

Unverkäufliche Leseprobe



Timothy Guinnane u.a.
Die Geschichte der DZ BANK

Das genossenschaftliche Zentralbankwesen
vom 19. Jahrhundert bis heute

607 Seiten, in Leinen
ISBN: 978-3-406-64063-6

Weitere Informationen finden Sie hier:
www.chbeck.de/10463905

Einleitung

Von Gerald Braunberger

«Was [...] dem einzelnen nicht möglich ist, das vermögen viele ...». Dieser treffliche Satz Friedrich Wilhelm Raiffesens fasst in wenigen Worten die schöne und bewährte Idee der Genossenschaft zusammen, der sich auch heute viele Millionen Menschen nicht nur in Deutschland verbunden fühlen und die sie in ihrer täglichen Arbeit leben. Die Krise der vergangenen Jahre hat die eminente Bedeutung der Genossenschaftsbanken als eines großen und stabilen Pfeilers des deutschen Kreditwesens noch einmal nachdrücklich herausgestellt. Der Gedanke der unternehmerischen Tätigkeit, der wirtschaftlichen Selbsthilfe und der wirtschaftlichen Selbstverantwortung steht am Beginn der genossenschaftlichen Idee, zu der ebenso die Prinzipien der dezentralen Organisation sowie der Unabhängigkeit von mächtigen wirtschaftlichen Institutionen wie großen Konzernen gehören.

Dieses Buch beschreibt die faszinierende Geschichte der DZ BANK und ihrer Vorläufer als Spitzeninstitute der dezentral organisierten deutschen Genossenschaftsbanken. Diese Geschichte ist zum einen faszinierend, weil eine Geschichte, die im Deutschland der vergangenen rund 150 Jahre angesiedelt ist, nicht anders als unruhig und nicht frei von zum Teil überraschenden Wendepunkten sein kann. Es ist eine Geschichte nicht nur von Institutionen, sondern vor allem von Menschen und damit eine Geschichte menschlicher Größe und gelegentlichen menschlichen Versagens. Die Geschichte der DZ BANK und ihrer Vorläufer ist aber auch aus einem zweiten Grund faszinierend: Aus heutiger Sicht erscheint uns eine enge, dem Nutzen aller Beteiligten dienende Zusammenarbeit eines Zentralinstituts mit den Genossenschaftsbanken an der Basis naheliegend. Dieses Buch lehrt indessen auf spannende Weise, wie sich diese Zusammenarbeit erst finden und bewähren musste, manchmal auch schweren Belastungen ausgesetzt war, und welche Umwege die Geschichte in den vergangenen eineinhalb Jahrhunderten zuweilen eingeschlagen hat. Wer würde beispielsweise vermuten, dass als erste bedeutende Zentralinstitute der Volks- und Raiffeisenbanken eine staatliche Anstalt und eine private Großbank fungierten? Überhaupt ist das Verhältnis zum Staat über lange Zeit ein ambivalentes gewesen. Geschichte folgt nicht immer einem geraden Pfad, aber

es sind nicht zuletzt die erprobten Prinzipien des Genossenschaftswesens, die diese Geschichte der vergangenen eineinhalb Jahrhunderte über alle historischen Brüche hinweg zusammenhalten.

Dieses Buch ist von angesehenen Historikern und Ökonomen geschrieben worden, und jeder einzelne Beitrag lohnt die Lektüre. Der Zweck dieser als kurze Zeitreise konzipierten Einleitung besteht darin, dem Leser Lust auf das Studium der nachfolgenden, ebenso sachkundig wie anschaulich geschriebenen Beiträge zu machen. Im Sinne einer Systematisierung des umfangreichen Stoffes ist dieser Text in fünf Teile gegliedert, in der sich die wechselhafte Geschichte der Zentralinstitute mit der wechselhaften wirtschaftlichen und politischen Geschichte verbindet.

