäft in den Niederlassungen tatsächlich einen vergleichsweise hohen Stellenwert. So konnte die Bank zu dieser Zeit ihrer Selbstdarstellung als „Bank des Mittelstandes“ durchaus gerecht werden.⁸ Ausgehend von der für das

³ Vgl. Rolf E. Lücke, Von der Stabilisierung zur Krise, Zürich 1958, S. 265; Karl-Erich Born, Vom Beginn des Ersten Weltkrieges bis zum Ende der Weimarer Republik (1914-1933), Deutsche Bankengeschichte, Band 3, Frankfurt am Main 1983, S. 105.

⁴ HAC-S3/A2-5, Protokoll über die 656. Sitzung des Aufsichtsrats der Commerz- und Privatbank Aktiengesellschaft am 21. Oktober 1930 im Bankgebäude in Berlin, S. 2.

⁵ Vgl. Monatsbilanzen deutscher Kreditinstitute per 31. Oktober 1930, in: Die Bank, 23. Jahrgang, 46. Band, Berlin, November 1930, S. 1867; Commerz- und Privat-Bank AG, Bericht über das 61. Geschäftsjahr 1930, Berlin 1931, S. 16.

⁶ Vgl. Monatsbilanzen deutscher Kreditinstitute per 31. Juli 1931, in: Die Bank, 24. Jahrgang, 48. Band, Berlin, August 1931, S. 1202; Monatsbilanzen deutscher Kreditinstitute per 30. November 1931, in: Die Bank, 25. Jahrgang, 49. Band, Berlin, Januar 1932, S. 38.

⁷ HAC-S3/A2-5, Protokoll über die 657. Sitzung des Aufsichtsrats der Commerz- und Privatbank Aktiengesellschaft am 26. März 1931 im Bankgebäude in Berlin, S. 2.

⁸ Commerz- und Privat-Bank AG, Jahresbericht über das 64. Geschäftsjahr 1933, Berlin 1934, S. 14. Im Rahmen des Berichts betont der Vorstand: „Über die ausreichende Befriedigung des Kreditbedürfnisses auch des Mittel- und Kleingewerbes durch die

Geschäftsjahr 1932 veröffentlichten Kreditstatistik umfasste der Geschäftsbereich insgesamt 28.812 Einzelkredite mit einem Gesamtvolumen von 762.711.013 RM. Darunter befanden sich etwa 350 Kreditverbindungen mit einem Gesamtvolumen von ca. 460 Mio. RM, die als Großkredite exklusiv in der Berliner Zentrale durch den Vorstand und die zuständige Kreditabteilung betreut wurden. Demgegenüber lag die Betreuung der übrigen mehr als 28.000 Kundenkredite in der Verantwortung der Niederlassungen, unter deren Verwaltung etwa 40 Prozent des Gesamtvolumens des Kundenkreditgeschäfts stand.⁹

Dadurch setzte sich die Commerzbank deutlich von den anderen Berliner Großbanken ab. Für die Dresdner Bank lässt sich beispielsweise auf Grundlage der überlieferten Geschäftszahlen errechnen, dass um 1932 etwa 75 Prozent des Kreditvolumens auf die in der Berliner Zentrale betreuten Großschuldner konzentriert war.¹⁰

Die Unterscheidung der Commerzbank zwischen Großkrediten im Verantwortungsbereich der Berliner Zentrale sowie den mittleren und kleinen Kreditsummen im Verantwortungsbereich der Filialen war nicht willkürlich. Schon in der Geschäftsordnung von 1899 gestand die Bank ihren Niederlassungen eine eigenständige Betreuung von Kreditsummen bis 150.000 Mark zu.¹¹ In den darauffolgenden zwei Jahrzehnten passte sie die Zuständigkeiten parallel zum Wachstum des Filialnetzes schrittweise an.

In der 1931 gültigen Geschäftsordnung lagen ungedeckte Kreditsummen ab 1 Mio. RM und gedeckte Kreditsummen ab 1,5 Mio. RM im Verantwortungsbereich der Zentrale und des Vorstandes, während kleinere Summen als Filialkredite in den zuständigen Niederlassungen betreut wurden. Entscheidend war, dass die Zuständigkeit explizit anhand der Summe aller Kredite eines einzelnen Kunden definiert war. Somit lagen sowohl Einzelkredite in Höhe von 1,5 Mio. RM als auch Kunden mit zehn Krediten über je 150.000 RM als Großschuldner im Verantwortungsbereich der Berliner Zentrale.¹²

„Großbanken im Allgemeinen und unsere Bank im Besonderen haben wir uns schon wiederholt ausgesprochen. Wir konnten dabei darauf hinweisen, daß es von jeher das Bestreben der Commerz- und Privat-Bank war, dem Kreditbedürfnis auch dieser Kreise weitgehend Rechnung zu tragen. Der ganze Aufbau der Organisation unserer Bank, die im Laufe der Jahrzehnte nicht zuletzt durch die Aufnahme zahlreicher Provinzbanken zu ihrer jetzigen Größe und Bedeutung emporgewachsen ist, wies uns immer darauf hin, auch in der Pflege des Mittel- und Kleingeschäfts eine unserer wichtigsten Aufgaben zu sehen.“

⁹ Angaben zu Großkrediten in den Arbeitsausschusssitzungen, überliefert in den Aktenbeständen HAC-S3/A197 sowie HAC-1/186-1 sowie Angaben zu Kreditbewilligungen aus den Protokollen der Aufsichtsratssitzungen: HAC-S3/A2-4, HAC-S3/A2-5.

¹⁰ Berechnungsgrundlage: HAC-500/7410-2002, Arbeitsausschuss 1931-1932; HAC-500/11069-2001, Vorstandsprotokolle 1932; HAC-500/120550, Vorstandssitzung August bis Oktober 1932; HAC-500/120549, Vorstandssitzung Juni bis August 1932, HAC-500/120548, Direktionsprotokolle Mai-August 1932; HAC-500/120547, Direktionsprotokolle Januar bis April 1932; HAC-500/120546 Direktionsprotokolle Oktober bis Dezember 1932.

¹¹ HAC-400/621, Geschäftsordnung für die Vorstandsmitglieder der Commerz- und Discontobank in Hamburg und Berlin, 4. Mai 1899.

¹² HAC-400/621, Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat der Commerz- und Discontobank, November 1926.

Die Befugnisse der Filialen bei der Betreuung des Kundenkreditgeschäfts waren klar definiert. Grundsätzlich standen sie in der Pflicht, jede Kreditvergabe umgehend der Kreditabteilung in Berlin zu melden und darüber hinaus bei höheren Kreditsummen die Kreditanträge vor dem Geschäftsabschluss durch Sachbearbeiter der Kreditabteilung bestätigen zu lassen. Zudem existierte seit 1920 ein Richtlinienkatalog für Kreditbewilligungen, dessen Vorgaben für alle Niederlassungen verbindlich waren.¹³

Neben der Verpflichtung, die Zentrale über die Entwicklungen im lokalen Kreditgeschäft regelmäßig zu informieren, legten die Richtlinien eine Entscheidungsgewalt der Zentrale fest. Die Niederlassungen waren verpflichtet, Forderungen zur Handhabung des Kreditgeschäfts aus Berlin umgehend umzusetzen. Darüber hinaus durfte eine Kreditvergabe oder Verlängerung nur dann erfolgen, wenn die wirtschaftliche Lage der antragstellenden Kunden langfristig eine stabile Liquidität in Aussicht stellte. Daher waren die Niederlassungen verpflichtet, nicht nur bei neuen Kreditanträgen, sondern auch bei laufenden Verbindungen die Wirtschaftslage der Debitoren regelmäßig zu überprüfen.

In der Theorie waren für das Kundenkreditgeschäft der Filialen klare Rahmenbedingungen entsprechend den Geschäftsstrategien der Mutterbank gesetzt. Die Einhaltung dieser Richtlinien hing aber von der Durchsetzungsfähigkeit der Zentrale gegenüber den Filialen ab und vom Willen der Filialen, die Regeln der Mutterbank umzusetzen. In der Praxis wies das Kundenkreditgeschäft der Commerzbank in beiden Bereichen eklatante Mängel auf. Der Berliner Zentrale gelang es nicht, ihre Richtlinien und Geschäftsstrategien umfassend in allen Niederlassungen durchzusetzen, wobei zugleich die Filialen eine Tendenz zur Missachtung der Kreditrichtlinien und zur Verfolgung eigener Strategien für das Kreditgeschäft entwickelten.

Im Historischen Archiv der Commerzbank in Frankfurt am Main lagert der Aktenbestand des „Sekretariats der Filialen (SdF) Ost“ aus der ehemaligen Berliner Altbank, der Kreditakten der mittel- und ostdeutschen Niederlassungen der Commerzbank sowie Schriftwechsel zwischen den Niederlassungen und der Berliner Zentrale bezüglich der Organisation des Kreditgeschäfts für den Zeitraum von etwa 1914 bis 1945 enthält.¹⁴ Von insgesamt 51 der 407 um 1931 aktiven Niederlassungen liegen Kundenkreditakten sowie teils umfassende Korrespondenz mit dem in Berlin ansässigen Sekretariat der Filialen vor, das für die Überwachung der Kreditaktivitäten der Niederlassungen zuständig war. Die Akten und Dokumente zeichnen ein deutliches Bild struktureller Probleme bei der bankinternen Organisation des Kreditgeschäfts.

¹³ HAC-S3/A9, Richtlinien für den Betrieb in den Geschäftsstellen, Januar 1930, sowie: HAC-S3/A159: Richtlinien für den Betrieb in den Geschäftsstellen, 1939, HAC-S3/A160: Bestimmungen über den Geschäftsverkehr in den der Commerz- und Disconto-Bank Berlin unterstellten Filialen, 8. September 1920, HAC-1/478: Richtlinien für die Einreichung und Ausstattung von Kreditanträgen an die Zentrale, 1920.

¹⁴ Bestand des Sekretariats der Filialen (SdF) Ost im Magazin des Historischen Archivs, Frankfurt Salzschlirfer Str. 19, Reihen 92 und 93, Bearbeitungsstand vom 15. März 2013.

