

Generationsforschung in der Unternehmensgeschichte. Das Beispiel des Vorstandes der Deutschen Bank 1919 – 1957?

Reiner Ruppmann (Frankfurt)

Das Generationskonzept als Instrument zur Erklärung individueller bzw. gruppenbiographischer Entwicklungen wurde in den letzten Jahren erheblich ausgeweitet und hat besonders in der jüngsten Zeit zu fruchtbaren Erkenntnissen geführt.¹ Insofern sind für Historiker die generationellen Strukturen und Prägungen sowie die aus lebensweltlichen Erfahrungen verinnerlichteten Mentalitäten einzelner Generationsgruppen vor allem außerhalb der politischen Geschichte lohnende Untersuchungsobjekte, um komplexe Prozesse in der Historie der Gesellschaft besser zu verstehen.

Ein operabler Generationsbegriff ergibt sich, „wenn seine Verwendung auf solche Fälle begrenzt wird, in denen ‚Generation‘ auf evidente Weise als historisch wirkungsmächtiger Faktor hervortritt, wenn nämlich besonders bedeutsame und langfristig folgenreiche Ereignisse und Entwicklungen die Erfahrungen einer zu dieser Zeit heranwachsenden Altersgruppe geprägt und dadurch relativ scharf von den Erfahrungen anderer Altersgruppen unterschieden haben“.² Oder anders gewendet: Jede unter dieser Voraussetzung annähernd als homogen definierbare Personengruppe stellt dann eine *Alterskohorte* dar, wenn sie in einer bestimmten jugendlichen Entwicklungsabschnitt – in der allgemein zwischen dem 17. und 25. Lebensjahr verorteten sogenannten „Prägephase“³ – „mit der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Altersgruppe typische Wertorientierungen und Verhaltensstile“⁴ erworben hat, wodurch sie sich „von einem bestimmten – in der Regel relativ frühen – Zeitpunkt ab sich für den weiteren Lebenslauf systematisch von anderen Kohorten unterscheiden“.⁵ In der Unternehmensgeschichte hat bereits in den 1950er Jahren Fritz Redlich mit einem Generationenansatz gearbeitet. Er untersuchte auf der Grundlage empirischer „Jugendreihen“ unternehmerisch herausragende Personen der Geburtsjahrgänge 1834 bis 1842 in den USA, deren wirtschaftlich außergewöhnlichen Erfolge aus seiner Sicht kein Zufall, sondern eine „Generationenerscheinung“ waren. Aufbauend auf der „Generationentheorie“ von Eduard Wechsler „nehmen Männer, die in einer Nation innerhalb einer bestimmten Zeitspanne geboren sind, für den Rest ihres Lebens charakteristische Denkart, Einstellungen und Verhaltensformen an, die sie von Menschen unterscheiden, die als Angehörige derselben Nation in etwas früheren oder späteren Jahrzehnten geboren sind“. Zu beachten ist nach Redlich allerdings, daß nicht die Geburtsjahre, sondern die Jugendjahre den geistigen Rahmen der Menschen bestimmen, denn „als Jünglinge und junge Männer, also im Alter von etwa 15 bis 25 Jahren, erleben sie die und reagieren sie auf die wirtschaftliche, soziale, politische,

¹ Aus der Fülle der in der letzten Zeit zum Thema Generation erschienen Literatur seien hier nur genannt: Jaeger, Generationen in der Geschichte. Überlegungen zu einem umstrittenen Konzept, in: GG 4 (1977), 429-452. Andreas Schulz u. Gundula Grebner: Generation und Geschichte. Zur Renaissance eines umstrittenen Forschungskonzepts. In: Dies. (Hg.), Generationswechsel und historischer Wandel, (Historische Zeitschrift, Beiheft 36), München 2003 1-23.

² Ulrich Herbert, Best. Biographische Studien über Radikalismus, Weltanschauung und Vernunft 1903-1989, Bonn 2001, 42. Mit ähnlichem Ansatz Michael Wildt, Generation des Unbedingten. Das Führungskorps des Reichssicherheitshauptamtes, Hamburg 2002.

³ Brakensiek, Stefan: Welche Erfahrungen begründen eine Generation? Prosopographische Befunde aus der Übergangszeit vom Ancien Régime zum 19. Jahrhundert, in: Schulz/ Grebner (Hg.), Generationswechsel, 43-55, hier 43.

⁴ Schulz/ Grebner, Generation und Geschichte, 6.

⁵ Heinrich Best, Geschichte und Lebenslauf, Theoretische Modelle und empirische Befunde zur Formierung politischer Generationen im Deutschland des 19. Jahrhunderts, in: Andreas / Grebner (Hg.), Generationswechsel, 57-69, hier 59, Fußnote 9, und 60.

geistige und religiöse Situation“ in ihrer jeweiligen Zeit. Auf diese Weise werden die Betroffenen in ihrer ‚Prägephase‘ mit zeitspezifischen Problemen und Aufgaben konfrontiert, die „bemerkenswerte Ähnlichkeit im Denken, in Einstellungen und Verhaltensformen“ bewirken. „Sie führt zu einer Problem- und Aufgabengemeinschaft, nicht zu einer Gemeinschaft der Ziele und noch weniger zu einer Gemeinschaft der Lösungen“. Die von Redlich analysierte ‚Generation‘ der „Räuberbarone“, (Unternehmer wie Carnegie) wurde entscheidend vom amerikanischen Bürgerkrieg geformt, nach dessen Ende das Problem der „Massenproduktion“ zu lösen war, was den „Aufbau von Großunternehmen“ zur Folge hatte.⁶

Die folgende Betrachtung wendet das Konzept der Generationsforschung auf die Unternehmensgeschichte an. Als Fallbeispiel wird hierzu der Vorstand der Deutschen Bank im Zeitraum 1919 bis 1957 in vier unterschiedlichen Stichjahren untersucht und die Frage gestellt, ob sich in den jeweiligen Jahren im Vorstand besondere „Generationen“ finden lassen, die aufgrund ihrer gemeinsamen sozialisatorischen Erfahrungen der Unternehmenspolitik der Deutschen Bank für einen gewissen Zeitraum eine besondere Richtung gaben. Dabei wird aus der Forschung zunächst die Arbeitshypothese übernommen, daß trotz der bedeutenden politischen und ökonomischen Systemumbrüche im Zeitraum von 1918/19 bis 1957 in der altersmäßigen und sozialen Zusammensetzung dieser Personengruppen kein gravierender Wandel eintrat.⁷

Die Vorstände der Deutschen Bank 1919 bis 1957

Die ausgewählten Stichproben sollten einerseits einen ausreichend großen Zeitraum im 20. Jahrhundert abdecken, damit eventuelle Generations-Unterschiede zwischen den einzelnen Vorstandsgruppen sichtbar werden. Sie sollten andererseits eine genügende Distanz zu der Gründer-Generation der Bank im 19. Jahrhundert haben, um für den gewählten Untersuchungszeitraum möglichst vergleichbare Gruppen zu gewinnen. Nicht zuletzt kam es darauf an, Stichproben zu ziehen, die einen für die Untersuchung notwendigen Mindestumfang an sozio-demographischen Informationen bereitstellen. Diese Vorüberlegungen führten dazu, in dieser Studie *vier Vorstandsstichproben* heranzuziehen.⁸ Die Wahl der Stichjahre 1919, 1929, 1939 und 1957 erfolgte nach zwei Gesichtspunkten: Zum einen sollten für die Unternehmensgeschichte relevante Jahre der Veränderung in die Untersuchung eingehen, zum anderen sollten Jahre wichtiger Umbrüche der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ereignisgeschichte Berücksichtigung finden. Das Jahr 1919 ist hierbei nicht nur aufgrund der politischen Rahmenbedingungen ausgewählt worden, sondern wegen der firmenhistorischen Bedeutung. Freiwillig schied damals Arthur von Gwinners aus dem Direktorium der Bank,⁹ der als Nachfolger Georg von Siemens'¹⁰ 25 Jahre lang die Bank

⁶ Siehe Fritz Redlich, *Der Unternehmer. Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Studien*, Göttingen 1964, 47 f.

⁷ Siehe dazu die fundierte Studie von Morten Reitmayer, *Bankiers im Kaiserreich. Sozialprofil und Habitus der deutschen Hochfinanz*, Göttingen 1999, insbesondere: 120 – 143, 206-224.

⁸ Quelle: Historisches Archiv der Deutschen Bank (HADB) - Geschäftsbericht des Vorstands der Deutschen Bank Nr. 50 (1919), Jahresbericht 1929 Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft, Bericht über das Geschäftsjahr 1939, Geschäftsbericht für das Jahr 1957.

⁹ Trotz der Aktiengesetz-Novelle von 1884 wurde noch im Geschäftsbericht 1919 für die oberste Führungsebene der Bank lediglich die Bezeichnung „Direktion in Berlin“ verwandt, die zwar an erster Stelle, jedoch gleichrangig neben den Direktionsgremien (mit insgesamt 32 Mitgliedern) in 15 deutschen Städten stand. Quelle: Geschäftsbericht Nr. 50 der Deutschen Bank, HADB.

¹⁰ Karl Helfferich, Vorstandsmitglied der Deutschen Bank von 1908 bis 1915, hat über Georg von Siemens eine drei Bände umfassende Lebensbeschreibung verfasst, die in den Jahren 1921-1923 erschienen ist. Im Jahre 1956 gab die

mit Charisma, Ideenreichtum und Fortune geleitet und so zu ihrem enormen Aufschwung im deutschen Kaiserreich beigetragen hatte. Mit ihm ging die „große Zeit der Individualisten“¹¹ in den Großbanken zu Ende. Der Vorstand der Deutschen Bank bestand zu dieser Zeit aus acht Mitgliedern (Elkan Heinemann, Paul Millington-Herrmann, Paul Mankiewitz, Carl Michalowsky, Oscar Schlitter, Gustav Schröter, Dr. Emil Georg von Stauß, Oscar Wassermann).¹²

Am 29. Oktober 1929 – nur vier Tage nach dem großen Krach an der Börse in New York, dem „Schwarzen Freitag“, der den Beginn der Weltwirtschaftskrise markiert – fusionierten die beiden größten deutschen Kreditinstitute durch einen Aktientausch im Verhältnis 1:1 zu einer neuen Aktiengesellschaft ‚Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft‘; formell nahm die Deutsche Bank die Disconto-Gesellschaft auf.¹³ Damit entstand eine hochkarätig besetzte Großorganisation für die Betreuung und Beratung von Industrie und Handel, die bei der Vergabe aller wichtigen Investitionskredite bzw. an den aus Sanierungs- oder Rationalisierungsgründen erforderlichen Firmenzusammenschlüssen beteiligt war.¹⁴ Der engere Vorstand im Stichtag 1929 umfaßte insgesamt 12 Mitglieder; 7 Vorstände kamen von der Deutschen Bank (Alfred Blinzig, Paul Bonn, Selmar Fehr, Werner Kehl, Oscar Schlitter, Emil Georg von Stauß, Oscar Wassermann), 5 von der Disconto-Gesellschaft (Franz A. Boner, Theodor Frank, Eduard Mosler, Gustav Schlieper, Georg Solmssen; zu nennen sind ferner die stellvertretenden Vorstände Oswald Rösler und Karl Sippell, die später in den Vorstand aufrückten). Diese besondere Konstellation bietet für diese Studie die Möglichkeit, die Vorstandstichprobe 1929 nicht nur mit den anderen Jahren zu vergleichen, sondern auch eine interne Gegenüberstellung der beiden Vorstandsgruppen aus den zusammengelegten Banken zu untersuchen.

