

## AUS DER BANKEN- UND FINANZGESCHICHTE

# Das Universalbanksystem – Erfolgs- oder Auslaufmodell?

Volle Rehabilitation des Geschäftsmodells erfordert Wiederherstellung von Glaubwürdigkeit, Risikoabbau und Kundenorientierung

Von Harald Wixforth

Börsen-Zeitung, 29.6.2013

Seit knapp 150 Jahren prägen große Kreditinstitute in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft die Entwicklung der Kreditwirtschaft in Mitteleuropa, vor allem aber in Deutschland. Sie vereinigten im Laufe ihrer Geschäftstätigkeit fast alle Sparten des Bankgeschäfts unter einem Dach. Lange Zeit waren sich viele Bankenexperten darin einig, dass diese Universalbanken Stabilitätsgarant, wenn nicht gar Wachstumsmotor waren.

Im Verlauf der Finanzkrise ist jedoch eine intensive Debatte über die Funktionsfähigkeit, aber auch über die zukünftige Rolle der Universalbanken auf den global vernetzten Finanzmärkten entbrannt. Die im Liikaenen-Bericht vom Oktober 2012 auf europäischer Ebene formulierten Empfehlungen und der im Februar dieses Jahres in Deutschland vorgelegte Gesetzesentwurf "zur Abschirmung von Risiken und zur Planung und Sanierung von Kreditinstituten", der nun in modifizierter Form wirksam wird, sehen offenbar im tradierten Universalbanksystem ein Problem. Während die Debatte zeitweise in die Richtung eines Trennbankensystems führte, scheint die Entwicklung nun nur auf die Einführung von Trennbankenelementen hinauszulaufen.

Sind die Universalbanken möglicherweise ein Auslaufmodell, gehört die Zukunft Kreditinstituten, die auf bestimmte Geschäftssparten spezialisiert sind? Kritiker dieser Reformansätze und die Kreditwirtschaft selbst berufen sich häufig auf die historisch gewachsene Struktur des deutschen Bankensystems. Grund genug, die lange Zeit als Erfolgsgeschichte eingestufte Entwicklung des Universalbanksystems zu überprüfen.

### Anfänge und Ausformung

Seit der Mitte des 19. Jahrhunderts wurden in einigen deutschen Staaten Banken in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft gegründet, um auf diese Weise verfügbares Kapital besser und effizienter in größeren und leistungsfähigeren Kreditinstituten zu bündeln. Der Aufstieg dieser Art von Banken zu den führenden Finanzinstitutionen im privaten Bankwesen war jedoch keineswegs vorprogrammiert. Im Gegenteil: Zeitgenössische Bankexperten beurteilten das anfangs praktizierte Geschäftsmodell eher kritisch. Die meisten Institute konzentrierten sich zunächst auf die Finanzierung und die Neugründung von Unternehmen in der aufstrebenden Industrie, wobei ein Teil dieser Engagements riskant und hoch spekulativ war. Zudem beteiligten sie sich selbst an Industrieunternehmen oder handelten mit deren Aktien oder anderen Anteilsscheinen.

Von Zeitgenossen oft als reine Gründungs- oder „Spekulationsbanken“ gebrandmarkt, ähnelten sie mit diesem Ansatz eher den heutigen Investmentbanken. Das galt vor allem für die Mehrheit der in den „Gründerjahren“ von 1870 bis 1873 entstandenen Banken, die alle am konjunkturellen Aufschwung partizipierten und vom Boom an den Börsen profitieren wollten. Im Gegensatz zu den ersten großen Aktienbanken waren sie vor allem Instrumente, die Spekulation an den Börsen anzuheizen.

Bald sahen sich die Kritiker des von diesen Banken praktizierten Geschäftsmodells bestätigt: In der ab Herbst 1873 einsetzenden Gründerkrise musste ein großer Teil der zuvor ins Leben gerufenen Aktienbanken entweder liquidieren oder wurde von anderen, noch lebensfähigen Instituten übernommen. Mehr noch: Die zahlreichen Bankenzusammenbrüche waren dafür verantwortlich, dass das Vertrauen der Anleger in diese Art von Kreditinstituten deutlich schwand.