Die Filialen zeigten eine auffällige Risikobereitschaft in der Ausgestaltung des Kreditgeschäfts, die mit den Richtlinien nicht vereinbar war. Sie verlängerten Kredite trotz dauerhafter Überziehungen und ignorierten Forderungen der Zentrale zu konkreten Maßnahmen im Umgang mit problematischen Debitoren. Zudem bewilligten die Filialen eigenmächtig Kredite – teilweise trotz expliziter Verbote der Zentrale – an Kunden, deren Profil oder wirtschaftliche Lage nicht den in den Richtlinien festgelegten Anforderungen entsprachen. Auch bei der Kontrolle und Überwachung der Kreditwürdigkeit von Debitoren zeigten die Niederlassungen Nachlässigkeit, da sie häufig nur unregelmäßig oder gar keine Informationen zur Liquidität der Debitoren einholten und dadurch zu spät Liquiditätsprobleme ihrer Schuldner wahrnahmen, wodurch die Zahl dauerhaft überzogener Konten anstieg. Etwa die Hälfte der knapp 200 individuellen Kreditverbindungen, die im Aktenbestand „Sekretariat der Filialen (SdF) Ost“ für den Zeitraum von 1924 bis etwa 1936 umfassend dokumentiert sind, waren über Jahre hinweg umsatzlos und über die vereinbarten Limits überzogen. Bemerkenswert ist, dass sich die Konflikte um das Kreditgeschäft nicht auf wenige „Problemniederlassungen“ konzentrierten und zeitlich nicht nur die unmittelbaren Jahre um die Bankenkrise betrafen. Stattdessen handelte es sich um ein Problem, das im gesamten Filialnetz in den 1920er-Jahren wuchs und noch im weiteren Verlauf der 1930er-Jahre die Beziehung zwischen Bankzentrale und Niederlassungen belastete.

3. Die Instrumentalisierung des Kundenkreditgeschäfts

Die bewussten Verstöße der Niederlassungen gegen die Kreditrichtlinien folgten einer inneren Logik. Wenn Niederlassungen langfristige Kreditüberziehungen gegen den Willen der Zentrale in Kauf nahmen oder entgegen gegenteiliger Anweisungen nur oberflächliche Überprüfungen der Kreditwürdigkeit ihrer Kunden vornahm, geschah dies sehr häufig vor dem Hintergrund, eine Verärgerung der betroffenen Kunden zu vermeiden. Durch Entgegenkommen auch bei regelwidrigen Kundenwünschen versuchten die Niederlassungen ihre Beziehungen zu den betroffenen Kunden langfristig zu festigen.

Ein anschauliches Beispiel für die Instrumentalisierung des Kredits zum Zweck der Kundenbindung bietet die Aktenüberlieferung der Commerzbank in Stendal. Im Oktober 1926 reichte die Niederlassung einen Kreditantrag über 200.000 RM der örtlichen Hansa Brauerei bei der Berliner Kreditabteilung zur Bestätigung ein. Die Niederlassung hoffte, durch die Kreditvergabe sich schrittweise als Hausbank des Unternehmens etablieren zu können.¹⁵ So betonte die Niederlassung im Rahmen der Antragsunterlagen, dass der Kredit an keinen spezifischen Zweck gebunden war, sondern Teil ihrer Bemühungen, „die Hansa Brauerei, welches

¹⁵ HAC–1/996, SdF–Ost, Filiale Stendal, Hansa Brauerei AG, Stendal. Die Hansa Brauerei ging 1920 aus der Fusion der Bergbrauerei AG mit der Aktien–Bierbrauerei Bürgerliches Brauhaus in Stendal hervor. 1925 eröffnete die Firma ein neues Brauhaus. Dazu: Simone Eckhardt, Stendal, Erfurt 1998, S. 121.

eines der größten und der besten industriellen Unternehmen am Platze ist, als ständigen Kunden zu gewinnen“.¹⁶

Dieser erste Werbungsversuch scheiterte an einem Disput innerhalb des Aufsichtsrates der Brauerei.¹⁷ Erst 1928 gelang es der Niederlassung schließlich, eine Geschäftsbeziehung zum Unternehmen über die Vermittlung eines Diskontkredits aufzubauen. Um die sich bietende Gelegenheit zu nutzen, nahm die Niederlassung einen Verstoß gegen die Kreditrichtlinien und die darauffolgende Mahnung der Zentrale in Kauf. Vom 10. September 1928 ist ein Schreiben der Kreditabteilung überliefert, in dem diese die Filiale abmahnt, da sie „für das genehmigungspflichtige Wechsel-Obligo“ keinen „ordnungsgemäßen Antrag“ gestellt hatte. Die Filiale hatte der Brauerei einen Wechsel im Wert von 2.800 RM diskontiert und umgehend den Diskont-Kredit vermittelt, ohne die Kreditabteilung in Berlin zu informieren.¹⁸

Kreditbewilligungen, die vordergründig der Festigung von Geschäftsbeziehungen dienten, waren kein spezifisches Problem im Filialgeschäft der Commerzbank, sondern spiegelten eine Entwicklung wider, die schon in der zeitgenössischen Forschung Beachtung fand. In dem Ende 1930 veröffentlichten Aufsatz „Das Kundenkreditgeschäft der Großbanken“ beschäftigt sich Hans Dernburg mit auffälligen Veränderungen der Strategien im Kundenkreditgeschäft der Großbanken.

Konkret beobachtete er eine Instrumentalisierung des Kredits, wobei die Kreditvergabe losgelöst von ihrem ursprünglichen Zweck zur Kapitalgenerierung auch vermehrt dazu eingesetzt wurde, wichtige Kunden langfristig an ein Institut zu binden.¹⁹ Dernburg bewertete diese Entwicklung als Nachwirkung des seit Ende der Inflation anhaltenden Kapitalmangels deutscher Banken. So habe sich in den 1920er-Jahren „immer stärker die Auffassung“ durchgesetzt, dass Banken zur Kapitalgewinnung „in stärkerem Maße auch auf die Heranziehung kleinerer Einlagen angewiesen seien“. Dabei hätte sich gezeigt, dass es unzureichend sei „Sparkonten zu eröffnen und reizvollere Zinssätze zu vergüten“, um langfristig Kunden zu gewinnen und an ein Institut zu binden. „Ein tatkräftiges Werben“ um Anleger erfordere, „dass ihnen zeitweise auch Kredite zur Verfügung gestellt werden“. Die betreffenden Banken würden sich bei Kunden, von denen eine langfristige Einlagengenerierung erwartet wurde, tendenziell besonders großzügig bei der Kreditvergabe verhalten.²⁰

¹⁶ HAC-1/996, SdF-Ost, Filiale Stendal, Hansa Brauerei AG, Stendal, Nr. 2, Kreditantrag vom 28. Oktober 1926.

¹⁷ HAC-1/996, SdF-Ost, Filiale Stendal, Hansa Brauerei AG, Stendal, Nr. 9, Schreiben der Filiale Stendal an das SdF vom 13. Dezember 1926.

¹⁸ HAC-1/996, SdF-Ost, Filiale Stendal, Hansa Brauerei AG, Stendal, Nr. 11, Schreiben des SdF an die Filiale Stendal vom 10. September 1928.

¹⁹ Zur Entwicklung des Kundenkreditgeschäfts als einer der Kerne des modernen Bankwesens vgl. Michael North, Kommunikation, Handel, Geld und Banken in der frühen Neuzeit, München 2014, S. 32f.

²⁰ Hans Dernburg, Das Kundenkreditgeschäft der Großbanken, in: Die Bank, 23. Jahrgang, 46. Band, November 1930, S. 1845-1850.

Der vorliegende Aktenbestand aus dem Filialgeschäft der Commerzbank bekräftigt diese Hypothese. Die Kreditnehmer im Zentrum der Konflikte zwischen den Niederlassungen und der Zentrale waren größtenteils Kunden, die einen strategischen Nutzen für die Filialen besaßen, da es sich um regional bedeutende Firmenkunden oder wichtige aktive und potenzielle Kapitaleinleger handelte. Im Gegensatz zur Vermutung in Dernburgs Untersuchung war die Heranziehung von Einlagen aber selten die alleinige Motivation zur Instrumentalisierung des Kredits. Das Kundenkreditgeschäft diente häufig als Instrument im Wettbewerb mit konkurrierenden Banken um die Heranziehung und Bindung strategisch bedeutender Kundengruppen. An 16 der 51 im Aktenbestand SdF-Ost dokumentierten Standorte der Commerzbank war der Wettbewerb mit konkurrierenden Bankhäusern eine zentrale Ursache für Konflikte zwischen den Niederlassungen und der Commerzbank in Berlin um die angemessene Handhabung des Kundenkreditgeschäfts.

Die Überlieferung zeigt, dass Filialen besonders dann zu riskanten Entscheidungen im Kundenkreditgeschäft neigten, wenn ihre geschäftlichen Interessen von konkurrierenden Banken vor Ort bedroht waren. Ein Beispiel dafür bietet der Fall der Brauerei F.A. Ulrich aus Leipzig. Im September 1931 geriet die Leipziger Commerzbank in Konflikt mit der Kreditabteilung, da sie der Brauerei Kredite über eine halbe Million Reichsmark bewilligt hatte, ohne die von der Mutterbank geforderte Absicherung ordnungsgemäß zu regeln.²¹

Schon im Frühjahr 1931 hatte die Kreditbewilligung zu Kritik in der Zentrale geführt, da mehrfach die Geschäftsbedingungen und Richtlinien zur Kreditvergabe missachtet worden waren. Als Rechtfertigung führte die Leipziger Niederlassung an, dass ihr regelwidriges Handeln notwendig sei, um einen bedeutenden Kunden trotz anhaltender Abwerbeversuche konkurrierender Institute zu sichern. So hätten die Vertreter der Brauerei in der Vergangenheit wiederholt gedroht, sämtliche Konten bei der Commerzbank zu kündigen, falls die Bank schärfere Konditionen im Bereich des Kreditgeschäfts fordern sollte.²² Der Brauereidirektor Lübke hätte in einem Schreiben sogar angedeutet, dass „die Firma Ulrich es absolut nicht nötig habe“, die von Berliner Seite geforderten Kreditbedingungen zu akzeptieren, da „sich am Platze diverse andere Banken sehr um die Verbindung bemühen“.²³ In einem Schreiben an die Kreditabteilung vom 9. April 1931 kündigte die Niederlassung Leipzig daher an, dass sie weiterhin auch riskante Sonderkonditionen für die Firma F.A. Ulrich anbieten müsse, da sonst „die Verbindung als verloren zu betrachten sei“.²⁴

²¹ HAC-1/1287, SdF-Ost, Filiale Leipzig, F. A. Ulrich Bierbrauerei, Leipzig, Nr. 24, Schreiben des SdF an die Filiale Leipzig und die Depka B vom 31. Oktober 1931.