I. Gründerzeit

Eine Geschichte der DZ BANK und ihrer Vorläufer kann nicht ohne eine kurze Geschichte der deutschen Genossenschaftsbanken beginnen, denn der Gründung zentraler kreditwirtschaftlicher Institute ging die Gründung und Ausbreitung der genossenschaftlichen Banken an der Basis voraus.

Am Anfang des deutschen Genossenschaftswesens stehen Liberalisierungen im Verlauf des 19. Jahrhunderts im Verein mit der beginnenden Industrialisierung und der Gefahr von Verarmung durch ein sehr starkes Wachstum der Bevölkerung. Die Liberalisierungen hatten die Einführung der Gewerbefreiheit und die Abschaffung der Leibeigenschaft der Bauern zur Folge. Viele Handwerker, Händler, andere kleine Gewerbetreibende und Bauern standen nun zwar auf eigenen Füßen, aber sie mussten in einem sich rasch wandelnden Umfeld ihren Platz finden. Mit der Industrialisierung ging eine Beschleunigung des Wirtschaftswachstums einher, aber auch die Entstehung des Großunternehmens, das die Existenz vieler kleiner und mittlerer Unternehmen gefährdete. Deutschland war später als Großbritannien in die Industrialisierung eingetreten, holte allerdings mächtig auf und hatte vor dem Ersten Weltkrieg England in der Produktion überholt. In Deutschland waren einige der größten Industriekonzerne und einige der größten Banken der Welt beheimatet. Mitte des 19. Jahrhunderts, als die Industrielle Revolution in Deutschland ihre Wirkung zu entfalten begann, sahen sich viele Handwerker und kleine Gewerbetreibende als Folge des raschen wirtschaftlichen Wandels gezwungen, ihre Betriebe aufzugeben und sich als Beschäftigte bei den entstehenden Großunternehmen zu verdingen. In der Landwirtschaft blieb vielen kleinen selbstständigen Landwirten nichts anderes übrig, als in die Zukunft ihrer Betriebe zu investieren, wenn sie nicht auch untergehen wollten. Zur Gefahr der Ver-

armung trug ein sehr schnelles Wachstum der Bevölkerung bei, das alleine im 19. Jahrhundert mehrere Millionen Deutsche, die in wirtschaftliche Not geraten waren, zur Auswanderung bewegte.

Keine Geschichte der deutschen Genossenschaften kann ohne die Erwähnung von Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818–88) und Hermann Schulze-Delitzsch (1808–83) auskommen. In der Mitte des 19. Jahrhunderts einte Raiffeisen und Schulze-Delitzsch der Gedanke, der Verarmung breiter Schichten durch die Gründung von Genossenschaften entgegenzuwirken. Die ersten Genossenschaften unterstützten Handwerker durch den gemeinsamen Einkauf von Rohstoffen. Andere Genossenschaften stellten ihren Mitgliedern Finanzierungsmittel bereit. Handwerker und Gewerbetreibende benötigten Kapital für Maschinen und Vorräte, um im Wettbewerb mit den mächtig vorandrängenden Großunternehmen Schritt halten zu können; der von der Leibeigenschaft befreite, selbstständige Landwirt musste unter anderem den Erwerb von Tieren und Düngemitteln finanzieren. Anfangs fiel es den Schöpfern des Genossenschaftswesens nicht leicht, Kapitalgeber für die kleinen Gewerbetreibenden und Bauern zu mobilisieren. Die ersten Kreditgenossenschaften ähnelten daher karitativen Vereinigungen; erst im Laufe der Jahre bildeten sich Institute heraus, die den Namen Bank verdienten und das Einlagen- und Kreditgeschäft kommerziell betrieben. Mit dem Vorschussverein Delitzsch gründete Hermann Schulze-Delitzsch 1850 in seiner Heimatgemeinde den Vorläufer der ersten Kreditgenossenschaft.