Jene Institute, die die Gründerkrise und die bis in die 1880er-Jahre hineinreichende „Große Depression“ überstanden, konnten ihre Wettbewerbsposition in der deutschen Kreditwirtschaft jedoch festigen. Zu ihnen gehörten die Deutsche Bank, die Dresdner Bank und die Commerzbank ebenso wie die Disconto-Gesellschaft und die Darmstädter Bank für Handel und Industrie. In den Jahren bis zur Wende vom 19. zum 20. Jahr-

hundert durchliefen vor allem diese Institute einen markanten Wachstumsprozess.

Drei Gründe waren dafür maßgeblich: Zum einen konnten die Institute durch die Übernahme von kleineren, vom Zusammenbruch oder durch Liquiditätsprobleme bedrohten Banken ihre Stellung in der Kreditwirtschaft deutlich ausbauen. Zum anderen änderten sie ihre Geschäftsstrategie. Sie reduzierten das Emissions- und Effekengeschäft an den Börsen und bauten dafür im Gegenzug das Kreditgeschäft aus, vor allem mit ihrer industriellen Klientel. Dabei achteten die Entscheidungsträger in den Instituten darauf, vergebene Kredite deutlich abzusichern und riskante Engagements wenn eben möglich zu vermeiden. Die Finanzierung der in dieser Zeit expandierenden deutschen Industrie, deren Vertrauen die Aktienbanken zurückgewinnen konnten, entpuppte sich als Schlüssel einer erfolgreichen Geschäftspolitik. Zudem ließ sich die Kapitalbasis der Banken durch Kapitalerhöhungen verbreitern, wodurch ihre Handlungsfähigkeit zunahm.

Mit der Ausweitung der Industriefinanzierung gingen diese Institute dazu über, für ihre Kundschaft eine Reihe von Finanzdienstleistungen unter einem Dach anzubieten. Dazu gehörten zum einen die verschiedenen Sparten des Kreditgeschäfts, wie etwa das Kontokorrent-, das Wechseldiskont- oder das Lombardgeschäft, zum anderen die Finanzierung von Geschäftstransaktionen im Ausland und die Vorbereitung und Durchführung von Emissionen an den Kapitalmärkten. Im Ergebnis bildeten sich dadurch intensive Beziehungen zwischen den Banken und ihrer Kundschaft aus Industrie, Handel und Gewerbe heraus. Die großen Banken stellten der Industrie das benötigte Kapital zur Verfügung und waren über die Aufsichtsratsmandate ihrer Direktoren sowie über die Beteiligungen, die sie in ihrem Portfeuille hielten, eng mit der Industrie verbunden.

Unternehmen aus Industrie, Handel und Gewerbe brauchten spezifische Finanzdienstleistungen nicht auf den Märkten nachzufragen, sondern nahmen dafür die Banken in Anspruch, mit denen sie in Geschäftsverbindung standen. Dadurch knüpften sich stabile Beziehungen zwischen Banken und Industrie, und die großen Kreditinstitute avancierten zu Stabilitätsgaranten der Unternehmensfinanzierung. Zudem fungierten sie mit ihrem spezifischen Geschäftsprofil in der letzten Dekade des 19. Jahrhunderts als Motor für das Wirtschaftswachstum dieser Zeit.

Die Finanz- und Bankenkrise des Jahres 1901 konnte diese Entwicklung nur kurzfristig unterbrechen. Durch eine zweite Konzentrations- und Übernahmewelle in der deutschen Kreditwirtschaft nach der Krise, vor allem aber durch die systematische Erschließung des Reichsgebiets mit zahlreichen Niederlassungen und Filialen konnten die großen, meist im Berliner Bankenviertel domizilierenden Institute ihre Stellung im deutschen Bankwesen bis zum Ausbruch des Ersten Weltkriegs deutlich ausbauen. Dies beförderte nicht nur ihre Expansion ins Einlagengeschäft und ihren Aufstieg zu führenden Depositenbanken, sondern festigte auch ihre Stellung als Finanziers der Industrie, als deren „commanding heights“ sie zunehmend erachtet wurden. Damit ernteten sie freilich nicht nur Bewunderung. Zunehmend sahen Kritiker in dem in Großbanken konzentrierten „Finanzkapital“ eine enorme Machtzusammenballung, ja sogar ein „Machtkartell“, das die restliche Wirtschaft eindeutig dominieren, wenn nicht sogar beherrschen würde.