²² HAC-1/1287, SdF-Ost, Filiale Leipzig, F. A. Ulrich Bierbrauerei, Leipzig, Nr. 7, Schreiben der Depka B an die Revisions-Abteilung in Berlin vom 7. April 1931.

²³ ebd.

²⁴ HAC-1/1287, SdF-Ost, Filiale Leipzig, F. A. Ulrich Bierbrauerei, Leipzig, Nr. 8, Schreiben der Filiale Leipzig an das SdF vom 9. April 1931.

Intuitiv erscheint eine solche Form des Wettbewerbs sehr riskant, da er die inhärente Gefahr mit sich bringt, den eigenen Geschäftsinteressen zu schaden. So konnten Niederlassungen durch die Bereitschaft, Kredite ohne umfassende Liquiditätsprüfungen zu vergeben und auch längere Überziehungen zu dulden, zwar die Wahrscheinlichkeit erhöhen, sich im Wettbewerb gegenüber anderen Instituten durchzusetzen und Kunden langfristig an sich zu binden. Zugleich konnte dieser Missbrauch des Kundenkreditgeschäfts auf lange Sicht der Gesamtentwicklung des Aktivgeschäfts der Niederlassungen schaden. Im Jahr 1937 deckte die Revisionsabteilung der Commerzbank im Zuge einer umfassenden Überprüfung der Leipziger Niederlassungen schwerwiegende Verstöße gegen die Kreditrichtlinien auf. So hatten die Filiale und ihre Depositenkassen mehr als 25 Kreditkonten mit erheblichen langfristigen Überziehungen geführt und Kredite ohne Benachrichtigung und Genehmigung der Berliner Zentrale bewilligt. Allein durch die acht am stärksten überzogenen Kreditkonten entstand der Commerzbank in Leipzig ein Schaden über mehr als 150.000 RM.²⁵ Aus der Perspektive der Filialen waren Risikobereitschaft und Entgegenkommen gegenüber den Kundenwünschen bei der Ausgestaltung des Kundenkreditgeschäftes jedoch notwendige Mittel für den Wettbewerb mit konkurrierenden Instituten. Ein wichtiger Faktor hierfür war der rechtliche Rahmen, in dem sich die Niederlassungen bewegten.

Die Berliner Großbanken sowie ein Großteil der anderen privaten und Aktien-Banken im Deutschen Reich waren seit Beginn des 20. Jahrhunderts in Konditionenkartellen organisiert. Die Kartellierung zwang die einzelnen Banken, feste Rahmenbedingungen bei der Ausgestaltung von Geschäftsfeldern wie dem Kundenkreditgeschäft einzuhalten.²⁶ Schon um 1900 war die Berliner Stempelvereinigung als Vereinigung der Berliner Großbanken sowie der meisten Privatbankiers gegründet worden. Seit 1913 legte die Berliner Stempelvereinigung vereinheitlichte Konditionen für die Organisation des Kundenkreditgeschäft in den Niederlassungen der Großbanken fest.²⁷ Bis Beginn der 1930er-Jahre hatten sich elf größere Banken mitsamt ihren jeweiligen Niederlassungen der Stempelvereinigung angeschlossen. Dazu gehörten auch die Deutsche Bank, die Dresdner Bank, die Danatbank, die Berliner Handelsgesellschaft sowie die Commerzbank und sechs weitere Berliner Institute. Neben der Stempelvereinigung als übergeordnetem Kartell waren die

²⁵ HAC-1/1255, SdF-Ost, Filiale Leipzig, Albrecht Cordemann, Roitzsch, Nr. 23 a-d, Bericht der Filiale Leipzig vom 30. März 1937.

²⁶ Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Hg.), Der Bankkredit. Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Geld-, Kredit- und Finanzwesen (5. Unterausschuss), Berlin 1930, S. 26. (i.f.z.a. Enqueteausschuss, Bankkredit)

²⁷ Die Gründung des Konditionenkartells kann auf 1913 datiert werden. Die Angaben zur Gründung der Berliner Stempelvereinigung sind widersprüchlich. Lothar Gall setzt 1885 an, während Gerald D. Feldmann erst 1900 anführt. Vgl. Gerald D. Feldmann, Die Deutsche Bank vom Ersten Weltkrieg bis zur Weltwirtschaftskrise 1914-1933, in: Lothar Gall (Hg.): Die Deutsche Bank 1870-1995, München 1995, S. 141; Vgl. Lothar Gall, Die Deutsche Bank von ihrer Gründung bis zum Ersten Weltkrieg 1870-1914, in: Lothar Gall (Hg.): Die Deutsche Bank 1870-1995, München 1995, S. 108; ebenfalls dazu: Nicolai M. Zimmermann, Die veröffentlichten Bilanzen der Commerzbank 1870-1944. Eine Bilanzanalyse unter Einbeziehung der Bilanzdaten von Deutscher Bank und Dresdner Bank, Berlin 2005, S. 150.

Commerzbank und die anderen Berliner Banken in etwa 100 weiteren Vereinigungen organisiert, die auf der lokalen Ebene die Rahmenbedingungen für den Wettbewerb festlegten.²⁸

Ziel der Kartellierung war der Abbau von Konkurrenz zwischen privaten Banken, dadurch dass beispielsweise für alle Mitgliedsbanken bindende Konditionen wie Zins- und Provisionssätze im Kundenkreditgeschäft festgelegt waren.²⁹ In der Praxis zeigte sich, dass die Regelungen langfristig zu einer Verlagerung des Wettbewerbs geführt hatten. Da kein klassischer Wettbewerb über Faktoren wie Zinssätze möglich war, verlagerte sich dieser auf den Bereich der Risikobereitschaft. Wie eine Untersuchung 1930 feststellte, lag „der Schwerpunkt der Konkurrenz im Rahmen des privaten Bankgewerbes vor allem in der Höhe des Kredits, den eine Bank im Unterschiede zu den konkurrierenden Instituten zur Verfügung zu stellen vermag, und den Deckungen, die sie fordert.“ Ein „wesentlicher Konkurrenzfaktor“ seien also „die Art der individuellen Behandlung des Kunden“ und die Qualitätsmaßstäbe, die Niederlassungen an ihre Debitoren anlegten.³⁰

Entscheidend ist, dass eigenmächtige Kreditvergaben der Filialen, langfristige Überziehungen und fehlende Liquiditätsprüfungen bei den Debitoren zwar Verstöße gegen die Richtlinien der Bank waren, diese Verstöße jedoch keine Relevanz aus der Perspektive der Kartellierung besaßen. Die enorme Häufung von bankinternen Konflikten um die Risikobereitschaft der Niederlassungen im Kundenkreditgeschäft in den 1920er- und den 1930er-Jahren sowie die sich daraus ergebenden negativen Auswirkungen auf die Geschäftsinteressen der Commerzbank in Berlin verweisen also auch auf eine Verdichtung der Konkurrenz im Filialgeschäft.

4. Entwicklung des Bankenmarktes in den 1920er- und 1930er-Jahren

Im Jahr 1930 veröffentlichte der 5. Unterausschuss für Geld-, Kredit- und Finanzwesen des „Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft“ seinen Abschlussbericht mit dem Titel „Der Bankkredit“. Die Enquete-Kommission, der unter anderem der ehemalige Finanzminister Bernhard Dernburg sowie der ehemalige Reichswirtschaftsminister Eduard Hamm angehörten, hatte die Entwicklung des deutschen Bankgewerbes und schwerpunktmäßig des Kundenkreditgeschäfts von der Jahrhundertwende bis in das Jahr 1929 untersucht. Das Augenmerk der Kommission lag auf der Auswertung der Einflüsse des Ersten Weltkrieges, der Inflation und der Wirtschaftskrise. Dazu befasste sich die Kommission mit den Wechselwirkungen zwischen den strukturellen Veränderungen des Bankenmarktes und den Entwicklungen der Kreditwirtschaft in der Weimarer Republik. Vor diesen Hintergrund beleuchtete die Untersuchung die Wettbewerbsbedingungen im deutschen Bankgewerbe.

²⁸ Enqueteausschuss, Bankkredit, S. 26.

²⁹ ebd., S. 27.

³⁰ ebd., S. 28.

Der Abschlussbericht stellt einen kausalen Zusammenhang her zwischen problematischen Entwicklungen im Bereich des Kundenkreditgeschäfts wie zunehmenden Zahlungsausfällen auf der einen Seite und der Verdichtung des Wettbewerbs im Kreditgeschäft seit den 1910er-Jahren auf der anderen Seite. Der Bericht betont, dass „die nützlichen Wirkungen, die von der Konkurrenz der Betriebe für die Geschäftsführung und die Kundschaft ausgeht“ nicht unterschätzt werden dürfen. Allerdings haben die „Nachwirkungen der Aufblähung des Kreditverteilungsapparates in der Inflationszeit“ zu einer erheblichen Zunahme „volkswirtschaftlich unerwünschter Konkurrenzerscheinungen“ geführt.³¹

Der Zustand des Bankenmarktes um 1930 und dessen Veränderungen seit der Vorkriegszeit lassen sich unter anderem aus den Ergebnissen der 1933 im Auftrag der Reichsbank durchgeführten Erhebungen des „Untersuchungsausschusses für das Bankwesen“ sowie den vom Statistischen Reichsamt durchgeführten Erhebungen für die Statistischen Jahrbücher ableiten. In der Summe kamen Genossenschaftsbanken, öffentlich-rechtliche Institute sowie die privaten Banken inklusive der Berliner Großbanken um 1913 noch auf 28.932 Niederlassungen im deutschen Reichsgebiet. Bis 1931 stieg die Zahl auf 33.368 Niederlassungen.