Rund zehn Jahre später begann der Zweite Weltkrieg mit dem Angriff auf Polen am 01. September 1939. Zuvor schon hatte infolge der Annexionspolitik Hitlers der „deutsche Kolonialismus in Europa“¹⁵ begonnen, in dem die Deutsche Bank – auch im Vergleich etwa zur Dresdner Bank¹⁶ oder zur Commerzbank¹⁷ – eine durchaus aktive Rolle einnahm.¹⁸ Die erste Phase des Dritten Reiches 1933

Deutsche Bank eine völlig überarbeitete und gekürzte Neuausgabe dieser Biographie unter dem Titel „Georg von Siemens. Ein Lebensbild aus Deutschlands großer Zeit“ heraus.

¹¹ Manfred Pohl, Vom Bankier zum Manager. Entwicklungslinien der führenden Schichten in den Großbanken, in: Hanns-Hubert Hofmann (Hg.), Bankherren und Bankiers (Büdingen Vorträge 19) Limburg 1978, 145 - 159, hier 156.

¹² Die genannten Vorstandsmitglieder saßen schon im Jahre 1914 in der Direktion Berlin der Deutschen Bank, die damals aber insgesamt 10 Personen umfaßte (Georg von Siemens, Dr. Karl Helfferich und Carl Klönne). Neu hinzu gekommen war im Jahre 1915 Emil Georg von Stauß als Nachfolger Karl Helfferichs.

¹³ In die Fusion einbezogen waren auch die zur Disconto-Gesellschaft gehörenden Kreditinstitute Norddeutsche Bank in Hamburg, der A. Schaaffhausen'scher Bankverein in Köln und die Süddeutsche Disconto-Gesellschaft in Mannheim, ferner die zur Deutschen Bank gehörende Rheinische Creditbank in Mannheim sowie Privatfirmen in Kassel, Krefeld und Stuttgart (siehe dazu Maximilian Müller-Jabusch, Oscar Schlitter, Krefeld ²1955, 86. Daß die technische Verschmelzung rasch und reibungslos ablief, war vor allem Eduard Mosler (Disconto-Gesellschaft, Fachmann für Rationalisierung im Bankwesen) und Hans Rummel (Deutsche Bank, Experte für Betriebsrentabilität und Organisation) zu verdanken (nach den biographischen Daten im HADB).

¹⁴ Zu Einzelheiten siehe Gerald D. Feldman, Die Deutsche Bank vom Ersten Weltkrieg bis zur Weltwirtschaftskrise 1914-1933, in: Lothar Gall (Hg.), Die Deutsche Bank, 137-314, hier 176 ff. und 258 ff.

¹⁵ Zu diesem Stichtag vgl. Harold James: Die Deutsche Bank und die Diktatur 1933-1945, in: Lothar Gall (Hg.), Die Deutsche Bank, 315-408, hier 367.

¹⁶ Vgl. Paul Erker, Industrie-Eliten in der NS-Zeit. Anpassungsbereitschaft und Eigeninteresse von Unternehmern in der Rüstungs- und Kriegswirtschaft 1936-1945, Passau 1993, 36.

¹⁷ Ludolf Herbst/Thomas Weihe (Hg.), Die Commerzbank und die Juden 1933-1945, München 2004.

¹⁸ Anhand jüngst zugänglich gewordener Quellen gelangte Harold James zu einer wesentlich kritischeren Sicht der Aktivitäten der Deutschen Bank bei der Arisierung jüdischen Vermögens sowie im Zweiten Weltkrieg, als dies bislang in der historischen Forschung aufgearbeitet wurde. Vgl. Harold James, Die Deutsche Bank und die ‚Arisierung‘, Mün-

bis 1939 stellte die Deutsche Bank erneut vor einige große Herausforderungen: erstens war die schwierige Aufgabe zu bewältigen, die als Folge der großen Bankenkrise im Jahr 1931 vom Deutschen Reich über die Golddiskontbank gehaltene Sperrminorität aufzuheben, um wieder die volle Selbständigkeit zu erlangen; zweitens mußte dem hohen Kostendruck durch Personalentlassungen begegnet werden; drittens verlor die Bank aufgrund der zunehmenden antisemitischen Stimmung im Mai 1933 zwei verdiente jüdische Vorstandsmitglieder, und im Jahr 1934 wurde das letzte jüdische ordentliche Vorstandsmitglied verdrängt. Zu fragen ist, inwieweit der 8-köpfige Vorstand des Jahres 1939 (bestehend aus Hermann J. Abs, Dr. Karl Ritter von Halt, Johannes Kiehl, Dr. Karl Kimmich, Oswald Rösler, Hans Rummel, Dr. Karl Ernst Sippell und Fritz Wintermantel) die politisch-wirtschaftlichen Veränderungen widerspiegelt.

Das Stichprobenjahr 1957 wurde gewählt, weil zu diesem Zeitpunkt die vollständige Rezentralisierung und damit die Wiederherstellung der Deutschen Bank in Westdeutschland gelang.¹⁹ Nach der Eroberung Berlins im Jahr 1945 hatte zunächst ein Dekret des sowjetischen Stadtkommandanten allen Bankvorständen sowie Inhabern von Bankhäusern jede Art von Betätigung verboten. Damit erlosch zunächst auch die offizielle Geschäftstätigkeit der Deutschen Bank. Die Bankenpolitik der Westalliierten führte dann 1947/48 zu einer Aufteilung des Instituts entsprechend der Besatzungszonen in zehn (länderbezogene) Teilbanken, wobei in keinem Fall der Name ‚Deutsche Bank‘ erscheinen durfte. Wie oben erwähnt, gelang dann bereits im Jahr 1952 mit Hilfe des sogenannten ‚Großbankengesetzes‘ eine teilweise Rezentralisierung in drei größere Geschäftseinheiten.²⁰ Der Vorstand der in Westdeutschland wiedererstandenen Deutschen Bank setzte sich aus folgenden Personen zusammen: Hermann J. Abs, Erich Bechtolf, Dr. Robert Frowein, Fritz Gröning, Dr. Hans Janberg, Dr. Karl Klasen, Heinz Osterwind, Dr. Clemens Plassmann, Jean Baptist Rath, Dr. Walter Tron, Franz Heinrich Ulrich.

Mit diesen vier Stichproben wird angestrebt, Antworten auf folgende Fragen zu finden: Welche altersmäßige und sozio-demographische Struktur hatten die Vorstände dieser Stichjahre? Welche unterschiedlichen ‚Kulturen‘ aus den beiden fusionierten Großbanken trafen aufeinander? Welche Differenzierungen lassen sich zwischen den beiden Vorstandsgruppen aufzeigen? Welche Indikatoren weisen ggf. auf eine ‚Generation‘ hin? Wie wirkten sich die Umbrüche im Untersuchungszeitraum auf die Vorstandsbesetzungen aus?

Soziale Herkunft und Ausbildung der Vorstände

Zu Beginn der Analyse sollen in einer Gesamtübersicht die relevanten sozialstrukturellen Daten für jedes einzelne Vorstandsmitglied aufgelistet werden, um die Details der Stichproben zu zeigen (siehe dazu Tabelle 1). Diese Darstellung bestätigt ein fest verankertes Rekrutierungsmuster durch die prinzipielle Bevorzugung von Abitur/Banklehre bzw. Jurastudium als qualifizierender Ausbildungsgang für den in den Vorstand gelangten Personenkreis. Hinzuweisen ist auch auf die interessante Tatsache, daß die Absolventen eines Studiums – zumindest ist dies bei den ersten drei Stich-

chen 2001; ders., Die Deutsche Bank im Dritten Reich, München 2003.

¹⁹ Zu Einzelheiten vgl. Carl-Ludwig Holtfrerich, Die Deutsche Bank vom Zweiten Weltkrieg über die Besatzungsherrschaft zur Rekonstruktion 1945-1957, in: Lothar Gall (Hg.): Die Deutsche Bank, 409-578, hier 526 ff.

²⁰ Manfred Pohl/ Angelika Raab-Rebentisch, Calendarium Deutsche Bank 1870-2002, München²2002, 63 ff.

proben deutlich zu sehen – ausnahmslos dem akademischen Bildungs- bzw. dem unternehmerisch tätigen Besitzbürgertum entstammen. Die sich in der Stichprobe 1957 andeutende Veränderung in Richtung eines akademischen Aufstiegs wirtschafts- und kleinbürgerlicher Schichten kann nicht als Beweis für einen dauerhaften Wandel dienen.

Tabelle 1: VORSTÄNDE der Deutschen Bank 1919 – 1957 mit sozio-demographischen Daten*

Geburts-jahr	Name des Vorstandes	Beruf des Vaters	Lehre	Studium	Aus-land-serf.
1. Vorstand 1919					
1852	Schröter, Gustav	Hausdiener	kaufm. Lehre		
1857	Mankiewitz, Paul	Arzt	Banklehre		
1858	Millington-Herrmann, P.	Privatbankier	Banklehre		ja
1859	Heinemann, Elkan	Lehrer	Banklehre		ja
1862	Michalowsky, Carl	Apotheker		Jura	
1868	Schlitter, Oscar	Landposthalter	kaufm. Lehre		
1869	Wassermann, Oscar	Privatbankier	Banklehre		
1877	Stauß, Emil Georg v.	Hauptlehrer	Banklehre		
Anzahl Nennungen		8	7	1	2
2. Vorstand 1929					
1868	Boner, Franz*	Dispacheur		Jura + Prom.	
1869	Solmssen, Georg*	Bankier		Jura + Prom.	ja
1871	Frank, Theodor*	Kaufmann	Banklehre		
1873	Mosler, Eduard*	Bergassessor		Jura + Prom.	
1880	Schlieper, Gustav*	Privatbankier	Banklehre		ja
1868	Schlitter, Oscar	Landposthalter	kaufm. Lehre		
1869	Blinzig, Alfred	Schlosser	Banklehre		ja
1869	Wassermann, Oscar	Privatbankier	Banklehre		
1874	Fehr, Selmar	Kaufmann	Banklehre		
1877	Stauß, Emil Georg v.	Hauptlehrer	Banklehre		
1882	Bonn, Paul	Kaufmann		Jura	ja
1887	Kehl, Werner	Fabrikant		Jura	
Anzahl Nennungen		12	7	5	4
3. Vorstand 1939					
1887	Rösler, Oswald*	Handwerksmeister	Banklehre		
1889	Sippell, Karl*	Arzt		Jura + Prom.	
1880	Kiehl, Johannes	Reichsgerichts-Rat		Jura	
1880	Kimmich, Karl	Zeichenlehrer	Banklehre	Staatsw. + Prom.	
1882	Rummel, Hans	Bierbrauer	Banklehre		ja
1882	Wintermantel, Fritz	Posthalter	Banklehre		ja
1891	Ritter von Halt, Karl	Handwerksmeister	Banklehre	Staatswiss. + Prom.	
1901	Abs, Hermann Josef	Rechtsanwalt	Banklehre		ja
Anzahl Nennungen		8	4 (6)	4	3

4. Vorstand 1957					
1881	Rath, Jean Baptist	?	Banklehre		
1891	Bechtolf, Erich	Stadtbaumeister		Jura	
1893	Frowein, Robert	Unternehmer	Banklehre	Jura + Prom.	
1894	Plassmann, Clemens	Universitäts-Prof.		Jura	
1899	Tron, Walter	Kaufmann		Nationalök. + Pr.	
1901	Abs, Hermann Josef	Rechtsanwalt	Banklehre		
1902	Gröning, Fritz	?	Banklehre		Ja
1905	Osterwind, Heinz	Bank-Prokurist	Banklehre		Ja
1909	Janberg, Hans	Metzger		Jura, BWL + Pr.	
1909	Klasen, Karl	?		Jura + Prom.	
1910	Ulrich, Franz Heinrich	Hauptgeschäftsf.		Jura	
Anzahl Nennungen		10	4 (5)	7	2

*Zur Erleichterung eines internen Vergleichs wurden innerhalb den Stichproben 1929 und 1939 die ehemaligen Geschäftsinhaber der Disconto-Gesellschaft zu Untergruppen zusammengefaßt (siehe * und gestrichelte Linien).