### Krisenzeiten

Der Erste Weltkrieg und die Nachkriegsinflation veränderten diese Gewichtsverteilung nachhaltig. Das zu dieser Zeit wachsende Geldvolumen und die zunehmende „Geldflüssigkeit“ sorgten dafür, dass sich Industrie, Handel und Gewerbe vergleichsweise problemlos finanzieren konnten und nicht mehr wie zuvor auf die Vergabe von Krediten durch die Banken angewiesen waren. Aufgrund der rückläufigen Bedeutung des In-

dustriefinanzierungsgeschäfts mussten die Banken nach Alternativen für die Anlage ihrer Mittel suchen. Sie investierten ihre Gelder in Schuldtitel der öffentlichen Hand – Titel, die dann jedoch im Zuge des nach 1918 sich intensivierenden Währungsverfalls fast vollständig entwertet wurden.

Viel zu spät erkannten die meisten Banken die Gefahren der Inflation, aber auch die Möglichkeiten, die sich für ihre Geschäftspolitik infolge der Inflation boten. Die meisten Banken transferierten zum Beispiel viel zu spät einen Teil ihrer Gelder ins Ausland, um sie dort inflationsgeschützt in Devisen anzulegen. Nach dem Ende der Inflation mussten die

### DER AUTOR

#### Experte für Bankengeschichte



Harald Wixforth

Dr. Harald Wixforth, Promotion 1991, ist Mitarbeiter einer Vielzahl großer Forschungsprojekte zur Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte, derzeit im Forschungsprojekt „Thysen im 20. Jahrhundert“. Seine Veröffentlichungen zur mitteleuropäischen Banken- und Sparkassengeschichte sowie zur Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte sind zahlreich. Er ist Hochschuldozent an der Universität Bremen und Geschäftsführer der Gesellschaft für mitteleuropäische Banken- und Sparkassengeschichte in Bielefeld. (Börsen-Zeitung, 29.6.2013)

Banken daher eine zum Teil erhebliche Entwertung oder gar Vernichtung ihrer Substanz bilanzieren.

Derart geschwächt und nach der Währungsstabilisierung konfrontiert mit der „Austrocknung“ auf dem deutschen Kapitalmarkt, waren sie gezwungen, ein für die Zukunft tragfähiges Geschäftsmodell zu finden. Zudem sahen sie sich einer wachsenden Konkurrenz durch ausländische Banken und öffentliche Institute ausgesetzt. Dennoch versuchten die meisten großen Universalbanken, an ihre Geschäftspolitik vor dem Ersten Weltkrieg anzuknüpfen und ihre spezifischen Verbindungen zur Industrie wiederherzustellen, zumal viele Unternehmen in Zeiten der Kapitalknappheit und eines nur bedingt funktionsfähigen Kapitalmarktes die direkte Hilfestellung der Kreditinstitute bei der Finanzierung notwendiger Investitionen benötigten.

Aufgrund der neuen Rahmenbedingungen auf den Finanzmärkten und des Kampfes um große Kunden aus der Industrie ließen einige der großen Banken ihre Standards bei der Bemessung von Kreditsicherheiten außer Acht. Sie gingen riskante oder für sie wenig lukrative Engagements mit ihrer industriellen Klientel ein und häuften dabei Kreditrisiken in ihren Portfolios an. Einige spektakuläre Fusionen unter den Großbanken kurz vor Ausbruch der Weltwirtschaftskrise sollten zwar Synergieeffekte herbeiführen und die oft unnötige Konkurrenz um Kunden reduzieren, doch offenbarte der weltweite konjunkturelle Abschwung, vor allem die Finanz- und Bankenkrise in Deutschland des Jahres 1931, die Schwachstellen im privaten Bankgewerbe: eine verfehlte Kreditpolitik, zu geringe Liquidität und zu wenig Eigenkapital.