Die entscheidenden Veränderungen konzentrierten sich nicht so sehr auf die Zahl der Niederlassungen, sondern vor allem auf die Marktstruktur. Hier zeigt sich zwischen 1913 und 1931 ein bedeutender Wandel. Allein von 1913 bis 1925 stieg die Zahl der Niederlassungen deutscher Privat- und Aktienbanken von 2.275 auf 3.123 und somit um knapp 50 Prozent.³² Dieses Wachstum fußte aber ausschließlich auf den Expansionsbestrebungen der Berliner Großbanken, deren Niederlassungszahl während desselben Zeitraumes von 551 auf 1.267 und somit um mehr als 250 Prozent anstieg.³³ Ohne die Expansion der Großbanken war die Entwicklung dieses Bankensektors sogar leicht rückläufig. Die Niederlassungszahl kleiner und mittlerer Banken schrumpfte zwischen 1913 und 1931 von 1.731 auf 1.707, wobei die Anzahl unabhängiger Filialen sogar von 710 auf 573 herabsank.³⁴

Der Bericht des Enqueteausschusses kommentiert diese Entwicklungen damit, dass „eine der wesentlichsten Wandlungen im Aufbau der deutschen Bankwirtschaft [...] in dem Zurücktreten des selbständigen

³¹ ebd., S. 44.

³² Enthalten in der Statistik 1913 sind Niederlassungen der Deutschen Bank, Dresdner Bank, Commerzbank, Darmstädter Bank, Barmer Bankverein, Nationalbank für Deutschland und Disconto Gesellschaft. Für 1925 enthalten sind Zahlen zu Deutscher Bank, Dresdner Bank, Danatbank, Commerzbank, Barmer Bankverein und Disconto Gesellschaft. 1931 umfasst die Deutsche- und Disconto Bank, Dresdner Bank, Danatbank, Barmer Bankverein und Commerzbank. Nach: Volkswirtschaftliche und Statistische Abteilung der Reichsbank (Hg.), Untersuchung des Bankwesens 1933, II. Teil, Statistiken, Berlin 1934, S. 10.

³³ Volkswirtschaftliche und Statistische Abteilung der Reichsbank (Hg.), Untersuchung des Bankwesens 1933, II. Teil, Statistiken, Berlin 1934, S. 10.

³⁴ ebd.

provinziellen Bankgewerbes, und zwar sowohl der selbstständigen provinziellen Aktienbanken wie der lokalen Privatbankfirmen“ bestände.³⁵ Tatsächlich sank die Zahl mittelgroßer Filialbanken auf dem deutschen Markt zwischen 1913 und 1928 von 100 auf nur noch 64 Institute. Dabei waren 35 Filialbanken nicht vom Markt verschwunden, sondern von den Berliner Großbanken übernommen und in ihre eigenen Niederlassungsnetzwerke integriert worden.

Die Expansion der Berliner Großbanken fußte in großen Teilen auf der Übernahme bestehender Provinzbanken und deren Integration in ihre wachsenden Filialnetze. Zum Zeitpunkt der größten Ausdehnung um das Jahr 1930 bestand das Filialnetz der Commerzbank aus fast 300 unabhängigen Filialen und Zweigstellen. Davon waren aber weniger als 90 Niederlassungen von der Commerzbank selbst eröffnet worden. Mehr als Zweidrittel waren durch Fusionen und Übernahmen kleinerer Institute in den Besitz der Bank gekommen.³⁶ Ähnliche Strukturen finden sich bei den anderen Berliner Banken. Die Dresdner Bank betrieb 1931 zusammen 131 Filialen und Zweigstellen, von denen nur 31 Niederlassungen neueröffnet worden waren. Auch bei der Darmstädter und Nationalbank waren zur selben Zeit nur 42 ihrer 108 Filialen eigene Gründungen gewesen.³⁷ Die Berliner Großbanken konzentrierten zunehmend den Markt für Privat- und Aktienbanken in Deutschland auf sich und ihre Niederlassungen.

Parallel dazu zeigt die Überlieferung aus dem Filialgeschäft der Commerzbank, dass die wachsende Konkurrenz auf der Filialebene und die damit einhergehende Instrumentalisierung des Kundenkreditgeschäfts sich ebenfalls vorwiegend auf die Berliner Großbanken konzentrierte. Ausgenommen weniger überlieferter Fallbeispiele von Konkurrenzkämpfen mit Beteiligung kleineren Provinzbanken, handelte es sich bei den Konkurrenten der Commerzbank im Filialgeschäft der 1920er- und 1930er-Jahre um Niederlassungen anderer Berliner Großbanken wie der Dresdner Bank, der Danatbank oder der Deutschen Bank.

5. Expansion der Großbanken und die Konkurrenz im Filialgeschäft

Die Konzentration konkurrenzbedingter Konflikte im Kundenkreditgeschäft der Commerzbank auf die Niederlassungen anderer Berliner Großbanken war kein Zufall, sondern stand im direkten Zusammenhang mit der Art und Weise, wie das Niederlassungsgeschäft der Berliner Großbanken organisiert war, wie die Banken ihre Expansion gestalteten und schließlich den Kundenstrukturen der Banken.

³⁵ Enqueteausschuss, Bankkredit, S.11.

³⁶ Vgl. Geschäftsberichte 1898-1932.

³⁷ Entwicklung von Dresdner Bank und Danatbank: Ursula Gerstenberg, Dresdner Bank 1872-1978 (Band II), Generalsekretariat, Volkswirtschaftliche Abteilung, Bankhistorisches Sekretariat, Frankfurt am Main 1978. (i.f.z.a. Gerstenberg, Dresdner Bank II.).

5.1. Die Kapitalausstattung im Filialgeschäft

Die Eröffnung der Niederlassung einer Großbank - vollkommen unabhängig, ob es sich dabei um eine Neueröffnung oder die Eingliederung einer bestehenden Bank in das Filialnetz handelte - führte zu grundlegenden Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen an den entsprechenden Standorten. Diese Veränderungen hingen eng mit der Organisationsstruktur der Großbanken zusammen.

Die zeitgenössische Forschung unterschied zwei zentrale Methoden zur Kapitalausstattung neuer Niederlassungen einer Filialbank. Vor allem bei der Eröffnung großer Niederlassungen konnte die Vergabe von Dotationskapital zum Einsatz kommen. Dabei stattete eine Bank ihre Niederlassung mit einem gewissen Kontingent Grundkapital aus ihrem Eigenkapital aus. Im Gegenzug war die Filiale verpflichtet, ihren Dividendenanteil selbst aufzubringen.³⁸ In der Praxis kam diese Methode nur selten zum Einsatz. Unter den Niederlassungen der Berliner Großbanken waren nur wenige auf diese Weise strukturiert. Die Commerzbank sah in den 1920er- und 1930er-Jahren grundsätzlich von dieser Methode zur Kapitalausstattung ihrer Niederlassungen ab.

Stattdessen erfolgte die Kapitalausstattung bei den meisten Niederlassungen der Großbanken über die Verleihung von Kapitalkontingenten. Im Gegensatz zum Dotationskapital, das den Niederlassungen als Grundkapital verliehen war, handelte es sich bei Kontingenten prinzipiell um Kapital, das als eine Art Kredit verliehen wurde. Damit verbunden war auf der einen Seite eine geringere Eigenständigkeit. So legte die Commerzbank in ihrer Geschäftsordnung fest, dass alle „nicht im Betriebe erforderlichen Gelder an die Zentrale abzuführen“ seien.³⁹ Allerdings verlieh die Methode der Kapitalkontingente den Filialen eine enorme Flexibilität und die Fähigkeit, zeitweise auch vollkommen losgelöst von den Entwicklungen auf dem lokalen Bankenmarkt agieren zu können, da eventuelle Engpässe in der Kapitalausstattung durch eine Erhöhung der Kontingente ausgeglichen werden konnten.⁴⁰

In der Praxis verschaffte das System der Kapitalkontingente den Berliner Großbanken signifikante Wettbewerbsvorteile gerade gegenüber kleineren Bankhäusern an den jeweiligen Standorten. Sehr anschaulich ist dieser Effekt am Beispiel der Commerzbank in Köln zu beobachten, aus deren Überlieferung eine beinahe lückenlose Rekonstruktion der Bilanzentwicklung von Mitte der 1920er-Jahre bis in die frühen 1930er-Jahre möglich ist.

³⁸ Vgl. Walter Kluge, Betriebliche Probleme des Filialbanksystems. Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Köln, Emsdetten 1934, S. 17f. (i.f.z.a. Kluge, Filialbanksystem)

³⁹ HAC-S3/A160-1+2, Bestimmungen über den Geschäftsverkehr in den Geschäftsstellen in der Commerz- und Disconto-Bank Berlin unterstellten Filialen, 8. September 1920.

⁴⁰ Ebd., S. 18.