Zur Differenzierung der sozialstrukturellen Analyse sollen in einem zweiten Untersuchungsschritt mit der Methodik der empirischen Elitelforschung zur deskriptiven Erfassung sozialer Gruppen²¹ die Merkmale der Vorstands-Stichproben zu Herkunft und Ausbildung zusammenfassend dargestellt werden, um signifikante Strukturen zu ermitteln.²² Die Herkunft der untersuchten Vorstandsmitglieder der Deutschen Bank zeigt einen breiten Querschnitt aus allen bürgerlichen Schichten, wobei die Mischung bei den Stichproben 1919 und 1939 weniger ausgewogen ist als die bei den zwei anderen Stichprobenjahren. Wählt man das Kriterium des Berufs des Vaters ergibt sich eine insgesamt relativ gleichmäßige Rekrutierung der Vorstände aus dem groß- und bildungsbürgerlichen Milieu (Akademiker, Freiberufler, Beamter oder Lehrer), allerdings mit leicht fallender Tendenz im beobachteten Zeitraum. Im Jahr 1929 trat bei dem durch den Zusammenschluß der Deutschen Bank mit der Disconto-Gesellschaft auf 12 Mitglieder vergrößerten Vorstand zum ersten Mal das wirtschafts- und (klein)-bürgerliche Milieu (Unternehmer, Kaufleute, Handwerker und Kleinbürger) fast gleichrangig in Erscheinung; dieses Bild setzt sich jedoch bei den beiden folgenden Stichprobenjahren 1939 und 1957 mit jeweils nur 3 Vorständen (37,5%) aus diesem Milieu nicht in dem zu erwartenden Umfang fort. Geht man allerdings von der Annahme aus, daß die Herkunft der drei Vorstandsmitglieder in der Rubrik „keine Angaben“ im Stichprobenjahr 1957 ebenfalls mit großer Wahrscheinlichkeit dem wirtschafts- und kleinbürgerlichen Milieu zuzurechnen sind, so ergäbe sich – absolut betrachtet – ein gleiches Volumen wie in der Stichprobe 1929.²³

Bei der Stichprobe für 1939 fällt auf, daß trotz der 1933 erfolgten Verdrängung der Bankiers jüdischer Herkunft aus dem Vorstand der Deutschen Bank die neuen Vorstandsmitglieder dennoch

²¹ Vgl. Dieter Ziegler, Die wirtschaftsbürgerliche Elite im 20. Jahrhundert, in: ders. (Hg.), Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert, Göttingen 2002, 7-29, hier 13.

²² Wegen der für diese Ausarbeitung gebotenen Kürze muß auf Einzelheiten, insbesondere die ausführliche Beschreibung der sozialen und geographischen Herkunft, der Kindheit/Jugend, der Lehrzeit bzw. des Studiums, der Förderung/Prägung durch Mentoren, das Heiratsverhalten und die Netzwerkbildung verzichtet werden.

²³ Zu anderen strukturellen Daten gelangt Dieter Ziegler (Strukturwandel und Elitenwechsel im Bankwesen 1900-1957, in: Volker Berghahn u. a. (Hg.), Die deutsche Wirtschaftselite, 187-218, hier 210) in seiner aufschlußreichen Studie, da er insgesamt je fünfzig Privatbankiers bzw. Bankdirektoren/Vorstände mit den meisten Aufsichtsratsmandaten berücksichtigt.

mehrheitlich aus dem groß- und bildungsbürgerlichen Milieu rekrutiert wurden. Dies deutet darauf hin, daß der Vorstand während des Dritten Reiches bestrebt war, sich mit der Berufung von ‚Gleichgesinnten‘ der stets drohenden „Revolution von unten“ sowohl aus den Reihen linientreuer eigener Mitarbeiter als auch ganz allgemein durch die NSDAP elastisch zu begegnen.²⁴ Während allgemein in der Literatur die Auffassung vertreten wird, daß die Mehrheit der in den Vorstand der Großbanken eingetretenen Juden aus den Familien von Privatbanken stammten,²⁵ stützen die hier untersuchten Stichproben diesen generellen Befund nicht: Nur Oscar Wassermann, Vorstand bei der Deutschen Bank von 1912 bis 1933 und deren Sprecher von 1923 bis 1933 entspricht dem hier gegebenen Bild;²⁶ hingegen war Paul Mankiewitz’ Vater Arzt, Elkan Heinemann kam aus einer Lehrerfamilie, Selma Fehr entstammt einer traditionsreichen jüdischen Kaufmannsfamilie – sie waren also alle dem assimilierten Groß- und Bildungsbürgertums zuzurechnen.

Aus der Interpretation der Herkunftsmerkmale läßt sich somit eine erste Feststellung ableiten: Entgegen der oben aufgestellten Arbeitshypothese kann nur mit Abstrichen von einer Kontinuität in der Zusammensetzung des Vorstands der Deutschen Bank zwischen 1919 und 1957 gesprochen werden, obwohl das Gesamtbild für den betrachteten Zeitraum doch auf keinen nachhaltigen sozialstrukturellen Wandel hinweist, da die Vorstandsmitglieder im Zeitablauf letztlich immer aus den gleichen Sozialmilieus kamen und auch regelmäßig die gleichen Ausbildungsgänge absolvierten.²⁷ Als eine Kontinuität könnte man es aber bezeichnen, daß in allen Stichprobenjahren Personen im Vorstand vertreten waren, deren Herkunft keine entsprechenden Voraussetzungen gewährleistete, sondern die aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur und Anpassungsfähigkeit an bestehende Hierarchieverhältnisse aufgestiegen waren.²⁸ In der Regel sind diese Vorstände Spezialisten in den Ressorts der Bank gewesen, die eher im Hintergrund wirkten, weshalb sie von außen betrachtet als unbedeutend angesehen und viele von ihnen sehr schnell vergessen wurden.²⁹

Eine Übersicht über die Ausbildungswege der Vorstandsmitglieder soll das hier gewonnene Bild einer sich im Zeitablauf kaum oder nur langsam verändernden Sozialstruktur in den Vorstandsgruppen weiter differenzieren. Die Stichproben zeigen prima vista über die Jahre hinweg einen ähnli-

²⁴ Die Vorstandsmitglieder Theodor Frank und Oscar Wassermann wurden 1933 zum Austritt aus dem Vorstand gezwungen, Georg Solmssen folgte 1934, war aber noch bis 1938 Mitglied des Aufsichtsrates. Für sie rückten die bisher stellvertretenden Vorstandsmitglieder Hans Rummel, Oswald Rösler und Karl Ernst Sippell nach (letztere beiden waren früher Geschäftsinhaber der Disconto-Gesellschaft)

²⁵ Vgl. Lothar Gall, Die Deutsche Bank von ihrer Gründung, 126 ff. Entsprechend des Ansatzes für die umfassende Erforschung des Bürgertums im 19. Jahrhundert hat Gall als einziger Autor in einem Abschnitt diese Aspekte ausführlich beschrieben (siehe „Die Bank in der Gesellschaft und Lebenswelt des Kaiserreichs“, 113 ff.), während die anderen Autoren nur bedingt auf die soziodemographischen Merkmale eingingen. Zu Einfluß und Bedeutung jüdischer Privatbankiers siehe Rolf Walter, Jüdische Bankiers in Deutschland bis 1932, in: Werner Mosse/Hans Pohl (Hg.), Jüdische Unternehmer in Deutschland im 19. und 20. Jahrhundert, Stuttgart 1992.

²⁶ Generelle Aussage bei Rolf Walter, Jüdische Bankiers, 90.

²⁷ In der Literatur wird dieser Sachverhalt seit der wegweisenden Veröffentlichung von Wolfgang Zapf (Wandlungen der deutschen Elite: Ein Zirkulationsmodell deutscher Führungsgruppen 1919 - 1961, München 1965) mit fehlender „Elitezirkulation“ bezeichnet. Vgl. dazu auch Dieter Ziegler, Kontinuität und Diskontinuität der deutschen Wirtschaftselite 1900 bis 1938, in: ders. (Hg.), Großbürger und Unternehmer, Göttingen 2000, 31-35, hier 40 ff. und Paul Erker, Einleitung: Industrie-Eliten im 20. Jahrhundert, in: Paul Erker/Toni Pierenkemper, Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau. Studien zur Erfahrungsbildung von Industrie-Eliten (Quellen und Darstellungen zur Zeitgeschichte 39), München 1999, 1- 18, hier 14 ff.

²⁸ Zu nennen sind die Vorstandsmitglieder Schröter (sein Vater war Hausdiener), Schlitter (Vater Landposthalter), Blinzig (Vater Schlosser), Rösler (Vater Handschuhmachermeister), Rummel (Vater Landwirt und Bierbrauer), Wintermantel (Vater Posthalter) und Janberg (Vater Metzger).

²⁹ So z. B. die Vorstände Gustav Schröter, Elkan Heinemann, Hans Rummel, Fritz Wintermantel.

chen Verlauf für den späteren Aufstieg in den Vorstand der Deutschen Bank. Allerdings verliert die bis zur Stichprobe 1929 dominante, weil früher übliche Banklehre zunehmend an Bedeutung. Für dieses Jahr ist auch der interessante Unterschied zwischen den Vorständen der Deutschen Bank und der Disconto-Gesellschaft hinsichtlich Herkunft und Ausbildungsweg anzumerken: In den Stichproben der Jahre 1929 und 1939 entfallen bei einem Gesamtvolumen von 20 Vorständen auf die Gruppe der Deutsch-Bankiers fünf Fälle mit Studium/Promotion und acht (zehn) Fälle mit einer Lehre; dem stehen bei der Disconto-Gesellschaft vier Personen mit Studium/Promotion und drei mit einer Lehre gegenüber. Im internen Vergleich des Jahres 1929 schneiden die Vorstände der Disconto-Gesellschaft mit einem Ausbildungs-Verhältnis von 3 : 2 (Studium : Lehre) gegenüber zu den Vorständen der Deutschen Bank mit einem solchen von 2 : 5 deutlich besser ab.

Bei der Stichprobe für das Jahr 1957 überwiegen zum ersten Mal die Akademiker (vor allem die Juristen) im Vorstand des Kreditinstituts (63,7%). Mit einer kaufmännischen Lehre schufen nur zwei spätere Vorstände im Stichjahr 1919 bzw. ein Vorstand im Stichjahr 1929 die Voraussetzung für ihren Aufstieg. Im Jahr 1957 hatten nur noch vier Vorstandsmitglieder (Hermann J. Abs, Fritz Gröning, Heinz Osterwind und Jean Baptist Rath) mit einer Banklehre Karriere gemacht (36,3%). Mit Ausnahme von Karl Ritter von Halt, der Staatswissenschaften studierte und darin auch promovierte, sowie Walter Tron, der sein Nationalökonomie-Studium ebenfalls mit der Promotion abschloß, haben alle anderen Vorstandsmitglieder Jura studiert.³⁰ Abschließend sei angemerkt, daß der jeweilige Prozentsatz derjenigen Vorstände, die im Ausland gearbeitet und dort entsprechende Erfahrung gesammelt haben, angesichts des ursprünglichen Unternehmenskonzeptes, sich der Finanzierung des Auslandsgeschäftes zu widmen, bei allen Stichproben vergleichsweise gering ausfällt.