Die Entstehung eines das Deutsche Reich überziehenden Netzes von Genossenschaftsbanken ist kein einfacher und stromlinienförmiger Prozess gewesen, wie sich alleine an der Gründung einer Vielzahl teils rivalisierender Verbände ablesen lässt. Für die Zwecke der Geschichtsschreibung des deutschen Zentralinstituts erscheint es hinreichend, sich mit einer Unterscheidung von gewerblichen und landwirtschaftlichen Genossenschaftsbanken zu begnügen. Die in der Tradition Schultze-Delitzschs tätigen Volksbanken waren überwiegend in den städtischen Regionen ansässig und zählten Gewerbetreibende zu ihren Mitgliedern, während die ländlichen Genossenschaftsbanken überwiegend in der Finanzierung der Land- und Ernährungswirtschaft tätig waren. Zu Beginn dieser Entwicklung standen die ländlichen Genossenschaftsbanken in der Tradition Raiffeisens, allerdings kam es später zu einer Zersplitterung als sich die Mehrzahl der Institute vom Verband Raiffeisens abwandte und ihren eigenen Verband gründete. Im Jahr 1930 fanden sich die landwirtschaftlichen Genossenschaften wieder in einem Verband zusammen.

Im Durchschnitt waren die gewerblichen Volksbanken, der Begriff stammt von Schulze-Delitzsch, größer und kapitalkräftiger als die landwirtschaftlichen Banken, zumal die Volksbanken in den rasch wachsenden urbanen Zentren

stärker von der Industrialisierung profitierten, die Deutschland in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts nachhaltig veränderte. Die Volksbanken reagierten darauf mit dem Versuch, ihre Kapitalbasis und ihre Verschuldungsmöglichkeiten an die wirtschaftliche Dynamik anzupassen, während viele landwirtschaftliche Institute in der Tradition Raiffeisens geschäftliches Wachstum nicht als eine vordringliche Aufgabe betrachteten. So entstand ein fest zementierter Dualismus innerhalb des genossenschaftlichen Bankwesens, der Folgen für die genossenschaftlichen Zentralinstitute hatte.

Die Volksbanken waren anfangs überwiegend in der Gewährung von Vorschusskrediten an den gewerblichen Mittelstand und damit in einem sehr spezialisierten Geschäft tätig. Im Laufe der Zeit entdeckten sie auch den Kontokorrent- und den Wechselkredit für sich. Mit der Verbreiterung ihrer Produktpalette im Aktivgeschäft wuchsen sie für die ebenfalls in der Mittelstandsfinanzierung tätigen lokalen Privatbankiers und Sparkassen zu nennenswerten Wettbewerbern heran, auch wenn ihre Kredite meist nur kurze Laufzeiten besaßen. Das Aktivgeschäft der ländlichen Institute bestand dagegen überwiegend aus der Vergabe langfristiger Kredite. Die Genossenschaftsbanken erreichten bereits vor dem Ersten Weltkrieg gemeinsam eine bedeutende Größe: Anfang 1914 gab es im Deutschen Reich 1493 Volksbanken mit 815 093 Mitgliedern und 13 865 landwirtschaftliche Genossenschaftsbanken mit 1 330 110 Mitgliedern.

Schon kurz nach der Gründung der Genossenschaftsbanken begann eine Debatte über Zentralinstitute, die vor allem von Raiffeisen vorangetrieben wurde. Warum aber sollten Genossenschaftsbanken überhaupt ein Zentralinstitut benötigen und wie sollte dieses Zentralinstitut beschaffen sein? Diese Fragen sind in dem von diesem Buch abgedeckten Zeitraum immer wieder diskutiert worden. Dem Gedanken der unabhängig und selbstständig agierenden Genossenschaftsbank stand der Gedanke eines institutionellen Überbaus eigentlich entgegen, motiviert wurde die Errichtung regionaler oder nationaler Zentralinstitute indessen durch wirtschaftliche Überlegungen und ein Gefühl der Zusammengehörigkeit. Viele Genossenschaftsbanken besaßen einen Liquiditätsüberschuss, das heißt die Einlagen ihrer Mitglieder übertrafen die ausgegebenen Kredite, während andere Genossenschaftsbanken wiederum unter einem Liquiditätsdefizit litten und zusätzliche Einlagen benötigten. Die Idee, durch Zentralinstitute einen Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Liquiditätsbedürfnissen der Genossenschaftsbanken zu organisieren, lag nahe. Durch eine größere geografische Verbreitung eines Zentralinstituts war auch ein gewisser Risikoausgleich möglich.