Für den Zeitraum von 1925 bis 1929 folgte die Bilanzentwicklung der Kölner Niederlassung ziemlich genau der Bilanzentwicklung des Gesamtinstitutes. Von einer Bilanzsumme über 11,8 Mio. RM⁴¹ Ende 1925 durchlief die Niederlassung bis 1929 ein kontinuierliches Wachstum und präsentierte zum Jahresabschluss eine Rekordbilanz über 50 Mio. RM.⁴²

Diese Entwicklung spiegelte nicht die Entwicklungen auf dem lokalen Kölner Bankenmarkt, was sich deutlich beim Blick auf die Fremdkapitalstruktur der Filiale zeigt. Im Gegensatz zur Gesamtbilanz schwankte das Fremdkapital signifikant, wobei Kapitaleinbußen stets durch Erhöhungen der Kapitalkontingente der Berliner Mutterbank ausgeglichen wurden. Trotz eines Rückgangs der Fremdkapitaleinlagen von 28 Mio. RM auf nur noch 14,9 Mio. RM Anfang 1929 blieb die Gesamtbilanz der Niederlassung stabil, da die Kapitalkontingente parallel bis auf einen Höchststand von 16,5 Mio. RM aufgestockt wurden.⁴³ Erst wenige Monate zuvor zwischen März und September 1928 hatte die Filiale ihre Kapitalkontingente von 13,7 auf nur 4 Mio. RM abgebaut und Kapital nach Berlin zurückgeführt, da zu dieser Zeit ein Zuwachs beim Fremdkapital von 15 auf 29 Mio. RM stattfand.⁴⁴

Unabhängig vom tatsächlich verfügbaren Fremdkapital war die Kölner Commerzbank in diesen Zeiträumen durchgehend in der Lage, ihre Aktivitäten im Aktivgeschäft, dabei allen voran dem Kundenkreditgeschäft, kontinuierlich weiter auszubauen. So kam das Kundenkreditgeschäft im August 1928 auf ein Volumen von 15,7 Mio. RM.⁴⁵ Im darauffolgenden Frühjahr 1929 war der Geschäftsbereich weiter auf 23 Mio. RM herangewachsen, obwohl zugleich das Fremdkapital von 24 Mio. RM auf 21 Mio. RM zurückgegangen war.⁴⁶ Der Einsatz von Kapitalkontingenten kam somit einer situativen Erhöhung des Eigenkapitals gleich. Die so ausgestatteten Niederlassungen der Großbanken waren dadurch praktisch entkoppelt von den Rahmenbedingungen des lokalen Wettbewerbs. Kleinere Provinzbanken mussten ihr Aktivgeschäft stark an der Entwicklung ihres verfügbaren Fremdkapitals ausrichten und waren durch ihr begrenztes und nur schwer erweiterbares Eigenkapital gezwungen, sich den lokalen Markt mit anderen Instituten aufzuteilen. Die Niederlassungen der Großbanken hingegen konnten auf die Unterstützung aus Berlin zurückgreifen und so ihre Marktanteile jederzeit unabhängig von lokalen Entwicklungen erhöhen. Wie sich am Beispiel der Commerzbank Köln zeigt, konnte diese auch bei rückläufigem Fremdkapital weiterhin ihr

⁴¹ CBBA, K/v4, Filiale Köln, Bilanz-Übersicht am 30. November 1925.

⁴² CBBA, K/v4, Filiale Köln, Bilanz-Übersicht am 31. Mai 1929.

⁴³ CBBA, K/v4, Filiale Köln; Bilanz-Übersicht am 30. November 1928; Bilanz-Übersicht am 31. Januar 1929.

⁴⁴ CBBA, K/v4, Filiale Köln, Vgl. Bilanz-Übersicht am 31. März 1928; Bilanz-Übersicht am 30. September 1928.

⁴⁵ Enthalten in den Debitoren sind: die Reports- und Lombards gegen börsengängige Wertpapiere, die Vorschüsse auf verfrachtete oder eingelagerte Waren, langfristige Ausleihungen gegen hypothekarische Sicherheiten sowie die Debitoren in laufender Rechnung, die mit knapp 10 Mio. RM den größten Anteil hatten. Vgl. CBBA, K/v4, Filiale Köln, Bilanz-Übersicht am 31. August 1928.

⁴⁶ CBBA, K/v4, Filiale Köln, Bilanz-Übersicht am 31. März 1928; Bilanz-Übersicht am 31. August 1928.

Kundenkreditgeschäft ausbauen, während kleinere Banken gezwungen gewesen wären, sich aus dem Aktivgeschäft zurückzuziehen.

Solange eine Großbank an einem Standort ansässig war, konnte sie von diesen Vorteilen profitieren. Sobald jedoch mehr als eine Großbank mit Niederlassungen an einem Standort vertreten war, wandelte sich der Wettbewerbsvorteil zwangsläufig in einen Katalysator für Konkurrenzkämpfe zwischen den Niederlassungen, da nun zwei Wettbewerber losgelöst von lokalen Marktbedingungen jederzeit um alle Kunden ihrer Zielgruppen konkurrierten.

5.2. Die geographische Aufteilung des Bankenmarktes

Die Expansion der Großbanken in den 1910er- und 1920er-Jahren erhöhte die Wahrscheinlichkeit für die Entstehung direkter Konkurrenz von zwei oder mehr Großbanken an einem Standort signifikant, da zuvor bestehende geographische Aufteilungen des Bankenmarktes aufgelöst wurden und Niederlassungen konkurrierender Großbanken immer enger zusammenrückten.

Noch kurz vor Beginn des Ersten Weltkrieges waren die sechs größten deutschen Filialbanken⁴⁷ – abzüglich ihrer Agenturen und Depositenkassen in wenigen Großstädten – an 92 Standorten vertreten. Dabei konzentrierten sich die Niederlassungen in erster Linie auf ökonomische Zentren und standen in nur geringer direkter Konkurrenz zueinander.⁴⁸

Von den 92 Standorten lagen 51 in Städten mit durchschnittlich mindestens 360.000 Einwohnern.⁴⁹ Dabei waren aber nur an 22 der 92 Standorte Niederlassungen von mehr als einer der sechs Banken ansässig und

⁴⁷ Ausgegangen wird von sechs Filialgroßbanken, beziehungsweise deren Vorgängerinstituten, die auch im Rahmen des Enquete-Berichts von 1930 und der Untersuchung des Bankwesens aus dem Jahr 1933 direkt und indirekt betrachtet wurden: Commerzbank, Deutsche Bank, Dresdner Bank, Darmstädter Bank, Barmer Bankverein und Disconto-Gesellschaft.

⁴⁸ Ergebnisse beruhen auf Auswertung von Geschäftsberichten vor 1914 sowie zeitgenössischer und späterer Überlieferungen zur Struktur des Filialnetzes. Vgl. Manfred Pohl, Konzentration im deutschen Bankwesen (1848-1980), Frankfurt am Main 1992, S. 228ff., S. 604-606; Pohl, Universalbanken, S. 64ff.; Paul Wallich, Die Konzentration im deutschen Bankwesen. Ein Beitrag zur Geschichte der gegenwärtigen Wirtschaftsorganisation, Stuttgart 1905, S. 169ff.; Jacob Riesser, Die deutschen Großbanken und ihre Konzentration im Zusammenhang mit der Entwicklung der Gesamtwirtschaft in Deutschland, vierte und verbesserte und vermehrte Auflage, Glashütten im Taunus 1971, S. 518ff.; Ursula Gerstenberg, Dresdner Bank 1872-1978 (Band II), Generalsekretariat, Volkswirtschaftliche Abteilung, Bankhistorisches Sekretariat, Frankfurt am Main 1978; Disconto-Gesellschaft in Berlin, Geschäftsbericht für das Jahr 1913, Berlin 1914, S. 17; Vierundvierzigster Geschäfts-Bericht des Vorstands der Deutschen Bank für die Zeit vom 1. Januar bis 31. Dezember 1913, Berlin 1914; Detlef Krause, Zwischen Erstem Weltkrieg und Bankenkrise: Der Barmer Bankverein Hinsberg, Fischer & Co., in: Bankhistorisches Archiv, 18. Jahrgang, Frankfurt am Main 1992, S. 22-26.

⁴⁹ Zahlen auf Grundlage der Ergebnisse der Volkszählung von 1910, überliefert in: Die (576) Gemeinden mit mehr als 10.000 Einwohnern nach der Volkszählung vom 1. Dezember 1910, in: Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich 1013, I, Gebietseinteilung und Bevölkerung, S. 14; sowie: Vierteljahrshefte zur Statistik des Deutschen Reichs, Jahrgang 1912, Heft IV, Berlin 1913; sowie: Michael Rademacher, Deutsche Verwaltungsgeschichte von der Reichseinigung 1871 bis zur

nur an zehn Standorten standen überhaupt mehr als zwei Großbanken in direkter Konkurrenz. Abgesehen von wenigen Wirtschaftszentren wie Berlin hatte das Niederlassungsgeschäft der Großbanken unterschiedliche geographische Schwerpunkte. So konzentrierte sich die Dresdner Bank vorwiegend auf die mittleren und östlichen Reichsgebiete, die Niederlassungen der Darmstädter Bank befanden sich im südwestdeutschen Raum und in den östlichsten Gebieten des Reiches, während sich die Commerzbank mit ihren Filialen auf den Norddeutschen Raum konzentrierte. Die Niederlassungen des Barmer Bankvereins lagen sogar komplett im Großraum der rheinisch-westfälischen Industriezentren.⁵⁰

Bis Ende der 1920er-Jahre verschwand die klare Aufteilung des Marktes komplett. Dieselben sechs Filialbanken waren bis 1929 an 388 Standorten mit eigenständigen Filialen vertreten.⁵¹ Die Filialen von mindestens zwei Großbanken standen an 153 der 388 Filialstandorte in direkter Konkurrenz. Der Anteil solcher Standorte am Gesamtnetz der Großbanken hatte sich mehr als verdoppelt von knapp 20 auf mehr als 40 Prozent. Allein zwischen 1920 und 1929 wuchs die Zahl konkurrierender Großbanken in den 43 größten deutschen Städten zudem von durchschnittlich drei auf sechs Institute, die mit Niederlassungen vertreten waren.⁵²

Besonders bemerkenswert ist, dass sich der Wettbewerb zwischen den Großbanken zunehmend auch in wirtschaftlich untergeordnete Regionen ausdehnte. Die Zahl der Bankstandorte mit durchschnittlich mehr als 50.000 Einwohnern war von 52 auf 88 gestiegen. Zudem waren die Filialbanken 1929 auch an 88 Standorten mit weniger als 10.000 Einwohnern im Durchschnitt ansässig.⁵³ Die Hälfte aller Standorte mit Niederlassungen von mehr als einer Großbank hatten ebenfalls weniger als 50.000 Einwohner. Die

Wiedervereinigung 1990, Osnabrück 2006, Historisches Ortslexikon für Hessen; Landgeschichtliches Informationssystem Hessen (LAGIS);

⁵⁰ Filialeröffnungen an wichtigen Industriestandorten wie Duisburg (1909) oder Rheydt (1905). Andererseits Übernahme von Bankhäusern wie den Dortmunder Bankverein (1904). Zur Expansion des Barmer Bankvereins vgl. Detlef Krause, Zwischen Erstem Weltkrieg und Bankenkrise: Der Barmer Bankverein Hinsberg, Fischer & Co., in: Bankhistorisches Archiv, 18. Jahrgang, Frankfurt am Main 1992, S. 25f.