Adoleszente Prägephase oder Berufslaufbahn als generationeller Faktor?

Die bisherige Betrachtung orientierte sich an den sozio-demographischen Daten, wie Geburtsjahr, erreichtes Lebensalter, Herkunft und Ausbildungsweg, der vier Vorstands-Stichproben, ohne daß damit eine Antwort auf die zentrale Frage gefunden wurde, ob die untersuchten Vorstandsgruppen als ‚Generationen‘ anzusehen sind. Inwieweit im Selbstverständnis der historischen Akteure ein ‚Generationsbewußtsein‘ bzw. ein ‚Generationsgefühl‘ existierte, wäre nur durch eine umfangreiche Auswertung der entsprechenden Ego-Dokumente zu klären.³¹ Hier soll dagegen rein formal die ‚Prägephase‘ der jeweiligen Personen in Verhältnis zur Karriere im Unternehmen gesetzt werden. Die getroffene Auswahl der vier Vorstands-Stichproben stellt nämlich zunächst eine ‚zufällige‘ Versammlung bestimmter Geburtsjahrgänge dar. Erst die Betrachtung der Adoleszenzzeit der Vorstände, also das „Alter von etwa 15 bis 25 Jahren“,³² in dem sich die heranreifenden Personen mit der politischen, sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Situation ihrer Zeit auseinandersetzen

³⁰ Ähnliche Ergebnisse zeitigte die Analyse von Dieter Ziegler, Strukturwandel und Elitenwechsel im Bankwesen 1900-1957, in: Berghahn/ Unger/ Ziegler (Hg.), Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert, 187-218, hier 214 ff.

³¹ Die in den schriftlichen Kurzbiographien des HADB vorfindbaren soziodemographischen Lebensdaten der einzelnen Vorstandsmitglieder reichen nicht aus, um hier detaillierte Erkenntnisse über die adoleszente Sozialisation während Schulzeit, Lehre oder Studium, ferner über die Entwicklung von Karriere- und Aufstiegsvorstellungen oder die Auswirkungen der Rekrutierungsregeln der Banken auf den Einzelnen zu ermitteln (siehe HADB Kurzbiographien („Blaues Buch 2“). Zusammenfassungen der Lebensläufe wichtiger Vorstandmitglieder finden sich bei Ernst Wilhelm Schmidt, Männer der Deutschen Bank bzw. der Disconto-Gesellschaft, Düsseldorf 1957.

³² Fritz Redlich, 48.

mußten, wodurch die wesentlichen Grundlagen für ihre eventuelle Differenzierung von ihren Altersgenossen und eine Homogenisierung für den weiteren Lebens- und Berufsweg gelegt werden, kann zu einer Aussage darüber führen, ob innerhalb der Vorstände jeweils auch eine generationelle Gruppe auszumachen ist.

Aus dem Generationenbegriff läßt sich ableiten, daß die in dem genannten Zeitraum vorherrschenden, sehr unterschiedlichen politisch-gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und kulturellen Strömungen den hier betrachteten Personenkreis während des Heranwachsens hinsichtlich ihrer mentalen und habituellen Disposition nachhaltig prägen, ganz abgesehen von den schichtspezifischen Vorkonditionierungen zu Berufswahl und Karriere insbesondere innerhalb des Groß- und Bildungsbürgertums. Mit der Aufnahme einer Banklehre oder eines akademischen Studiums, ggf. mit anschließender Promotion, und nachfolgendem Berufseinstieg wird aus diesem Blickwinkel die juvenile Lebenserfahrung – anfangs bestimmt durch Elternhaus, Schulfreunde und das erlangte Bildungsniveau – durch die sachlichen Zwänge der Arbeitswelt dauerhaft überformt. Arbeitsrhythmus und Hierarchien disziplinieren, das Vorbild der Vorgesetzten bzw. Vorstände vermittelt praxisorientierte Richtlinien für Arbeitsethos und die Ausbildung von Sekundärtugenden wie Fleiß, Ordnung, Pünktlichkeit, Genauigkeit, Zuverlässigkeit und Einordnung. Kodifizierte Geschäftsprinzipien und informelle Organisationsgrundsätze sowie die ungeschriebenen, jedoch grundsätzlich zu beachtenden Verhaltensregeln – zusammenfassend oft als ‚Stil des Hauses‘ bezeichnet – setzten formale und informelle Maßstäbe für die Adaption gewünschter Verhaltensweisen. Die Ausrichtung von Mentalität, Werthaltung und Handlungsweisen der Bank-Nachwuchskräfte erfolgt somit über erzieherische bzw. lenkende Maßnahmen wie auch über das Setzen von Belohnungs-Anreizen. Nicht zuletzt regen auch gesellschaftliche Stellung und Habitus der Direktoren bzw. Vorstände zum Nacheifern an. Der ‚gute Name‘ der Bank als Ausdruck ihrer Geltung innerhalb der Branche und/oder innerhalb des gesamten Wirtschaftsgefüges verleiht den jungen Bankangestellten im Vergleich zu den in anderen Berufszweigen tätigen Personen des gleichen Alters eine besondere Position.³³ Die Ausbildungszeit entwickelt neben Wissen und Können vor allem die vorhandenen Persönlichkeitsmerkmale fort, so daß die ‚Nachwuchs-Eliten‘ in ‚ihrer Bank‘ entsprechend dem Organisationszweck konditioniert und integriert werden.³⁴ Zur Darstellung der zeitlichen Beziehung zwischen Prägephase und Beginn der Bankkarriere der späteren Vorstände bietet es sich an, für die vier Stichproben das Ende der Prägephase zu ermitteln und mit dem Eintrittsjahr in die Bank zu vergleichen (Tabelle 2).

³³ Dies läßt sich z. B. anhand der Lebensläufe von Rösler, Rummel und Wintermantel belegen, die sich alle aus kleinen Verhältnissen hocharbeiteten und aus Fortkommensgründen schon in jungen Jahren eine Bankkarriere anstrebten (nach den biographischen Daten im HADB). Für Oscar Schlitters Übergang vom Warengeschäft zum Bankgeschäft „war die damals allgemein herrschende Ansicht maßgeblich, daß die Bankkaufleute die Elite der Kaufmannschaft darstellten, und daß der, der zum Bankfach übertrete, damit einer von denen werde, die den Marschallstab im Tornister tragen.“ Vgl. Maximilian Müller-Jabusch, Oscar Schlitter, 6. Lesenwert sind in diesem Zusammenhang auch die Ausführungen Arthur von Gwinners über seine Lehr- und Wanderjahre (Arthur von Gwinner, Lebenserinnerungen, Frankfurt am Main 1992, 29 ff).

³⁴ Das neuere Schrifttum zu Unternehmensführung und Unternehmenspolitik erläutert diesen Sachverhalt sinngemäß so, daß es die Ziele der Organisationsbildung und -entwicklung über eine Ausdifferenzierung von Stellenrollen erreicht wird. Die Selektion von Leitungspersonal erfolgt über die Verwendung von Inklusions- bzw. Exklusionsmechanismen, so daß „Großorganisationen ihre Organisationszwecke über die Ausdifferenzierung von Karrierestrukturen zu erreichen suchen, mit denen sie das gewünschte Verhalten von Stelleninhabern unabhängig von deren je persönlicher Motivlage sicherstellen wollen“. Vgl. Wilhelm Bartmann und Werner Plumpe, Gebrochene Kontinuitäten? Anmerkungen zu den Vorständen der I.G.-Farbenindustrie AG-Nachfolgegesellschaften 1952-1990, in: Berghahn/Unger/Ziegler (Hg.), Die deutsche Wirtschaftselite, 153-186, hier 154 und Fußnoten 6 und 8.

Tabelle 2: Vergleich des Endes der Prägephase mit dem Berufsbeginn/Eintritt in der Bank

Geburtsjahre	Namen der Vorstände	Ende Prägephase	Eintritt in Bank	Eintrittsalter	Delta
1. Vorstand Deutsche Bank 1919					
1852	Schröter, Gustav	1877	1876	24	-1
1857	Mankiewitz, Paul	1882	1879	22	-3
1858	Millington-Herrmann, P.	1883	1895	37	12
1859	Heinemann, Elkan	1884	1886	27	2
1862	Michalowsky, Carl	1887	1900	38	13
1868	Schlitter, Oscar	1893	1912	44	19
1869	Wassermann, Oscar	1894	1912	43	18
1877	Stauß, Emil Georg von	1902	1900	23	-2
Durchschnittswerte				32	
2. Vorstand Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft 1929					
1868	Schlitter, Oscar	1893	1912	44	19
1869	Wassermann, Oscar	1894	1912	43	18
1869	Blinzig, Alfred	1894	1894	25	0
1874	Fehr, Selmar	1899	1899	25	0
1877	Stauß, Emil Georg von	1902	1900	23	-2
1882	Bonn, Paul	1907	1909	27	2
1887	Kehl, Werner	1912	1919	32	7
1868	Boner, Franz	1893	[1907]	[39]	14
1869	Solmssen, Georg	1894	[1900]	[31]	6
1871	Frank, Theodor	1896	[1904]	[33]	8
1873	Mosler, Eduard	1898	[1904]	[31]	6
1880	Schlieper, Gustav	1905	[1902]	[22]	-3
Durchschnittswerte				31	
3. Vorstand Deutsche Bank 1939					
1880	Kiehl, Johannes	1905	1906	26	1
1880	Kimmich, Karl	1905	1933	53	28
1882	Rummel, Hans	1907	1921	39	14
1882	Wintermantel, Fritz	1907	1902	20	-5
1887	Rösler, Oswald*	1912	[1908]	21	-4
1889	Sippell, Karl*	1914	1918	29	4
1891	Ritter von Halt, Karl	1916	1935	44	19
1901	Abs, Hermann Josef	1926	1938	37	12
Durchschnittswerte				34	
4. Vorstand Deutsche Bank 1957					
1881	Rath, Jean Baptist	1906	1919	38	13
1891	Bechtolf, Erich	1916	1922	31	6
1893	Frowein, Robert	1918	1920	27	2
1894	Plassmann, Clemens	1919	1940	46	21
1899	Tron, Walter	1924	1929	30	5
1901	Abs, Hermann Josef	1926	1938	37	12
1902	Gröning, Fritz	1927	1922	32	-5
1905	Osterwind, Heinz	1930	1924	25	-6
1909	Janberg, Hans	1934	1936	27	2
1909	Klasen, Karl	1934	1935	26	1
1910	Ulrich, Franz Heinrich	1935	1941	31	6
Durchschnittswerte				32	

Aus Tabelle 2 lassen sich folgende allgemeinen Aussagen ableiten: (1) Neun Vorstände erlebten aufgrund ihres frühen Eintritts in eine Bank einen Teil ihrer Prägephase bereits im beruflichen Um-

feld. Acht Vorstände begannen ihre Bankkarriere mit dem Ende oder nur 1 bis 2 Jahre nach dem Ende der Prägephase (alle Vorstände mit einem Delta zwischen 0 und 2). Rund 44 % der 39 Vorstände entschied sich also zu einem frühen Zeitpunkt in ihrem Leben für eine Hauskarriere. Innerhalb der vier Stichproben ist dabei kein signifikanter Schwerpunkt festzustellen! (2) Auf der anderen Seite traten insgesamt 14 Vorstände (= rund 36 % der Gesamtmenge) erst nach 12 Jahren oder mehr in die Bank ein, weil sie in allen Fällen in Privatbanken, Provinzialbanken, als Direktoren in Filialen von Großbanken oder in einem anderen Beruf gearbeitet hatten, bevor sie als Quereinsteiger zur Deutschen Bank oder zur Disconto-Gesellschaft stießen. (3) Die Spreizung der Geburtsjahre je Stichprobe variiert bei den Vorständen der Deutschen Bank zwischen rund 20 Jahren (Stichproben 1929 und 1939) und rund 30 Jahren (Stichproben 1919 und 1957) erheblich. Die mit nur 12 Jahren geringste Bandbreite weist die Untergruppe der aus der Disconto-Gesellschaft stammenden Vorstandsmitglieder aus. Hier könnte somit am ehesten eine definitionsgemäße Alterskohorte vermutet werden. (4) Auffallend bei den vier Stichproben ist der geringe Unterschied beim durchschnittlichen Eintrittsalter in die Bank; lediglich die Stichprobe 1939 weicht von diesem Wert leicht ab.