Im Sommer 1931 wirkte sich diese Konstellation ausgesprochen verhängnisvoll aus: Zwei der großen Universalbanken, die Darmstädter-

und Nationalbank sowie die Dresdner Bank mussten ihre Zahlungen einstellen, konnten nur mit Hilfe des Staates gerettet werden und standen fortan unter dessen Kontrolle. Das gleiche Schicksal erlitten einige der wichtigen Regionalbanken. Angesichts dieses Krisenszenarios sahen auch viele Bankenexperten das Ende des deutschen Universalbanksystems gekommen. Das Geschäftsmodell schien diskreditiert zu sein und der Weg der notwendigen Restrukturierung des Bankwesens unter anderem in Richtung einer Verteilung von Risiken auf kleinere und spezialisierte Institute und damit eine Zerschlagung der Universalbanken zu weisen.

Nicht zuletzt mit Hilfe politischer Entscheidungsträger wie etwa Hjalmar Schacht konnten die großen Banken einen solchen Schritt verhindern, so dass zu Beginn des NS-Regimes vier große Universalbanken (Deutsche Bank, Dresdner Bank, Commerzbank und die filiallose Berliner Handelsgesellschaft) fortbestanden. Dresdner Bank und Commerzbank konnten 1937 zudem die staatliche Kontrolle abstreifen und wurden reprivatisiert. Ihr traditionelles Geschäftsmodell erfuhr durch die Kapitalmarktpolitik der Nationalsozialisten im Zeichen der Aufrüstung zwar mancherlei Einschränkung, doch eröffneten sich neue geschäftliche Möglichkeiten im Zuge der territorialen Expansion des NS-Regimes.

Banken, die wenig Skrupel zeigten, mit dem NS-Herrschaftsapparat zu paktieren, nutzten die Gelegenheit, ihren Geschäftsbereich in die abhängigen und besetzten Gebiete auszudehnen, konsequent aus, so dass zum Ende des Zweiten Weltkriegs zumindest die Deutsche Bank und die Dresdner Bank infolge der Übernahme einer Reihe von Instituten in den besetzten und abhängigen Gebieten über diversifizierte und in fast ganz Europa agierende Bank-Konzerne verfügten. Ihr Geschäftsumfang und ihr Marktanteil war so groß wie niemals zuvor, ihre Stellung in der deutschen Kreditwirtschaft jedoch weiter umstritten: Die NS-Machthaber sahen in den dezentral operierenden Sparkassen und Kreditgenossenschaften die Zukunft der „deutschen“ Kreditwirtschaft. Somit schien das Schicksal der Universalbanken im Zuge der von der NSDAP angeordneten „Bankenrationalisierung“ erneut besiegelt zu sein, diesmal jedoch nicht als Folge ihrer Schwäche, sondern ihrer Stärke auf den Märkten, die nach den ordnungspolitischen Richtlinien der NS-Machthaber zu beseitigen war. Zur Umsetzung dieser Pläne kam es jedoch nicht mehr.

### Wiederaufstieg

Das Ende des Zweiten Weltkriegs bedeutete für die deutsche Kreditwirtschaft im Allgemeinen und für die Universalbanken im Speziellen zunächst eine Fundamentalzäsur. Ihrer durch die alliierten Siegermächte angeordneten Zerschlagung konnten sie nicht entgehen. Mit Hilfe der Politik gelang ihnen jedoch seit Anfang der 1950er-Jahre ein Rezentralisierungsprozess, der 1957 mit der Gründung einer neuen Deutschen Bank, Dresdner Bank und Commerzbank abgeschlossen war. Gerade diese drei Institute wuchsen schnell wieder zu leistungsstarken Partnern der in dieser Zeit boomenden Unternehmen heran. Die drei großen Institute, aber auch einige Banken aus der „zweiten Reihe“ wie die Berliner Handels- und Frankfurter Bank, die Vereinsbank oder die Bayerische Hypothek- und Wechsel-Bank boten ihren Kunden wieder alle Sparten des Bankgeschäfts an und organisierten darüber hinaus grenzüberschreitende und internationale Finanztransaktionen. Von Beginn der 1970er-Jahre an expandierten sie stärker auf die ausländischen Finanzmärkte. Mit ihren führenden Direktoren wie Hermann Josef Abs oder Jürgen Ponto kumulierten sie Aufsichtsratsmandate und andere Posten in Leitungsgremien der deutschen Industrie, wodurch sie bald über ein dichtes Informationsnetz, aber auch über Instrumente zur Kontrolle und sogar Lenkung von Industrieunternehmen verfügten. Parallel bauten sie Geschäftssparten wie etwa das Privatkunden- und Massengeschäft über ihre Filialen deutlich aus. In den 1980-