⁵¹ Untersuchung zur Verteilung der Filialgroßbanken auf Grundlage der Angaben zum Filialnetz der Commerzbank, Danatbank, Dresdner Bank, Deutschen Bank, Disconto-Gesellschaft und des Barmer Bankvereins für die Jahre 1928/1929 sowie den Ergebnissen der Volkszählung des Jahres 1925. Konzentration auf unabhängige Filialen sowie abhängige Zweigstellen der Banken. Depositenkassen werden in diesen Zusammenhang nicht betrachtet, da nur unvollständige Datensätze zu Standorten überliefert sind.

⁵² Hierzu: Kluge, Filialbanksystems, S. 6f.; Vgl. A. Schwabe, Der Standort der deutschen Banken, in: Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung, Januar 1929; sowie: Saling's Börsenpapiere, Jahrgang 1924/1926 und 1929/1930.

⁵³ Zur Entwicklung der Einwohnerzahlen vgl. Statistisches Reichsamt (Hg.), Die Gemeinden mit 2.000 und mehr Einwohnern im Deutschen Reich nach der Volkszählung vom 16. Juni 1925, in: Sonderhefte zur Wirtschaft und Statistik, 6. Jahrgang, Sonderheft 3, Berlin 1926; Michael Rademacher, Deutsche Verwaltungsgeschichte von der Reichseinigung 1871 bis zur Wiedervereinigung 1990, Osnabrück 2006; Historisches Ortslexikon für Hessen; Landgeschichtliches Informationssystem Hessen (LAGIS).

Commerzbank war besonders stark in schwächer besiedelten und ländlichen Regionen vertreten. Nach der Fusion mit der Mitteldeutschen Privatbank 1920 lagen mehr als ein Viertel der Filialen an Standorten mit weniger als 10.000 Einwohnern.⁵⁴ Noch 1929 lagen Dreiviertel aller Niederlassungen der Commerzbank in Gemeinden mit weniger als 50.000 Einwohnern.

Die direkte Konkurrenz zwischen den Großbanken im Filialgeschäft hatte sich als Folge der Expansionsbemühungen der 1920er-Jahre von einer Ausnahme zur Regel gewandelt. So standen 1930 über die Hälfte aller Niederlassungen der Commerzbank in direkter Konkurrenz zu Niederlassungen mindestens einer weiteren der Berliner Großbanken.⁵⁵

5.3. Konkurrenz auf einem übersättigten Markt

Die Verdichtung des Wettbewerbs zwischen den Großbanken auf der Ebene des Filialgeschäfts war zusätzlich problematisch, da die Banken um einen begrenzten Kundenstamm konkurrierten. In den 1920er- und 1930er-Jahren konzentrierten sich die Großbanken im Aktiv- und Passivgeschäft primär auf gewerbliche Kunden. Gerade das Kundenkreditgeschäft war fast vollständig auf Firmenkunden ausgerichtet, wobei im Bereich des Filialgeschäfts in erster Linie mittelständische Unternehmen im Fokus standen. Zum Jahresabschluss 1933 berichtet die Commerzbank von einem Anteil gewerblicher Kunden am Kundenkreditgeschäfts von 90 Prozent.⁵⁶ Das verbleibende Zehntel der Kreditnehmer entfiel auf nicht-gewerbliche Kunden. Hierbei handelte es sich um Kunden aus vermögenden Bevölkerungskreisen, die auch als Einleger an die Filialen der Commerzbank herantraten und die Beratung der Filialen bei Wertpapiergeschäften in Anspruch nahmen.⁵⁷

Unter Heranziehung der Bevölkerungsdaten aus den Statistischen Jahrbüchern des Deutschen Reiches kann anhand der Daten zu Einkommens- und Haushaltsstrukturen eine ungefähre Schätzung zum durchschnittlichen Kundenpotenzial für die Großbanken vorgenommen werden.⁵⁸ Demnach kann davon

⁵⁴ Vgl. Dieter Ziegler, Die Commerzbank 1870 bis 1945. Entwicklung und Behauptung als Filialgroßbank, in: Eugen Gutmann Gesellschaft (Hg.), Hundertfünfzig Jahre Commerzbank 1870-2020, Frankfurt am Main 2020, S. 93.

⁵⁵ Angaben zur Entwicklung des Wettbewerbs auf Grundlage der Ergebnisse aus der Untersuchung des Enquete-Ausschusses: Enqueteausschuss, Bankkredit, S. 37ff.

⁵⁶ Commerz- und Privatbank, Jahresbericht über das 64. Geschäftsjahr 1933, Berlin 1934, S. 12.

⁵⁷ Überlieferte Privatkundenkonten spiegeln die exklusive Herkunft der Kundschaft wider. Neben Anwälten und Ärzten entstammten die Kunden der wohlhabenden Oberschicht und gehobenen Mittelschicht. In Mittel- und Ostdeutschland dominieren adlige Rittergutsbesitzer das Privatkundengeschäft- Daneben sind auch zahlreiche Privatkonten vom leitenden Personal industrieller Unternehmen überliefert.

⁵⁸ Die Erwerbstätigkeit der Reichsbevölkerung 1882, 1895, 1907 und 1925, c. Gliederung nach der sozialen Stellung, in: Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich 1933, I. Gebietseinteilung und Bevölkerung, S. 19.

ausgegangen werden, dass maximal zehn Prozent der geschäftstüchtigen Bevölkerung einer Region zusätzlich zu den ansässigen Unternehmen für Dienstleistungen der Großbanken überhaupt in Frage kamen.

Einen Eindruck zu den Auswirkungen des steigenden Konkurrenzdrucks vor dem Hintergrund der spezifischen Zielgruppenfokussierung der Großbanken bietet der Blick auf die Wettbewerbssituation an einem konkreten Bankstandort. Auch in diesen Kontext bietet sich der Blick zur Commerzbank in Köln an.

Mit 700.222 gemeldeten Einwohnern gehörte Köln um 1929 zu den zehn größten Städten im deutschen Reich und war zudem ein bedeutendes wirtschaftliches Zentrum.⁵⁹ Entsprechend umkämpft war der örtliche Bankenmarkt, auf dem 68 Institute mit insgesamt 168 Niederlassungen in Konkurrenz zueinander standen.⁶⁰ Eine der Banken war die Commerzbank, die erst 1919 eine eigenständige Filiale im Zuge ihrer Expansion in die wirtschaftlich bedeutsame rheinisch-westfälische Industrieregion eröffnet hatte. Mit 67 Angestellten war die Kölner Filiale Ende der 1920er-Jahren einer der größeren und wirtschaftlich bedeutsamen Niederlassungen der Commerzbank, die im Frühjahr 1929 eine Rekordbilanz über 50 Mio. RM auswies.⁶¹ Die Filiale betreute dabei insgesamt 1.681 gewerbliche und nicht-gewerbliche Kunden im Aktiv- und Passivgeschäft.⁶²

Die Niederlassung stand unter einem enormen Konkurrenzdruck, denn Köln war in den 1920er-Jahren einer der Standorte, die besonders stark durch die Auflösung der geographischen Strukturierung des Bankenmarktes betroffen waren. Noch 1913 war nur eine größere Filialbank, der Barmer Bankverein, mit Niederlassungen in Köln vertreten. Bis Ende der 1920er-Jahre hatten sechs Großbanken jeweils mehrere Niederlassungen in Köln eröffnet. Neben der 1919 von der Commerzbank eröffneten Filiale hatte beispielsweise die Dresdner Bank schon 1917 durch Übernahme der Rheinisch-Westfälischen Disconto-Gesellschaft AG Zugang zu einer in Köln fest etablierten Filiale erhalten, die in den folgenden Jahren den Strategien der Großbank entsprechend ausgebaut werden konnte.

Der Wettbewerbsdruck um 1929 tritt besonders deutlich zu Tage, wenn das Kundenpotenzial des Standortes Kölns, also die Zahl der für die Commerzbank und die anderen Großbanken relevanten gewerblichen und nicht-gewerblichen potenziellen Kunden, gleichmäßig auf den Kölner Bankenmarkt verteilt betrachtet wird. Bei einem Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage wären auf jede der ortsansässigen

⁵⁹ Die 501 Gemeinden mit einer Wohnbevölkerung von 10.000 und mehr Einwohnern am 16. Juni 1925 nach dem Gebietsstand vom 31. Dezember 1929, in: Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich 1930, Allgemeine geographische Angaben für das Deutsche Reich, I. Gebietseinteilung und Bevölkerung, S. 11.

⁶⁰ Saling's Börsenpapiere, Vierter Teil, Deutsche Banken und Bankiers, Saling's Börsen-Jahrbuch für 1931/32, Berlin und Leipzig 1931, S. 517ff.

⁶¹ CBBA, K/v4, Filiale Köln, Bilanz-Übersicht am 31. Mai 1929.

⁶² CBBA, K/v5, Filiale Köln, Bilanz-Übersicht vom 30. November 1931, in: Umsatz-Bilanzen und Bilanz-Übersichten vom Januar 1930 bis November 1932.