Die einzelnen Stichjahre lassen des weiteren folgende Befunde zu: (5) Beim Vorstand des Jahres 1919 lag das Ende der Sozialisationsphase zwischen 1877 und 1902, sie umfaßte also den Zeitraum des gerade entstandenen Deutschen Reich mit seinen ersten Boom- und Krisenzeiten bis zur Jahrhundertwende, in dem es – wie oben beschrieben – zur Herausbildung von Bank-Aktiengesellschaften kam, deren Geschäftsfeld von Anfang an international ausgerichtet war und die im großen Stil industrielle Investitionen finanzierten. (6) Hingegen verlief die Sozialisation durch Ausbildung und Berufseinstieg beim Vorstand des Jahres 1929 in der Zeit von 1893 und 1912, somit also in der Hochphase des deutschen Kaiserreiches, die trotz einer hierarchischen, in Verwaltung und Militär vorrangig vom Adel geprägten Gesellschaftsordnung für die Angehörigen der bildungs- und wirtschafts-bürgerlichen Schicht vielfältige Aufstiegsmöglichkeiten in Banken, Industrie und Handel bot.³⁵ (7) für das Stichjahr 1939 ist im Grunde ein Ende der Prägephase der Vorstände noch im spätern Kaiserreich zu konstatieren (1905-1916), von dem sich nur Hermann Josef Abs abhebt, der 1925 25 Jahre alt wurde. Auffallend in dieser Stichprobe ist aber die erhebliche Spanne unter den Vorständen, die in der Kennzahl „Delta“, d.h. der Altersdifferenz zwischen dem Abschluss der Prägephase und dem Eintritt in die Bank, liegt, welche zwischen –5 und 28 Jahren reicht. (8) Auch die Stichprobe des Jahres 1957 ist diesbezüglich sehr heterogen. Hier kommt aber noch die Tatsache hinzu, daß die Vorstände dieses Jahres mit einem Zeitraum von 1906-1935 eine heterogene Prägephase abdecken.

Das Generationskonzept kennt zwei zentrale Auswahlkriterien für den Nachweis einer ‚Generati-on‘: das „gemeinsame Alter und der dadurch bedingte Erfahrungs- und Erlebnishorizont einer lebensweltlich verbundenen sozialen Gruppe“. ³⁶ Aus den Geburtsjahrgängen in Tabelle 4 für die vier Vorstandsgruppen sind aber in diesem Sinne keine spezifischen Alters-Cluster ersichtlich, so daß

³⁵ Vgl. Werner Conze, Konstitutionelle Monarchie-Industrialisierung-Deutsche Führungsschichten um 1900, in: Hofmann, Hanns Hubert/Franz, Günther (Hg): Deutsche Führungsschichten in der Neuzeit. Eine Zwischenbilanz (Büdingers Vorträge 12), Boppard 1980, 173-201, hier 191 ff.

³⁶ Andreas Schulz, Individuum und Generation-Identitätsbildung im 19. und 20. Jahrhundert, in: GWU 52 (2001), 406 - 414, hier 414.

der darauf aufbauende gemeinsame Erfahrungs- und Erlebnishorizont als nicht gegeben angesehen werden kann. In gleicher Weise ist anhand der von Fritz Redlich apostrophierten „Problem- und Aufgabengemeinschaft“³⁷ zu fragen, ob und ggf. inwieweit es bei einer bzw. allen Vorstandsstichproben während der Adoleszenz oder im frühen Stadium des beruflichen Anfangs zu einer Generationsbildung gekommen ist. Die radikalen Zäsuren der politischen Geschichte Deutschlands im Untersuchungszeitraum konfrontierte die meisten der späteren Bankvorstände (insgesamt 26 Personen) erst während ihres Berufslebens mit einer rasch wechselnden Vielzahl besonderer Probleme und Aufgabenstellungen, die allerdings auch in dieser Phase durchaus gemeinschaftsbildend gewirkt haben dürften. Nur die beiden Vorstandsgruppen der Jahre 1939 (teilweise) und 1957 sahen sich in ihrer Prägephase je spezifischen Aufgaben- und Problemstellungen gegenüber, die sie aller Wahrscheinlichkeit nach enger zusammenrücken ließ. Auch in diesem Fall lassen sich somit keine ausgeprägten Generations-Kohorten feststellen.

In Tabelle 3 wird in einem nächsten Schritt versucht, über den Vergleich des Eintrittsalters der Personen in die Bank mit dem Alter des Aufstiegs in der Führungshierarchie (Sekretariat, Prokurist, Abteilungsdirektor, Filialdirektor, u. ä.) sowie mit dem Alter bei Berufung in den Vorstand gewisse Einblicke in den Lebensweg der vier Vorstandsgruppen zu gewinnen. Wie zu erkennen ist, gibt es für alle Stichproben eine große Koinzidenz der Durchschnittswerte für Eintrittsalter und Alter bei Aufstieg, auch innerhalb der Stichprobe des Jahres 1929; d. h. vom Eintritt in die Bank bis zum Aufstieg dauerte es in der Regel zwei bis drei Jahre. Lediglich das Aufstiegsalter in der Stichprobe 1939 weicht deutlich nach oben ab, was mit der Berufung älterer Vorstandsmitglieder aus politischen Gründen zu erklären ist. Das Durchschnittsalter bei Eintritt in den Vorstand erhöht sich vor allem bei der Stichprobe für das Jahr 1957, weil sich der damalige Vorstand der wiedererstandenen Deutschen Bank aus erfahrenen Weggenossen zusammen setzte, mit deren Hilfe die jetzt wieder notwendigen zentralen Leitungsstrukturen mit formaler, einheitlicher Organisation implementiert werden konnten. In den Stichproben 1919 bis 1939 dauerte es gewöhnlich 11 Jahre vom Aufstiegsbeginn bis zur Berufung in den Vorstand. Die Vorstandsmitglieder Rösler und Sippell in der Stichprobe 1939 machten zunächst Karriere innerhalb der Disconto-Gesellschaft; 1929 traten sie bei der Fusion als stellvertretende Vorstandsmitglieder in die Deutsche Bank ein. Zusammen mit Rummel rückten sie 1933 in den Vorstand der DB nach, als die Vorstände Wassermann, Frank und Schlieper ausschieden.

³⁷ Fritz Redlich, 48.

Tabelle 3: Vorstände nach Eintrittsalter

Geburtsjahr	Name des Vorstandes	Eintritt in DB	Eintrittsalter	Alter bei Aufstieg	Alter bei Berufung in Vorstand
1. Vorstand Deutsche Bank 1919³⁸					
1852	Schröter, Gustav	1876	24	29	54
1857	Mankiewitz, Paul	1879	22	28	41
1858	Millington-Herrmann, P.	1895	37	37	53
1859	Heinemann, Elkan	1886	27	34	47
1862	Michalowsky, Carl	1900	38	38	46
1868	Schlitter, Oscar	1912	(44)	(44)	(44)
1869	Wassermann, Oscar	1912	(43)	(43)	(43)
1877	Stauß, Emil Georg von	1900	23	28	38
Durchschnittswerte			32	35	46
2. Vorstand Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft 1929					
1868	Schlitter, Oscar	1912	(44)	(44)	(44)
1869	Wassermann, Oscar	1912	(43)	(43)	(43)
1869	Blinzig, Alfred	1894	25	33	51
1874	Fehr, Selmar	1899	25	31	49
1877	Stauß, Emil Georg von	1900	23	28	38
1882	Bonn, Paul	1909	27	29	46
1887	Kehl, Werner	1919	32	33	41
Durchschnittswerte			31	34	45
1868	Boner, Franz	[1907]	[39]	[39]	[54]
1869	Solmsen, Georg	[1900]	[31]	[35]	[42]
1871	Frank, Theodor	[1904]	[33]	[34]	[51]
1873	Mosler, Eduard	[1904]	[31]	[31]	[38]
1880	Schlieper, Gustav	[1902]	[22]	[28]	[34]
Durchschnittswerte			31	33	44
3. Vorstand Deutsche Bank 1939					
1880	Kiehl, Johannes	1906	26	28	58
1880	Kimmich, Karl	1933	(53)	(53)	(53)
1882	Rummel, Hans	1921	39	43	51
1882	Wintermantel, Fritz	1902	20	30	51
1887	Rösler, Oswald*	[1908]	[21]	[34]	46
1889	Sippell, Karl*	[1918]	[29]	[31]	44
1891	Ritter von Halt, Karl	1935	(44)	(47)	(47)
1901	Abs, Hermann Josef	1938	(37)	(37)	(37)
Durchschnittswerte			34	39	48

³⁸ *Runde Klammern* (): Wegen des Quereinstiegs in den Vorstand der Deutschen Bank nach einer anderweitigen beruflichen Karriere sind die Altersangaben in den drei Rubriken gleich.

4. Vorstand Deutsche Bank 1957 ³⁹					
1881	Rath, Jean Baptist	1919	38	40	76
1891	Bechtolf, Erich	1922	31	34	66
1893	Frowein, Robert	1920	27	29	64
1894	Plassmann, Clemens	1940	(46)	(46)	(46)
1899	Tron, Walter	1929	(30)	(30)	58
1901	Abs, Hermann Josef	1938	(37)	(37)	(37)
1902	Gröning, Fritz	1922	32	36	55
1905	Osterwind, Heinz	1924	25	31	52
1909	Janberg, Hans	1936	27	44	48
1909	Klasen, Karl	1935	26	36	48
1910	Ulrich, Franz Heinrich	1941	(31)	(31)	47
Durchschnittswerte			32	35	55

Abgesehen von den ‚Quereinsteigern‘ sind bei einer ganzen Reihe der Vorstandsmitglieder annähernd gleichlaufende Karriereintervalle zu beobachten. Das unternehmerische Verhalten dürfte bei allen hier Genannten nicht nur in Abhängigkeit von der beruflichen Sozialisation in der Prägephase, sondern auch durch die fortschreitende individuelle Professionalisierung beim Aufstieg in der Bankhierarchie sowie durch Lernprozesse entsprechend der jeweils zeitgebundenen ökonomischen Erfordernisse verändert bzw. angepaßt worden sein.⁴⁰ Ein wesentlicher Faktor für die langjährige reibungslose Zusammenarbeit ist in dem ‚Vertrauenspotential‘ zu suchen, das sich aufgrund der oben dargestellten Fakten über Herkunft, Ausbildung und Aufstieg der Vorstandsmitglieder in Form sozialer Kompetenz des Einzelnen aufbaute und als „Schlüsselkategorie“ für Entscheidungs- und Kooperationsmuster eine nicht zu unterschätzende Langfristwirkung entfaltete.⁴¹

³⁹ Mit Ausnahme von Fritz Gröning waren alle hier genannten Personen bereits Vorstände in den drei 1952 gegründeten Teil-Instituten Norddeutsche Bank, Rheinisch-Westfälische Bank bzw. Süddeutsche Bank. Das Eintrittsalter in den Vorstand wurde jedoch aus systematischen Gründen bei den nicht in Klammern gesetzten Vorständen auf das Jahr 1957 bezogen, als die Deutsche Bank (in der Bundesrepublik Deutschland) wiedererstand.