er-Jahren wurden die Banken als Stabilitätsgaranten der deutschen Wirtschaft betrachtet, es schien, als erlebe das „alte“ Universalbanksystem in diesen Machtzentren des „Rheinischen Kapitalismus“ eine bemerkenswerte Renaissance. Gleichzeitig wuchs jedoch auch die Kritik an der „Macht am Main“. Selbst Fachleute forderten die Begrenzung der „Bankenmacht“, etwa durch die Einschränkung des Depotstimmrechts und der von den Großbanken gehaltenen Aufsichtsratsmandate.

### Strategiewechsel

Der den „Rheinischen Kapitalismus“ kennzeichnende Erfolg dieses Modells führte dazu, dass das Universalbanksystem zunehmend auch in Ländern mit einem Trennbankensystem adaptiert wurde. Es verwundert daher, dass gerade die traditionsreichen Universalbanken, das heißt die großen Institute in Deutschland, aber auch in den Niederlanden, der Schweiz oder Frankreich, um die Jahrtausendwende dieses Modell durch einen massiven Ausbau des Investmentbankings in Frage stellten. Sie rechtfertigten diesen Schritt mit der wachsenden Globalisierung der zunehmend deregulierten Finanzmärkte. Einige Geschäftssparten wie das Massenkundengeschäft wurden „ausgliedert“ – wie bei der Deutschen Bank etwa in der Deutschen Bank 24 – und es wurden im Kampf um Kunden im internationalen Investmentbanking angelsächsische oder amerikanische Investmentbanken mit erheblichen Kreditrisiken übernommen.

Dieser Wechsel in der Unternehmensstrategie ist aus heutiger Sicht als Fehler zu werten. Während die Deutsche Bank diesen Fehler korrigieren konnte, hatten die Dresdner Bank und die Commerzbank mit Problemen wie wachsenden Risiken im operativen Geschäft, aber auch sinkenden Margen zu kämpfen. Die aktuelle Finanz- und Bankenkrise ließ diese Probleme deutlich zutage treten. Eine Korrektur des Geschäftsmodells – wie etwa bei der Commerzbank versucht – kam zu spät. Nur durch erneute massive staatliche Interventionen ließ sich das Bankensystem in Deutschland vor dem Zusammenbruch retten.

In der Rückschau präsentiert sich die Entwicklung des Universalbanksystems keineswegs als reine „Success Story“. Vielmehr ist sie von Veränderungen, Brüchen und Krisen gekennzeichnet. Nur in zwei Perioden der neueren deutschen Geschichte,

### Das IBF

Auftrag des Instituts für bankhistorische Forschung e.V. (IBF), das die in loser Reihe erscheinenden Beiträge „Aus der Banken- und Finanzgeschichte“ initiiert, ist die wissenschaftliche Aufarbeitung und Vermittlung der historischen Entwicklung unseres Geld- und Finanzwesens.

Informationen zu den Publikationen, Veranstaltungen und sonstige Aktivitäten des Instituts unter [www.ibf-frankfurt.de](http://www.ibf-frankfurt.de)

im Kaiserreich vor dem Ersten Weltkrieg und während des „Rheinischen Kapitalismus“, konnte sich das Universalbanksystem als Stabilitätsgarant und Wachstumsmotor entfalten. In den beiden großen Krisen, zu Beginn der 1930er Jahre und in jüngster Zeit, entpuppte es sich hingegen als Risikofaktor und konnten einige der Institute nur Dank staatlicher Intervention überleben.

Angesichts der vor diesem Hintergrund nachvollziehbaren Kritik am Universalbanksystem drängt sich die Frage auf, ob das System schlechthin unter Generalverdacht zu stellen ist, oder aber nicht vielmehr Verzerrungen und Übertreibungen grundsätzlich bewährte Strukturen gefährdet haben. Die schiere Größe einiger Universalbanken löste, wie gezeigt, auch früher schon erhebliche Kritik am Universalbanksystem aus.