Bankniederlassungen nur maximal 450 Kunden gekommen. In der Praxis ergibt sich daraus, dass die Niederlassung der Commerzbank um etwa Dreiviertel ihrer tatsächlichen Kunden in einem ständigen Wettbewerb mit allen anderen ortsansässigen Banken stand. Das Angebot auf dem Kölner Bankenmarkt für die gewerblichen und nicht-gewerblichen Zielgruppen der Großbanken war etwa viermal größer als die tatsächliche Nachfrage.⁶³

Ähnliche Diskrepanzen zwischen Angebot und Nachfrage lassen sich auch an anderen Standorten der Commerzbank in den 1920er- und 1930er-Jahren erkennen. Die deutlich kleinere Niederlassung in Holzminden und deren Zweigstelle in Stadtoldendorf präsentierten für 1931 eine Bilanzsumme über 2,96 Mio. RM. Dabei betreuten die beiden Niederlassungen zusammen etwa 1.600 Kunden im Aktiv- und Passivgeschäft.⁶⁴ Das wirtschaftliche Potenzial des Bankenmarktes Holzminden war zu dieser Zeit vergleichsweise gering. Der Landkreis mit seinen etwa 12.000 gemeldeten Einwohnern Ende der 1920er-Jahre hatte eine lange Tradition im Bereich der Glasproduktion. Um 1931 war die Glashüttenwerke Holzminden AG das wohl bedeutendste Unternehmen der Region.⁶⁵ Daneben war die Region Standort weniger mittelständischer Unternehmen aus dem Bereich der Chemieindustrie, die sich auf die Produktion von Geschmacksstoffen spezialisiert hatten.⁶⁶

Trotz des begrenzten Kundenpotenzials waren um 1931 vor Ort sechs Bankinstitute ansässig, die um die wenigen gewerblichen sowie nicht-gewerblichen Kunden konkurrierten.⁶⁷ Bei einem Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage wären schätzungsweise etwa 200 Kunden aus den Zielgruppen der Großbanken auf jedes ortsansässige Institut gekommen. Das Angebot an Bankdienstleistungen war auch hier deutlich höher als die Nachfrage.⁶⁸

⁶³ Vgl. Die 501 Gemeinden mit einer Wohnbevölkerung von 10.000 und mehr Einwohnern am 16. Juni 1925 nach dem Gebietsstand vom 31. Dezember 1929, in: Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich 1930, Allgemeine geographische Angaben für das Deutsche Reich, I. Gebietseinteilung und Bevölkerung, S. 11. Die hier angeführten Zahlen entsprechen etwa zehn Prozent der gesamten Erwerbsbevölkerung vor Ort.

⁶⁴ CBBA, HOL/v3, Filiale Holzminden, Bilanzen Holzminden und Stadtoldendorf, Dezember 1931.

⁶⁵ Freiherr von Reden, Zeitschrift des Vereins für deutsche Statistik, 3. Heft, März 1847, Berlin 1847, S. 686. Zum Zustand der Glasproduktion um 1874 vgl. Gustav Neumann, Das Deutsche Reich in geographischer, statistischer und topographischer Beziehung, Erster Band, Berlin 1874, S. 864.

⁶⁶ Vgl. Artikel: Zum 70. Geburtstag von Dr. Wilhelm Haarmann, in: Die Chemische Industrie, 40. Jahrgang, Nr. 7/10 (823/826), April-Mai 1917, S. 101ff; Matthias Guentert, The Flavour and Fragrance Industry - Past, present and Future, in: R.G. Berger (Hg.), Flavour and Fragrances - Chemistry, Bioprocessing and Sustainability, Heidelberg 2007, S. 3.

⁶⁷ Vgl. Saling's Börsen-Papiere, Vierter Teil: Deutsche Banken und Bankiers, Verbands-Sparkassen, Giro-Zentralen und ihre Zweiganstalten sowie Stadt-, Kreis- und Amts-Banken, in: Saling's Börsen-Jahrbuch für 1931/32, 6. Auflage, Berlin und Leipzig 1931.

⁶⁸ Vgl. Die 501 Gemeinden mit einer Wohnbevölkerung von 10.000 und mehr Einwohnern am 16. Juni 1925 nach der Buchstabenfolge, in: Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich 1930, I. Gebietseinteilung und Bevölkerung, S. 10-12. Die hier angeführten Zahlen entsprechen etwa zehn Prozent der gesamten Erwerbsbevölkerung vor Ort.

5.4. Beispiele übersättigter Märkte: Die Commerzbank in Wurzen und Eisenach

Ein eindrückliches Beispiel für die Folgen der Marktübersättigung im Filialgeschäft sind in den Memoiren Curt Müllers festgehalten, der in den 1920er- und 1930er-Jahren Filialleiter der Commerzbank-Niederlassungen in Bochum und später in Remscheid war.⁶⁹ Vor seiner Versetzung nach Bochum im Jahr 1924 besichtigte Müller 1923 die Commerzbank Wurzen in Sachsen, deren Leitung ihm angeboten worden war.⁷⁰

In Wurzen waren zu dieser Zeit sieben konkurrierende Bankinstitute mit insgesamt neun Niederlassungen vertreten,⁷¹ obwohl der Standort keine nennenswerte wirtschaftliche Bedeutung besaß und die Ortschaft nur knapp 18.000 Einwohner hatte.⁷² Tatsächlich rieten sowohl ein Bekannter Müllers, der bei einem der konkurrierenden Institute arbeitete, als auch der ausscheidende Filialleiter der örtlichen Commerzbank von der Übernahme des Postens als Filialleiter ab, da die Filiale „in Wurzen ohne jede Bedeutung“ sei und „bei der großen Konkurrenz an diesem kleinen Platze“ keine Aussicht auf eine „Besserung in absehbarer Zeit“ bestände. Müller lehnte darauf die angebotene Stelle ab.⁷³

Exemplarisch für die Auswirkungen der Marktübersättigung auf die Handhabung des Kundenkreditgeschäft sind die Entwicklungen in der Niederlassung Eisenach im Verlauf der 1920er-Jahre. Neben einer recht breiten Überlieferung an Kredit- und Kundenakten sowie Schriftwechseln zwischen Eisenach und der Commerzbank-Zentrale dokumentieren mehrere zeitgenössische Berichte örtlicher Bankbeamter die Geschäftslage vor Ort und den Zustand des Kundenkreditgeschäfts in den 1920er-Jahren.

Die Filiale Eisenach und die zugehörige Zweigstelle Schmalkalden waren erst 1920 im Zuge der Fusion mit der Mitteldeutschen Privatbank in den Besitz der Commerzbank gekommen. Die Eingliederung der zwei Niederlassungen in das Filialnetz erwies sich als Glücksfall. Der seit 1921 bei der Filiale Eisenach tätige Bankbeamte Karl Noskowski beschrieb die Stadt zu Beginn der 1920er-Jahr als einen für Banken besonders attraktiven Standort. Die etwa 40.000 Einwohner umfassende Stadt hatte ein erhebliches geschäftliches Potenzial, da sie „im westthüringischen Raum industrieller wie gewerblicher Schwerpunkt und kulturelles Zentrum“ war.⁷⁴ Die Stadt war zudem „zu einem attraktiven Wohnsitz für Angehörige der industriellen wie

⁶⁹ HAC-N23/1, Curt Müllers Memoiren (Filialleiter Bochum, Remscheid, Leipzig).

⁷⁰ ebd.

⁷¹ Saling's Börsenpapiere, Vierter Teil, Deutsche Banken und Bankiers, Saling's Börsen-Jahrbuch für 1931/32, Berlin und Leipzig 1931, S. 977f..

⁷² Die 501 Gemeinden mit einer Wohnbevölkerung von 10.000 und mehr Einwohnern am 16. Juni 1925 nach dem Gebietsstand vom 31. Dezember 1932, in: Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich 1934, I. Gebietseinteilung und Bevölkerung, S. 13.

⁷³ HAC-N23/1, Curt Müllers Memoiren (Filialleiter Bochum, Remscheid, Leipzig), S. 37.

⁷⁴ HAC-N24/1, Memoiren Karl Noszkowski, S. 3.

kommerziellen Hochfinanz, des Großgrundbesitzes, auch des Hochadels geworden“.⁷⁵ Dementsprechend konzentrierten sich die Geschäftsaktivitäten der Commerzbank in den 1920er- und 1930er-Jahren intensiv auf die Betreuung der örtlichen „High Society“. Die wichtigsten Dienstleistungen waren Wertpapiergeschäfte sowie die „Betreuung und Beratung einer ansehnlichen Kundschaft in allen Finanz- und Vermögensfragen“.⁷⁶

Den Erfolg der Geschäftsstrategie sah Karl Noszkowski dadurch bestätigt, dass die Niederlassung während der 1920er-Jahre einen großen Teil der gesellschaftlichen Oberschicht betreute.⁷⁷ Neben bedeutenden mittelständischen Unternehmen wie die Pfeifenfabrik C.S. Reich mit Sitz in Schweina⁷⁸, die Metallwarenfabrik Thiel & Bardenheuer aus Ruhla⁷⁹ sowie das Kohlensäurewerk Gewerkschaft Bernhardshall in Bad Salzungen⁸⁰ und die Karola-Werk Chemische Fabrik AG mit Sitz in Eisenach⁸¹, gehörten prominente Bürger der Stadt wie der ehemalige Direktor der Bremer Vulkan AG, Viktor Nawatzki⁸², der Generaldirektor des Kalibergwerks Großherzog von Sachsen, Dr. Konrad Kubierschky⁸³ und der Leiter der Fabrik für Radiozubehörteile Langlotz & Co. in Ruhla, Reinhold Liebergeld,⁸⁴ zu den Stammkunden.

Die günstigen Geschäftsentwicklungen verdankte die Commerzbank den langen Erfahrungen der Niederlassung. Die ehemalige Filiale der Mitteldeutschen Privatbank war 1860 als eigenständige Privatbank gegründet worden. Erst 1907 hatte die Magdeburger Privatbank, die spätere Mitteldeutsche Privatbank, die Creditbank Eisenach AG übernommen. Als eines der ältesten örtlichen Bankhäuser besaß die Filiale zum Zeitpunkt der Übernahme durch die Commerzbank einen umfangreichen Kundenstamm und einen ausgezeichneten Ruf. Karl Noszkowski erinnert sich in seinen Memoiren, dass die Filiale in den 1920er-Jahren eine bedeutende Rolle im gesellschaftlichen Leben spielte. Die Bank war ein etablierter Treffpunkt, an dem sich Mitglieder der vermögenden Oberschicht täglich nicht nur für Bankgeschäfte trafen, sondern sich auch über finanzielle Entwicklungen austauschten, die täglichen Finanznachrichten studierten und sich dabei vom Personal der Filiale beraten ließen.⁸⁵

⁷⁵ ebd., S. 4.

⁷⁶ ebd., S. 6.

⁷⁷ ebd., Memoiren Karl Noszkowski, S. 4.

⁷⁸ HAC-SdF-Ost, Filiale Eisenach, C.S. Reich Pfeifenfabrik, Schweina.