Schulze-Delitzsch und seine Nachfolger konnten sich dennoch nicht recht mit dem Gedanken an neu zu gründende genossenschaftliche Zentralinstitute anfreunden, sondern bevorzugten eine Zusammenarbeit der Volksbanken im

Einlagen- und Kreditgeschäft mit bereits existierenden größeren Privatbanken. Da ihre Aktiva meist aus kurzfristigen Krediten bestanden, denen Passiva überwiegend in Gestalt von Einlagen mit einer Kündigungsfrist von bis zu drei Monaten entgegenstanden, waren die Volksbanken annähernd laufzeitkongruent finanziert und mussten daher existenzgefährdende Liquiditätsgpässe wenig fürchten.

Vor allem aber lehnte Schulze-Delitzsch eine Zusammenarbeit mit dem Staat ab, während Raiffeisen und seine Nachfolger mit ihren Banken zwar nicht vom Staat kontrolliert werden wollten, aber eine Zusammenarbeit mit ihm, und dazu gehörte auch wirtschaftliche Unterstützung durch diesen, nicht von vornherein ablehnten. Diese Frage nach dem Umgang mit dem Staat blieb für Jahrzehnte ein innerhalb der deutschen Genossenschaftsbewegung kontrovers diskutiertes Thema mit sehr unterschiedlichen Interessenlagen. Eine konsequente Trennung vom Staatseinfluss gelang erst nach dem Zweiten Weltkrieg.

Für die Raiffeisenbanken erschien die Gründung von Dachbanken dringlicher. Da sich auf ihrer Aktivseite viele Kredite mit Laufzeiten von bis zu fünf Jahren befanden, ihre Passivseite aber wie bei den Volksbanken zu einem großen Teil aus Einlagen mit einer Kündigungsfrist von bis zu drei Monaten bestand, waren Raiffeisenbanken für kurzfristige Liquiditätsgpässe viel anfälliger. Der im Jahr 1874 von Raiffeisen in Neuwied als Zentralbank für den Liquiditätsausgleich aller in Deutschland ansässigen landwirtschaftlichen Genossenschaftsbanken gegründeten Deutschen Landwirtschaftlichen Generalbank eGmbH war in dieser anspruchsvollen Rolle kein Erfolg beschieden. Hierfür spielten vor allem die von Schulze-Delitzsch kritisierten Haftungsprobleme eine Rolle. Raiffeisen musste das Institut wieder auflösen. 1876 gründete er mit der Landwirtschaftlichen Central-Darlehnskasse, Neuwied, ein neues Zentralinstitut als Aktiengesellschaft. Die Zentralkasse, die später in Deutsche Raiffeisenbank AG umbenannt wurde, kam jedoch nur sehr zögerlich mit den Raiffeisen'schen Darlehnskassen ins Geschäft. Die Frage nach einem Zentralinstitut stellte sich auch, weil die wenigsten deutschen Genossenschaftsbanken in der Lage waren, mit der Reichsbank in Geschäftsbeziehungen zu treten. Viele Genossenschaftsbanken waren zu klein und sie besaßen weder gute Handelswechsel noch Staatswertpapiere, mit deren Hilfe sich bei der Reichsbank Kredit aufnehmen ließ.