Während sie sich zuvor insbeson-

dere auf eine etwaige Dominanz über andere Segmente der Kreditwirtschaft und Teile der Industrie richtete, gilt sie heute vor allem der pervertierten Macht des „too big to fail“, dem mit der Größe dieser Banken gegebenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Schadenspotenzial bzw. dem damit verbundenen und mit erheblichen Kosten für den Steuerzahler einhergehenden Zwang, ihren Kollaps zu verhindern. Gerade die großen systemrelevanten Institute besitzen eine Machtposition, die die Funktionsfähigkeit der Finanzmärkte und ganzer Volkswirtschaften massiv beeinträchtigen kann. Die Frage ist allerdings heute, ob, wenn Wettbewerbsregeln in der Kreditwirtschaft versagen und der Marktaustritt eines systemrelevanten Instituts, auch wenn es über einen längeren Zeitraum hinweg ein falsches Geschäftsmodell praktizierte und unübersehbare Risiken angehäuft hat, nicht möglich ist, dies tatsächlich dessen Status als Universalbank anzulasten ist.

Des Weiteren zeigt ein Blick auf die Entwicklung der Universalbanken, dass sie immer wieder fatale Strukturschwächen offenbarten: ein zu geringes Eigenkapital und zu wenig verfügbare Liquidität. Schließlich können, wie die Geschichte zeigt, von der Schlüsselstellung, die die großen Institute für die Wirtschaft und speziell die Industrie einnehmen, erhebliche Risiken ausgehen.

Wäre es vor diesem Hintergrund tatsächlich nicht besser, die großen Banken zu verkleinern beziehungsweise in bestimmte Geschäftssparten aufzuspalten? Die in jüngster Zeit aufgetretenen Befürworter einer Zerschlagung der „alten“ Universalbanken mit ihrem schwer abschätzenden Risikopotenzial bzw. der Einführung eines Trennbankensystems oder zumindest von Trennbankenelementen haben auch damit argumentiert, dass es noch Jahre dauern wird, bis die bereits unternommenen Regulierungsanstrengungen greifen werden und erst bei voller Wirksamkeit des Basel III-Abkommens 2019 die geforderte Eigenkapitalbasis erreicht sein wird. Sie mussten sich aber den Einwand gefallen lassen, dass eine Zerschlagung der Universalbanken erst recht Zweifel an der Stabilität des Bankensektors befördern und Unruhe an den Finanzmärkten auslösen könnte, und damit möglicherweise genau kontraproduktiv wirken würde. Auch ist der Einwand erhoben worden, dass ein Institut mit einem spezialisierten Geschäftsmodell viel eher für Risiken in seiner Geschäftssparte anfällig ist als eine Bank, welche diese Gefahren durch Engagements in verschiedenen Arten des Bankgeschäfts ausgleichen kann.

### Weiter auf dem Prüfstand

Selbst wenn mit dem neuen Gesetz die Entwicklung in Deutschland nun vorerst nicht in Richtung einer Zerschlagung, sondern eher in Richtung eines mit Trennelementen versehenen Universalbanksystems weist, bleibt das System aber aus Sicht vieler weiter auf dem Prüfstand. Um dieses Geschäftsmodell wieder voll zu rehabilitieren, ist nicht nur die Regulierung gefragt. Vielmehr stehen die großen Institute selbst unter Zugzwang. Sie müssen ihre Glaubwürdigkeit wiederherstellen, Risiken abbauen und sich an den Wünschen und Erfordernissen ihrer Kunden orientieren. Ein selbstständigtes Handelsgeschäft passt in dieses Modell ebenso wenig wie überzogene Renditeerwartungen.

Eine Abkoppelung der Finanzwirtschaft von der realen Wirtschaft darf es nicht geben, vielmehr müssen sich die großen Institute auf den Kern ihres operativen Geschäfts, das Kreditgeschäft mit seinen verschiedenen Sparten konzentrieren. Aus der historischen Perspektive ist nur dann eine Akzeptanz in Wirtschaft und Gesellschaft für ihr Fortbestehen gewährleistet. Gelingt dies, dann werden die noch existierenden Universalbanken die neuen Herausforderungen auf den Märkten ebenso meistern wie sie die Debatte um ihre Zerschlagung überstehen werden - und zahlreiche frühere Anfechtungen dieser Art überstanden haben.