⁴⁰ Spezielle Quellen über die interne Zusammenarbeit der Vorstände bzw. des Vorstandes mit dem Aufsichtsrat, über die informellen Netzwerke zwischen den Vorständen, über ihre persönlichen Verbindungen zu Vorständen von Industrie-Unternehmen, bei denen Aufsichtsratsmandate existieren, und nicht zuletzt über die gesellschaftlichen Beziehungskreise wären für die Abstützung dieser Aussage hilfreich. Eine bemerkenswerte Studie generalisierender Art über solche fragilen sozialen Handlungs- und Interaktionssysteme mit ihren spezifischen Interessen und Kommunikationsnetzwerken haben jüngst Martin Fiedler und Bernhard Lorentz (Kontinuitäten in den Netzwerkbeziehungen der deutschen Wirtschaftselite zwischen Weltwirtschaftskrise und 1950, in: Volker Berghahn u. a. (Hg.), Die deutsche Wirtschaftselite, 51-74) auf Basis umfangreicher Datenerhebungen zur „Kommunikationsstruktur einer Einflußelite als ein wesentliches Merkmal ihrer sozialen Konfiguration“ (ebenda, 53) vorgelegt. Allgemein zum mikropolitischen Untersuchungsansatz Dietmar Süß, Mikropolitik und Spiele: Zu einem neuen Konzept für die Arbeiter- und Unternehmensgeschichte, in: J.-O. Hesse u. a. (Hg.), Kulturalismus. Neue Institutionenökonomie oder Theorievielfalt, Essen 2002, 117-136.

⁴¹ Vgl. dazu die Ausführungen zu dem neu entdeckten ‚Produktionsfaktor die Ausführungen von Martin Fiedler, Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teuer: Vertrauen als Schlüsselkategorie wirtschaftlichen Handelns, in: GG 27 (2001), 576-592. Ein empirisches Beispiel dafür ist die Vorstands-Berufung von Clemens Plassmann im Jahre 1940 sowie der 1941 erfolgte Eintritt von Franz Heinz Ulrich in die Deutsche Bank, beides initiiert und gefördert durch Hermann Josef Abs (siehe Lothar Gall, Gall, Lothar: A man for all seasons? Hermann Josef Abs im Dritten Reich, in: ZUG 43 (1998), 123-175, hier 130 f. bzw. 126). Ersterer wurde 1952 Vorstand der neu errichteten Rheinisch-Westfälischen Bank in Düsseldorf, letzterer übernahm 1952 eine gleiche Position in der Norddeutschen Bank in Hamburg, so daß Abs, der selbst dem Vorstand der Süddeutschen Bank in Frankfurt am Main angehörte, über diese beiden Vertrauten (und ab 1955 mit Hilfe der zwischen den drei Teilinstituten abgeschlossenen Pool-Verträge) die Geschäftspolitik zu steuern und die internen Vorgänge zu kontrollieren vermochte, was ganz nebenbei sicherlich auch zur Vermeidung von Transaktionskosten geführt hat.

Als möglicher Indikator für dieses durch Lern- und Anpassungsprozesse beim Aufstieg innerhalb der Bankhierarchie akkumulierte persönliche bzw. sachliche Vertrauenskapital der Vorstands- ‚Generationen‘ sei hier auf die Tatsache hingewiesen, daß sich im Jahre 1927 unter den „25 Einzelpersonen mit der höchsten Zentralität im Elitenetzwerk“⁴² insgesamt drei Vorstände der Deutschen Bank (Paul Millington-Herrmann [Vorstand 1911 – 1928, Mitglied des Aufsichtsrates 1929 – 1932 und 1934] und die nach der Fusion im Jahr 1929 weiterhin amtierenden Vorstandsmitglieder Oscar Schlitter und Emil Georg von Stauß) sowie drei Geschäftsinhaber der Disconto-Gesellschaft (Eduard Mosler, Georg Solmssen und Arthur Salomonsohn) befanden; letzterer war in der Zeit von 1895 bis 1929 ein bedeutendes Führungsmittglied der Disconto-Gesellschaft und – obwohl kein Befürworter der Zusammenlegung mit der Deutschen Bank – im Jahr 1929 noch kurzfristig Vorstand des neuen Großinstituts. Für das Jahr 1938 werden in der analogen Netzwerk-Rolle immerhin noch drei Vorstandsmitglieder der Deutschen Bank genannt: Emil Georg von Stauß, Karl Kimmich und Johannes Kiehl; letztere finden sich auch in der Vorstandsstichprobe des Jahres 1939 wieder. Die genannten Personen repräsentierten nach außen „die besondere Machtstellung der Banken als Informationsbroker, Kreditgeber und Kapitaleigner bzw. betonen die Kontrollfunktion“⁴³, nach innen überzeugten sie mit ihren herausragenden geschäftlichen und sozialen Kommunikationsfähigkeiten die übrigen Mitglieder der hier betrachteten historischen Bank-Elite und gestalteten auf diese Weise die intra- und intergenerationelle Balance.⁴⁴

In dieser Tradition stand auch Emil Georg von Stauß, der nach seinem Übertritt in den Aufsichtsrat der Deutschen Bank im Jahre 1932 eine politisch-wirtschaftliche Rolle als Mittler zwischen der Bank, den politischen Gremien des NS-Regimes und den von ihm betreuten Schlüsselindustrien übernommen hatte. Hierbei kamen ihm seine jahrzehntelangen Erfahrungen zu in- und ausländischen Regierungen, aber auch seine „Zentralität im Elitenetzwerk“⁴⁵ zustatten. Nicht vergessen werden darf in diesem Zusammenhang das vielfältig vermittelnde Wirken Hermann J. Abs', als er in der Nachfolge Gustaf Schliepers für das gesamte Auslandsgeschäft mit der aggressiven Expansionspolitik des Dritten Reiches 1939 – 1942 konfrontiert wurde. Nach dem Zweiten Weltkrieg war er 1948 an der Errichtung der Bank deutscher Länder beteiligt und gründete im gleichen Jahr die Kreditanstalt für Wiederaufbau. Eine politische Meisterleistung gelang ihm im Jahr 1953 mit dem Abschluß des Londoner Schuldenabkommen, das die Kreditwürdigkeit Deutschlands wiederherstellte. Die Krönung seines Wirkens war sicherlich die 1957 realisierte Rezentralisierung der Deutschen Bank, die mit Geschick und Diplomatie in jahrelangen Verhandlungen mit den Gremien der Militärregierungen bzw. der politischen Führung der Bundesrepublik Deutschland erreicht wurde.⁴⁶

Von geringerer Bedeutung für den inneren Zusammenhalt scheint die Tatsache gewesen zu sein, daß ein Vorstand aus der Stichprobe 1939 (Karl Ritter von Halt) und insgesamt 4 Vorstände der Stichprobe 1957 (Erich Bechtolf, Robert Frowein, Clemens Plassmann und Walter Tron) der soge-

⁴² Vgl. die Tabelle bei Martin Fiedler/Bernhard Lorentz, Kontinuitäten in den Netzwerkbeziehungen der deutschen Wirtschaftseliten, in: Dieter Ziegler (Hg.), Großbürger und Unternehmer, Göttingen 2000, 51-74, hier 65.

⁴³ Ebenda, 54.

⁴⁴ Eine prägnante Beschreibung findet sich bei Maximilian Müller-Jabusch, Oscar Schlitter, 93 ff.

⁴⁵ Siehe dazu Harold James: Die Deutsche Bank und die Diktatur, 352 ff.

⁴⁶ Die Einzelheiten sind bei Carl-Ludwig Holtfrerich, Die Deutsche Bank vom Zweiten Weltkrieg über die Besatzungsherrschaft, 526 ff. nachzulesen.

nannten „jungen Frontgeneration“ (= zwischen 1890 und 1900 Geborene) zuzurechnen waren; 5 weitere Vorstände (Hermann J. Abs, Fritz Gröning, Heinz Osterwind, Hans Janberg und Karl Klassen) zählten nach dieser Einteilung zur „Kriegsjugendgeneration“ (= zwischen 1900 und 1910 Geborene)⁴⁷, der „in ihrer eigenen Perspektive die ‚Bewährung‘ an der Front versagt geblieben war“.⁴⁸ Ritter von Halt meldete sich bei Ausbruch des Ersten Weltkriegs als Kriegsfreiwilliger und wurde 1917 mit dem bayerischen Militär-Max-Josef-Ritterorden ausgezeichnet, der ihn fortan zur Führung des Adelsprädikats berechtigte. Clemens Plassmann diente im 13. Infanterie-Regiment, so daß er erst nach Kriegsende sein Studium mit der Promotion zum Dr. jur. abschließen konnte. Über eine Kriegsteilnahme von Erich Bechtolf sowie Walter Tron ist nichts bekannt.⁴⁹ Obwohl also die Vorstände der Stichproben 1929 und 1939 zu einer Zeit im Amt waren, die jede bekannte Erfahrungsdimension sprengte, konnten sie sich offenbar doch den kontingenten Angeboten völkisch-rassistischer Sinndeutung der deutschen Geschichte durch den aufkommenden Nationalsozialismus weitgehend entziehen, so daß die persönlichen Eindrücke ihres individuellen Lebensweges während der Prägephase nicht „in die Kategorien und Wertemuster einer ‚politischen Generation‘“ eingebunden wurden.⁵⁰ Außer Ritter von Halt und Karl Kimmich, dessen Name im Zusammenhang mit der „Arisierung“ jüdischer Unternehmen am häufigsten in Erscheinung trat, war keiner der Vorstände des Jahres 1939 politisch exponiert oder Mitglied der NSDAP. Im Falle der Vorstände Abs, Bechtolf, Rösler und Plassmann trug vermutlich die starke konfessionelle Bindung an die katholische Kirche wesentlich dazu bei, daß sie Distanz zur Partei und ihren politischen Zielsetzungen wahrten.⁵¹

Kontinuität oder Wandel im Vorstand der Deutschen Bank?

Zur Überprüfung der hier gestellten Frage wird für jedes Vorstandsmitglied ein Vergleich der zum jeweiligen Stichprobenjahr absolvierten Jahre im Vorstand mit der Gesamtdauer der Vorstandstätigkeit sowie dem Alter bei Ausscheiden aus dem Vorstand angestellt (siehe Tabelle 4).⁵²

Tabelle 4: Tätigkeitsdauer im Vorstand mit Austrittsalter und Alter im Stichprobenjahr

Geburtsjahr	Name des Vorstandes	Vorstand ab	Vorstand bis	Dauer zum Stichjahr	Alter bei Austritt	Aufsichtsrat-Mandat
1. Vorstand Deutsche Bank 1919						
1857	Mankiewitz, Paul	1898	1923	21	66	
1852	Schröter, Gustav	1906	1925	13	73	AR (4)
1859	Heinemann, Elkan	1906	1923	13	64	
1862	Michalowsky, Carl	1908	1927	11	65	AR (5)
1858	Millington-Herrmann, P.	1911	1928	8	70	
1868	Schlitter, Oscar	1912	1932	7	64	

⁴⁷ Siehe dazu die Ausführungen bei Ulrich Herbert, Best, 43.