⁷⁹ HAC-SdF-Ost, Filiale Eisenach, Thiel & Bardenheuer Metallwarenfabrik, Ruhla.

⁸⁰ HAC-SdF-Ost, Filiale Eisenach, Gewerkschaft Bernhardshall zu Salzungen Kohlensäurewerke, Bad Salzungen.

⁸¹ HAC-SdF-Ost, Filiale Eisenach, Karola-Werk Chemische Fabrik AG, Eisenach.

⁸² HAC-SdF-Ost, Filiale Eisenach, Direktor Viktor Nawatzki, Eisenach.

⁸³ HAC-SdF-Ost, Filiale Eisenach, D. Konrad Kubierschky, Eisenach.

⁸⁴ HAC-/1072, SdF-Ost, Filiale Eisenach, Reinhold Liebergeld, Leiter der Firma Langlotz & Co., Ruhla.

⁸⁵ HAC-N24/1, Memoiren Karl Noszkowski, S. 4.

Doch trotz der starken Position, erwachsen aus der langen Geschäftstradition und der gezielten Ausrichtung auf die Interessen der wichtigsten Kundengruppen, stand auch die Commerzbank Eisenach in den 1920er- und 1930er-Jahren unter einem enormen Konkurrenzdruck, der sich in teils eklatanten Verstößen gegen die Kreditrichtlinien und eine erhöhte Risikobereitschaft bei der Bereitstellung von Krediten niederschlug. Kurt Noszkowski hielt in seinen Memoiren fest, wie sich der Konkurrenzdruck auf dem örtlichen Bankenmarkt in den 1920er-Jahren zunehmend verdichtete. So hatten Niederlassungen der „Dresdner Bank, Bank für Thüringen (später Deutsche Bank), Städtische Sparkasse, Vereinsbank, sowie zwei Privatbankhäuser“ den Markt eng besetzt. Als besonders problematisch für die Interessen der Commerzbank erwies sich die Konkurrenz zur Dresdner Bank. Der Bankbeamte Curt Rabenstein betont in seinen Ausführungen zur Geschäftsentwicklung in den 1920er-Jahren, dass sich die Niederlassung der Dresdner Bank durch eine zunehmend großzügige Kreditgewährung hervorgetan hatte, um die Kunden anderer Banken und dabei besonders der Commerzbank abzuwerben.⁸⁶ Dadurch stand die Commerzbank trotz ihrer eigentlich gefestigten Stellung vor Ort immer wieder im Zugzwang, bessere und zum Teil deutlich risikobehaftete Konditionen zu bieten, auch auf Kosten ihrer eigenen Geschäftsinteressen.

Auch die Dresdner Bank war nicht durch Eröffnung einer neuen Filiale als Wettbewerber in Eisenach aufgetaucht, sondern genau wie die Commerzbank durch Übernahme eines bestehenden Bankhauses. So hatte die Dresdner Bank im Jahr 1916 die Schwarzburgische Landesbank AG zu Sondershausen mitsamt den Niederlassungen in Erfurt und Eisenach übernommen und auf dieser Grundlage ihre Präsenz in Eisenach aufgebaut.⁸⁷

6. Schlussbemerkung

Die Konflikte um die Organisation des Kundenkreditgeschäfts in den Filialen der Commerzbank stehen exemplarisch für die Nebenwirkungen der rasanten Expansion der Berliner Großbanken nach dem Ende des Ersten Weltkrieges und der damit zusammenhängenden Konzentration des deutschen Bankenmarktes. Auf der einen Seite waren der Aufbau des zweitgrößten Niederlassungsnetzes unter den deutschen Aktienbanken und die damit zusammenhängende Geschäftsexpansion entscheidend für das Geschäftswachstum der Commerzbank in den 1920er-Jahren. Die zunehmenden Schwierigkeiten der Bank, die Kreditaktivitäten in den Filialen entsprechend ihrer Geschäftsstrategien zu organisieren, verweisen zugleich darauf, dass nicht nur die Commerzbank, sondern in weiten Teilen der gesamte Markt für Aktien- und Privatbanken unvorbereitet auf die Anforderungen war, die sich aus der Expansion der Berliner Großbanken ergaben.

⁸⁶ HAC-S3/A233, Curt Rabenstein, Eisenach, S. 1.

⁸⁷ Vgl. Gerstenberg, Dresdner Bank II

Durch die Spezialisierung auf vergleichsweise kleine Zielgruppen für Bankdienstleistungen im Aktiv- und Passivgeschäft, bei einer gleichzeitig durch Kartellierungen verursachten Beschränkung der Möglichkeiten für einen Wettbewerb im Filialgeschäft, sahen sich die Niederlassungen der Commerzbank im Kundenkreditgeschäft häufig gezwungen, auf den wachsenden Konkurrenzdruck zu reagieren, indem die eigenen Anforderungen an Sicherheit und Stabilität des Geschäftsfeldes gesenkt wurden, um die Erwartungen der Kunden zu erfüllen. Der Wettbewerb verlagerte sich in den Bereich der Risikobereitschaft im Kundenkreditgeschäft.

Eine der zentralen Problematiken der Expansion der Berliner Großbanken in den 1920er-Jahren war somit, dass die Berliner Großbanken mit ihrer schnell wachsenden Zahl an Niederlassungen Geschäftsstrukturen schufen, die eine steigende Nachfrage oder eine Ausweitung des Marktes voraussetzten, obwohl weder eine Ausweitung der Nachfrage beobachtbar war, noch die Banken ihre Strategien entsprechend anpassten.

Auswahlbibliographie

Archivalien

Altbankarchiv der Commerzbank AG, Berlin (CBBA)

Filiale Holzminden (HOL)

Filiale Köln (K)

Historisches Archiv der Commerzbank, Frankfurt am Main (HAC)

Commerzbank bis 1947/48 (1)

Dresdner Bank (500)

Nachlass Noszkowski (N24)

Sammlung Kurzrock (S3)

Gedruckte Quellen

Commerzbank AG, Geschäftsberichte 1898-1938.

Die 501 Gemeinden mit einer Wohnbevölkerung von 10.000 und mehr Einwohnern am 16. Juni 1925 nach dem Gebietsstand vom 31. Dezember 1929, In: Statistisches Jahrbuch für das Deutsche Reich 1930, Allgemeine geographische Angaben für das Deutsche Reich, I. Gebietseinteilung und Bevölkerung, S. 11.

Dresdner Bank, Geschäftsberichte 1900-1932.

Gerstenberg, Ursula: Dresdner Bank 1872-1978, Generalsekretariat, Volkswirtschaftliche Abteilung, Bankhistorisches Sekretariat, Frankfurt am Main 1978.

Saling's Börsen-Papiere, Vierter Teil: Deutsche Banken und Bankiers, Verbands-Sparkassen, Giro-Zentralen und ihre Zweiganstalten sowie Stadt-, Kreis- und Amts-Banken, In: Saling's Börsen-Jahrbuch für 1931/32, 6. Auflage, Berlin und Leipzig 1931.

Status der Reichsbank (in Millionen Mark bzw. Reichsmark), In: Volkswirtschaftliche und Statistische Abteilung der Reichsbank (Hg.), Untersuchung des Bankwesens 1933, II. Teil, Statistiken, Berlin 1934, S. 453.

Periodika

Der deutsche Oekonomist - Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzfragen, Geld-, Bank- und Börsenwesen, 1925-1926.

Die Bank - Monatshefte für Finanz- und Bankwesen, 1917-1935.

Literatur

Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Hg.), Der Bankkredit. Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Geld-, Kredit- und Finanzwesen (5. Unterausschuss), Berlin 1930.

Bähr, Johannes, Die deutsche Bankenkrise 1931, In: Johannes Bähr, Bernd Rudolph (Hg.), 1931 Finanzkrisen 2008, München 2011, S. 15-144.

Born, Karl-Erich: Die deutsche Bankenkrise 1931, München 1967.

Born, Karl-Erich: Vom Beginn des Ersten Weltkrieges bis zum Ende der Weimarer Republik (1914–1933), Deutsche Bankengeschichte, Band 3, Frankfurt am Main 1983.

Dernburg, Hans: Das Kreditgeschäft der Großbanken, In: Die Bank, November 1930, S. 1845–1850.

Deutsche Bundesbank (Hg.): Deutsche Geld- und Bankwesen in Zahlen. 1876–1975, Frankfurt am Main 1976.

Feldman, Gerald D.: Die Deutsche Bank vom Ersten Weltkrieg bis zur Wirtschaftskrise 1914–1933, In: Die Deutsche Bank 1870–1995, hrsg. v. Lothar Gall, München 1995, S.137–314.

James, Harold: The Causes of the German Banking Crisis of 1931, In: Economic History Review 37, 1, 1984, S. 68–87.

Kluge, Walter: Betriebliche Probleme des Filialbanksystems. Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Köln, Emsdetten 1934.

Krause, Detlef: Zwischen Erstem Weltkrieg und Bankenkrise: Der Barmer Bankverein Hinsberg, Fischer & Co., In: Bankhistorisches Archiv, 18. Jg., 1992, S.22–38.

Lüke, Rolf E., Von der Stabilisierung zur Krise, Zürich 1958.

North, Michael, Kommunikation, Handel, Geld und Banken in der frühen Neuzeit, München 2014.

Pohl, Manfred: Entstehung und Entwicklung des deutschen Universalbankensystems, Frankfurt am Main 1986.

Schmidt, E.W.: Der Enquete-Ausschuss über den Bankkredit, In: Bankarchiv, 30. Jahrgang, Nr. 8, 1931, S.171–179.

Riesser, Jacob: Die deutschen Großbanken und ihre Konzentration im Zusammenhang mit der Entwicklung der Gesamtwirtschaft in Deutschland, vierte und verbesserte und vermehrte Auflage, Glashütten im Taunus 1971.

Ziegler, Dieter, Die Commerzbank 1870 bis 1945. Entwicklung und Behauptung als Filialgroßbank, In: Hundertfünfzig Jahre Commerzbank 1870-2020, Eugen Gutmann Gesellschaft (Hg.), Frankfurt am Main 2020, S. 23-218.