⁴⁸ Michael Wildt, 25; siehe ferner ebenda, 41 ff.

⁴⁹ Angaben nach den biographischen Daten über diese Personen im HADB.

⁵⁰ Michael Wildt, 42. Von 84 Filialdirektoren der Deutschen Bank waren gegen Kriegsende 44 Mitglied in der Partei, jedoch waren sie aufgrund des politischen Drucks alle erst nach 1933 beigetreten. Vgl. Harold James: Die Deutsche Bank und die Diktatur, 394.

⁵¹ Nach den Biographien im HADB.

⁵² In der letzten Spalte sind-soweit zutreffend - zusätzlich die nach dem Ausscheiden aus dem Vorstand wahrgenommenen Mandate im Aufsichtsrat vermerkt. Legende der Kürzel: ARV = Aufsichtsratsvorsitz; AR = Aufsichtsrat-Mitglied. Die Zahl in Klammern nennt die Zeitdauer des Mandats.

1869	Wassermann, Oscar	1912	1933	7	64	
1877	Stauß, Emil Georg von	1915	1932	4	55	
Durchschnittswerte				11	65	
2. Vorstand Deutsche Bank und Disconto-Gesellschaft 1929						
1868	Schlitter, Oscar	1912	1932	17	64	ARV (5)
1869	Wassermann, Oscar	1912	1933	17	64	
1877	Stauß, Emil Georg von	1915	1932	14	55	AR (10)
1869	Blinzig, Alfred	1920	1934	9	65	
1874	Fehr, Selmar	1923	1930	6	56	AR (1)
1882	Bonn, Paul	1928	1930	1	48	
1887	Kehl, Werner	1928	1932	1	45	
Durchschnittswerte				9	57	
1868	Boner, Franz*	1929	1932	7	64	AR (1)
1869	Solmssen, Georg*	1929	1934	18	65	AR (2)
1871	Frank, Theodor*	1929	1933	7	64	
1873	Mosler, Eduard*	1929	1939	18	68	ARV (1)
1880	Schlieper, Gustav*	1929	1937	15	57	
Durchschnittswerte				13	64	
3. Vorstand Deutsche Bank 1939						
1887	Rösler, Oswald*	1933	1945	6	58	ARV (3)
1889	Sippell, Karl*	1933	1945	6	56	
1880	Kimmich, Karl	1933	1942	6	62	ARV (2)
1882	Rummel, Hans	1933	1945	6	63	
1882	Wintermantel, Fritz	1933	1945	6	63	
1880	Kiehl, Johannes	1938	1944	1	64	
1891	Ritter von Halt, Karl	1938	1945	1	54	
1901	Abs, Hermann Josef	1938	1967	1	66	
Durchschnittswerte				4	61	
5. Vorstand Deutsche Bank 1957						
1901	Abs, Hermann Josef	1938	1967	19	66	ARV (9)
1894	Plassmann, Clemens	1940	1960	17	66	
1891	Bechtolf, Erich	1942	1959	15	68	ARV (7)
1893	Frowein, Robert	1943	1958	14	65	
1881	Rath, Jean Baptist	1952	1958	5	77	
1899	Tron, Walter	1952	1962	5	63	
1909	Klasen, Karl	1952	1969	5	60	
1910	Ulrich, Franz Heinrich	1952	1976	5	66	
1902	Gröning, Fritz	1953	1968	4	66	AR (3)
1905	Osterwind, Heinz	1953	1971	4	66	ARV (7)
1909	Janberg, Hans	1957	1970	0	61	
Durchschnittswerte				8	66	

Die Übersicht vermittelt einen Eindruck von der langen Nachwirkung des 19. Jahrhunderts im Vorstand der Deutschen Bank des 20. Jahrhunderts.⁵³ Der Vergleich der durchschnittlichen Tätigkeitszeit im Vorstand zum jeweiligen Stichjahr zeigt innerhalb der vier Vorstandsgruppen erhebliche Unterschiede. Am längsten waren die Geschäftsinhaber der Disconto-Gesellschaft (und ab 1929 Vorstandsmitglieder der Deutschen Bank) in ihrer Position (13 Jahre); auf eine ähnlich lange durchschnittliche Amtszeit (11 Jahre) kommen die Vorstände in der Stichprobe des Jahres 1919. Die Stichprobe 1939 weist im Gegensatz dazu nur einen relativ kurzen durchschnittlichen Tätigkeitszeitraum von 4 Jahren aus. Die durchschnittliche Amtszeit des Deutsche-Bank-Vorstandes in den Stichproben der Jahre 1929 und 1957 liegen dazwischen und ähneln sich (9 bzw. 8 Jahre). Ausreißer im Hinblick auf die Gesamtlänge der Vorstandstätigkeit sind Paul Bonn und Werner Kehl: Ersterer mußte aufgrund seiner Verantwortung für große Verlusten im Osthandel bereits 1930 den Vorstand der Deutschen Bank verlassen; letzterer schied nach nur vier Jahren Vorstandstätigkeit wegen eines Veruntreuungsdelikts in der Filiale Düsseldorf (die sogenannte „Affäre Schäfer“), für die er zuständig war, aus dem Vorstand aus. Eine Besonderheit ist auch das hohe Lebensalter von Jean Baptist Rath bei der Beendigung seines Vorstandsmandats: Er gelangte erst nach dem Zweiten Weltkrieg über den Vorstand eines der Nachfolgeinstitute der DB, die Rheinisch-Westfälischen Bank (1952 – 1957), noch für ein Jahr – gewissermaßen als ‚elder statesman‘ - in den Vorstand der 1957 wiedervereinigten Deutschen Bank (1957 – 1958).

Zwischen den Jahren 1932 und 1937 setzte ein beschleunigter Generationswechsel ein, was sich auf die Vorstandszusammensetzung in der Stichprobe für 1939 auswirkte. Ein Vorstandsmitglied (Schlieper) verstarb in diesem Zeitraum, drei Vorstände (Schlitter, Boner, Blinzig) schieden wegen Erreichens der Altersgrenze aus. Emil Georg von Stauß mußte sich bereits im Jahr 1932 nach dem Spekulationsskandal um die Patzenhofer-Schultheiß-Brauerei in Berlin⁵⁴ aus dem Vorstand zurückziehen. Opfer der durch das nationalsozialistische Regime forcierten generellen „Entjudung“⁵⁵ der Spitzenpositionen in der deutschen Wirtschaft wurde im Falle der Deutschen Bank Georg Solmssen (1934), obwohl er zu diesem Zeitpunkt ohnedies die Altersgrenze erreicht hatte. Die beiden Vorstände Theodor Frank und Oscar Wassermann traten schon 1933 nach der Machtergreifung Hitlers nicht aufgrund des allgemeinen Drucks auf Führungskräfte jüdischer Herkunft, sondern aus eigenem Antrieb zurück – so die offizielle Historiographie der Deutschen Bank.⁵⁶

Der 1938 als Personalverantwortlicher in den Vorstand berufene Karl Ritter von Halt, zuvor Personalchef im Bankhaus Aufhäuser in München, trat bereits 1935 als sogenanntes „politisches“ Mitglied in die zweite Führungsebene der Deutschen Bank ein. Seine zentrale Aufgabe als Personalchef

⁵³ Die Personen in der Tabelle sind pro Stichjahr aufsteigend nach dem Jahr ihrer Berufung in den Vorstand sortiert. Die zeitweilige Unterbrechung der Vorstandstätigkeit aufgrund des Kriegsendes, der Entnazifizierung bzw. der in Gefangenschaft sowie die nach dem Krieg in inoffizieller Position verbrachten Zeiten wurde bei der Berechnung der Tätigkeitsdauer nicht berücksichtigt; ebenso wurde auf eine zusätzliche funktionale Differenzierung der Stichproben im Hinblick auf die von den einzelnen Vorständen ausgeübten Tätigkeiten innerhalb der Deutschen Bank - Vorstand, Sprecher des Vorstandes - aus Platzgründen verzichtet.

⁵⁴ Siehe hierzu Fiedler, Martin: Netzwerke des Vertrauens. Zwei Fallbeispiele aus der deutschen Wirtschaftselite, in: Dieter Ziegler (Hg.), Großbürger und Unternehmer, Göttingen 2000, 93-115, hier 96 ff.

⁵⁵ Siehe dazu Dieter Ziegler, Wirtschaftsbürgerliche Elite, 16 f.; ders., Kontinuität und Diskontinuität, 90.

⁵⁶ Angaben nach den HADB-Biographien. Tatsächlich handelte es sich um die Verdrängung dieser beiden Vorstandsmitglieder auf Druck der NSDAP. Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu diesem Thema bei Harold James: Die Deutsche Bank und die Diktatur, 335; Ludolf Herbst/Thomas Weihe (Hg.), Commerzbank, 51 ff.

war es, den Vorstand gegen Angriffe jeglicher Art von außen seitens der Parteizentrale bzw. der Parteigliederungen der NSDAP so weit wie möglich zu schützen, aber auch internen Auseinandersetzungen von Parteiangehörigen in den Reihen der eigenen Mitarbeiter zu begegnen, was ihm als angesehenem NSDAP-Funktionär auch gelang. Aus ähnlichen Gründen wurde im Jahr 1940 Heinrich Hunke und im Jahr 1943 Robert Frowein, seit 1939 Leiter der Filiale Frankfurt am Main und 1939 – 1940 im Militärdienst (Oberstleutnant der Reserve), in den Vorstand berufen.⁵⁷ Beide waren Mitglied der NSDAP (Beitritt Hunke 1928, Frowein 1936) und dienten dazu, das ‚politische Gleichgewicht‘ innerhalb des Bank-Vorstandes auszutarieren, um die ständigen Parteiangriffe zu kanalisieren.

Vordergründig führte der radikale politische Umbruch nach der bedingungslosen Kapitulation des Dritten Reiches im Jahre 1945 und des sich unter den Militärregierungen anbahnende Umbau der deutschen Wirtschaft ab 1946 auch bei der Deutschen Bank zu einem erkennbaren Wandel bei der Besetzung des Vorstandes. Obwohl im Vergleich zum Vorstand im Jahr 1939 in der Stichprobe 1957 bis auf Hermann J. Abs nur neue Namen auftauchen, läßt sich dennoch eine personelle Kontinuität feststellen.⁵⁸ Zwar mußten einige der Vorstände bzw. Direktoren der zweiten Ebene im Jahr 1945 wegen Kriegsereignissen,⁵⁹ ihrer Zugehörigkeit zur NSDAP, Verwicklungen in das NS-Wirtschaftssystem oder Nähe zur NS-Spitze⁶⁰ aus ihren Positionen ausscheiden, aber die Führungselite der Bank blieb trotzdem nach dem Zusammenbruch weitgehend unbehelligt,⁶¹ sieht man einmal von der Zeit der Suspendierung und Entnazifizierung sowie der langjährigen russischen Gefangenschaft zweier Vorstandsmitglieder⁶² und mehrerer Gefangennahmen durch die westlichen Alliierten ab.⁶³ Soweit sie nicht altershalber ihre berufliche Karriere beendeten, setzten aber – wie erwähnt - viele Bankmitglieder der Vorkriegs- bzw. Kriegszeit wie auch viele der Führungskräfte aus der zweiten und dritten Ebene ihre Tätigkeit in den zunächst gegründeten zehn Teilbanken, anschließend in den drei großen Regionalbanken und ab 1957 in dem wiederentstandenen Stammhaus fort.⁶⁴

⁵⁷ Vgl. HADB-Biographien. Ferner Harold James: Die Deutsche Bank und die Diktatur, 392 f.; Dieter Ziegler, Die wirtschaftsbürgerliche Elite, 16.

⁵⁸ Dies galt in hohem Maße ebenso für die Wirtschaftseliten in Westdeutschland insgesamt. Vgl. dazu den (heute als überholt einzuschätzenden) Beitrag von Volker Berghahn, Die Wirtschaftseliten in der Politik der Bundesrepublik, in: Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg (Hg.): Eliten in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart/Berlin/Köln 1990, 124 ff.

⁵⁹ Sippell wurde 1945 beim russischer Einmarsch in Berlin erschossen, als er seine Sekretärin vor betrunkenen Soldaten schützen wollte.

⁶⁰ Ein Beispiel ist Karl Kimmich, der über die Heirat seines Bruders mit der jüngeren Schwester von Joseph Goebbels eine familiäre Bindung zu der Führungsspitze des Dritten Reiches hatte, und der bei der ‚Arisierung‘ deutscher Unternehmen eine exponierte Position einnahm. Siehe HADB-Biographie.

⁶¹ So findet sich z. B. auf der Liste der industriellen Wehrwirtschaftsführer mit ihrer politischen Klassifizierung kein Vorstandsmitglied der deutschen Bank, obwohl sie Aufsichtsratsmandate in wichtigen Unternehmen der Rüstungsindustrie innehatten und auch bei der Übernahme von Banken in den okkupierten Ländern beteiligt waren. Vgl. dazu Paul Erker, Industrie-Eliten in der NS-Zeit. Anpassungsbereitschaft und Eigeninteresse von Unternehmern in der Rüstungs- und Kriegswirtschaft 1936-1945, Passau 1993, 99 ff.

⁶² Hierbei handelt es sich um die Vorstandsmitglieder Robert Frowein, Oskar Rösler und Karl Ritter von Halt; alle drei wurden durch die Russen verhaftet und durch die sowjetische Militärregierung bis 1948 (Frowein in Frankfurt/Oder) bzw. 1950 (Rösler und von Halt im Konzentrationslager Buchenwald) interniert.

⁶³ Hans Rummel wurde durch die amerikanische Militärregierung im Zuge der allgemeinen Verhaftungswelle gegen leitende Wirtschaftsführer 1945 in Nürnberg verhaftet und bis April 1947 interniert. Hermann J. Abs wurde im gleichen Jahr kurzfristig durch die Engländer verhaftet. Zur Entnazifizierung allgemein Manfred Pohl, Eliten in Wirtschaft und Gesellschaft aus historischer Perspektive, in: VSWG 88 (2001), 48-69, hier 65 f.

⁶⁴ Zu Einzelheiten siehe Carl-Ludwig Holtfrerich, Die Deutsche Bank vom Zweiten Weltkrieg, insbesondere 495 ff.

Ein endgültiger Wandel der tradierten unternehmerischen Denkmuster und Verhaltensweisen in der Deutschen Bank dürfte spätestens im Jahr 1976 eingetreten sein, als Hermann J. Abs, der „große alte Bankier“ des Instituts,⁶⁵ den Aufsichtsratsvorsitz bei der Deutschen Bank abgab. Zu diesem Zeitpunkt verloren sich wohl endgültig die restlichen Spuren jener generationellen Kontinuität, deren mentale und habituelle Prägungen im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts bis zum ersten Dezenium des 20. Jahrhunderts wurzeln. So lange dürften die Grunddispositionen konservativer, vorwiegend deutschlandzentrierter Denk- und Handlungsmuster im Vorstand der Deutschen Bank fortgewirkt haben, auch wenn die Modernisierung der Aufbau- und Ablauforganisation, die Entwicklung neuer Finanzprodukte und die zunehmende Internationalisierung der Geschäfte⁶⁶ vordergründig eine gelungene Anpassung an die sich rapide ändernde Wirtschaftswelt signalisierte.

Fazit

Der hier entwickelte Ansatz versuchte, anhand vier ausgewählter Vorstands-Stichproben der Deutschen Bank zu zeigen, daß die von 1852 bis 1910 reichenden Geburtsjahre nicht geeignet waren, die Herausbildung von Alterskohorten zu befördern, weil vergleichsweise wenige der untersuchten Personen der Wirkung kontingenter politisch-wirtschaftlicher Krisen bzw. gesellschaftlicher Umbrüche während der für die Generationsbildung entscheidenden Prägephase ausgesetzt waren. Solche Ereignisse wirkten erst in der Phase des beruflichen Aufstiegs und nicht zuletzt während ihrer Tätigkeit als Vorstände der Deutschen Bank. Als Ergebnis der vorstehenden Untersuchungen läßt sich somit festhalten: Die in den Tabellen angestellten Vergleiche der verschiedenen Entwicklungsstufen der betrachteten Vorstandsmitglieder bzw. der Vorstandsgruppen sind kein Ersatz für die eigentlich notwendige Klärung der Persönlichkeit und ‚Wertehebel‘ des einzelnen Bankmanagers aufgrund der Sozialisation während Jugendzeit, Ausbildung bzw. Berufseinstieg und der Handlungen im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit. Das zugängliche Informationsmaterial reichte für solche fundierten biographischen Analysen aber nicht aus, so daß für keine der vier Stichproben die Existenz einer signifikanten ‚Generation‘ im Sinne der Begriffsdefinition behauptet werden kann. Dazu sind bei allen vier Vorstandsgruppen die Geburtsjahrgänge, das Eintrittsalter in die Bank, das Aufstiegsalter beim Karrierebeginn und das Alter bei Berufung in den Vorstand zu heterogen. Allenfalls könnte man von *intentional-habituellen Generations-Gemeinschaften* innerhalb der Deutschen Bank sprechen, deren Gruppenbewußtsein nicht nur durch die gleichgelagerten Ausbildungsgänge (Banklehre bzw. Studium, zum Teil mit Promotion) konstituiert wurde, sondern vor allem durch eine im beruflichen Aufstieg internalisierte, dem Bankfach geschuldete spezifische Leistungsethik sowie durch eine tief verwurzelte, preußisch anmutende Verantwortungsethik gegenüber

⁶⁵ Geschichtswissenschaftlich fundierte Biographien über Angehörige der Banken-Elite im 20. Jahrhundert sind bislang noch kaum geschrieben worden. Ob die dazu von Manfred Pohl geäußerte Ansicht „Daß es über Bankiers so wenige Biographien gibt, liegt wohl daran, daß es für den Verfasser einer solchen Biographie bedeutend schwerer ist, sich in die Gedankenwelt eines Bankiers zu versetzen, als in die Lebensweise eines Wallenstein, Bismarck oder Hitler“ (Manfred Pohl, *Vom Bankier zum Manager*, 145) stichhaltig ist, bleibt dahingestellt. Umso gespannter darf man auf die für 2004 angekündigte Biographie von Lothar Gall über Hermann Josef Abs sein. Der Essay von Bernd Baehring (Hermann Josef Abs, in: Lothar Gall (Hg.), *Die großen Deutschen unserer Epoche*, Frechen 2002, 654-666) ist trotz einiger interessanter Einsichten eher ein Portrait des Bankiers im Feuilletonstil.

⁶⁶ Siehe dazu Hans E. Büschgen, *Die Deutsche Bank von 1957 bis zur Gegenwart. Aufstieg zum internationalen Finanzdienstleistungskonzern*, in: Lothar Gall (Hg.), *Die Deutsche Bank 1870-1995*, München 1995, 579-877. Die paradigmatischen Veränderungen in der Unternehmensstrategie der Deutschen Bank zwischen 1980 und 2000 sind jüngst mit wirtschaftsjournalistischem Impetus anhand der vier Sprecher Alfred Herrhausen, Hilmar Kopper, Rolf.-E. Breuer und dem seit 2002 amtierenden Josef Ackermann expliziert worden. Vgl. Friedhelm Schwarz, *Die Deutsche Bank. Riese auf tönernen Füßen*, Frankfurt am Main 2003.

dem Unternehmen wie auch den nationalen Belangen. Diese ‚Generationsgemeinschaften‘ begegneten mit jeweils breit gestreuter, jedoch ‚stimmiger‘ Altersmischung situativ den je besonderen Herausforderungen der Aufgaben- und Problemstellungen in ihrer Zeit und verfolgten aufgrund ihres wachen Geschäftssinns, ihrer in langen Jahren praktischer Tätigkeit im Bankwesen erworbenen beruflichen Erfahrung sowie mit Fortune vor allem die wirtschaftliche Existenz ‚ihres Instituts‘ in wechselndem, schwierigem politischen Umfeld. Auftritt, Sprache, Lebensformen,⁶⁷ formalisierte Verfahrensregeln und generationsübergreifende Netzwerke homogenisierten die einzelnen Vorstandsgruppen und schufen zwischen ihnen im Zeitablauf ein *Generationsgefühl sui generis*.

Es wäre wünschenswert, wenn sich die sozialhistorische Forschung weiterhin solcher Themen annehmen könnte.⁶⁸ Allerdings darf die Schwierigkeit, geeignete Quellen in Firmenarchiven zu finden bzw. uneingeschränkt Zugang zu ihnen zu erhalten, auf keinen Fall unterschätzt werden. Das Denken und Handeln von Bankvorständen ist in ihrem Kern nicht öffentlichkeitswirksam nach außen gerichtet, sondern schätzt die Diskretion ‚privater Interaktionsräume‘ und informeller Beziehungen. Insofern legen die Akteure gewöhnlich wenig Wert darauf, ihr Leben und Wirken prosopographischen Forschungen zugänglich zu machen.⁶⁹ Darüber hinaus bildet das im Vergleich zu andern Ländern in Deutschland exzessive Datenschutzniveau eine ungemein hohe Hürde für die Erhebung geeigneter personenbezogener Daten für die generationelle Forschung in der Sozialgeschichte.

TAGUNGSBERICHT

„Unternehmenskrisen – Unternehmen in Krisenzeiten“

Jahrestagung des Arbeitskreises für Kritische Unternehmens- und Industrie-geschichte (AKKU) am 7./8.10.04 im Institut für Soziale Bewegungen, Bochum

Ruth Rosenberger, Universität Trier

Nach mehrfachen Anläufen hatte das Thema „Unternehmenskrisen – Unternehmen in Krisenzeiten“ nun endlich auf die Agenda einer AKKU-Jahrestagung geschafft: Was ist eigentlich eine Unternehmenskrise? Wie wirkt sie sich aus? Was sind Ursachen von Unternehmenskrisen? Brauchen Unternehmen Krisen? Konstruieren sie gar Krisen bewusst? Krisen als Teil der Unternehmensstra-

⁶⁷ Vgl. dazu Andreas Schulz, *Individuum und Generation*, 412.

⁶⁸ Aus Sicht des Verfassers ist eine vergleichende Studie der vorliegenden Art unter Einbeziehung analoger Stichproben der Vorstände von Dresdner Bank und Commerzbank ein erkennbares Forschungsdesiderat.

⁶⁹ So legte das Historische Institut der Deutschen Bank expressis verbis großen Wert darauf, daß die personenbezogenen Informationen in den dem Verfasser zugänglich gemachten Handakten und internen Papieren nicht zur Veröffentlichung freigegeben sind.