Die unterschiedlichen Geschäftsstrategien und politischen Vorstellungen führten die Kreditgenossenschaften im 19. Jahrhundert zu getrennten Lösungen bei der Suche nach einem Zentralinstitut. Viele Spar- und Darlehnskassen, die der von Wilhelm Haas gegründeten ländlichen Genossenschaftsorganisation angehörten, schufen zunächst regionale Dachbanken, die so genannten Zentral-

kassen, für den Liquiditätsausgleich. Die Pionierrolle kommt hier der im Jahr 1872 errichteten Rheinischen Landwirtschaftlichen Genossenschaftsbank zu. Das von Raiffeisen gewünschte überregionale und leistungsfähige Institut trat erst nach seinem Tode hinzu: Im Jahr 1895 gründete der Preußische Staat mit der Preußischen Central-Genossenschaftskasse, kurz Preußenkasse genannt, das erste überregionale Zentralinstitut. Sie sollte allen auf preußischem Gebiet liegenden Genossenschaftsbanken zur Verfügung stehen, wurde aber überwiegend von den landwirtschaftlichen Genossenschaftsbanken über deren regionale Zentralbanken genutzt. Mit der Errichtung der Preußenkasse begann die lange und niemals unumstrittene enge Zusammenarbeit deutscher Genossenschaftsbanken mit dem Staat. Die Geschichte der Preußenkasse bis zum Ersten Weltkrieg hat für dieses Buch Timothy Guinnane, Professor für Wirtschaftsgeschichte an der amerikanischen Yale-Universität, verfasst.

Die Volksbanken hielten wegen ihrer größeren Zurückhaltung gegenüber dem Einfluss des Staates mehrheitlich Abstand von der Preußenkasse. Viele Volksbanken nutzten stattdessen die im Jahr 1864 in Berlin als Kommanditgesellschaft auf Aktien gegründete Deutsche Genossenschaftsbank von Soergel, Parrisius & Co. als Zentralinstitut. Die Deutsche Genossenschaftsbank, auch Soergelbank genannt, die im Jahr 1904 von der Dresdner Bank übernommen wurde, blieb von den Genossenschaftsbanken an der Basis unabhängig und betrieb auch mit anderen Kreditinstituten Geschäfte. Nicht wenige auf ihre Unabhängigkeit bedachte Genossenschaftsbanken verweigerten eine Zusammenarbeit mit der Preußenkasse und der Soergelbank gleichermaßen und schlossen stattdessen Verträge mit anderen – staatlichen wie privaten – Banken. Einige württembergische Genossenschaftsbanken arbeiteten vorübergehend mit der Königlichen Hofbank in Stuttgart zusammen.

Ende des 19. Jahrhunderts befanden sich die deutschen Genossenschaftsbanken in einer ungewöhnlichen Situation: Bei ihren Zentralbanken handelte es sich um eine staatliche Anstalt sowie um ein genossenschaftliches Institut in der Rechtsform der Aktiengesellschaft, die nur zögerlich von den Primärbanken akzeptiert wurde. Die Idee, dass sich ein Zentralinstitut für die deutschen Genossenschaftsbanken – wie heutzutage die DZ BANK – im Besitz von Genossenschaften und genossenschaftlichen Organisationen befinden sollte, war nicht allen Vorläufern der DZ BANK in die Wiege gelegt worden.

II. Die Zeit des Dualismus

Mit der als staatliche Anstalt verfassten Preußenkasse besitzt die DZ BANK einen Vorläufer, der zeitlebens umstritten war und an dessen Betrachtung sich alle Probleme schildern lassen, die aus der Zusammenarbeit zwischen Genossenschaftsbanken und einer staatlichen Zentrale entstehen können. Zunächst einmal stellte sich, wie immer in einem Verbund aus einem großen zentralen Institut und kleinen dezentralen Banken, die Machtfrage. Zum Zweiten stellte sich die Frage, inwieweit der preußische Staat mit der Gründung der Preußenkasse weiterreichende politische Vorstellungen verband, die über das Management einer Bank hinausreichten.

Eine führende Rolle bei der Gründung der Preußenkasse spielte der damalige Finanzminister Johannes von Miquel, aber schon die vorausgegangenen Diskussionen zeigen, dass sich an die Gründung sehr unterschiedliche Ideen knüpften, darunter nicht zuletzt die Förderung der preußischen Ostgebiete, die überwiegend landwirtschaftlich geprägt waren und in wirtschaftlicher Sicht hinter den weiterentwickelten Regionen im Westen zurückgeblieben waren. Da die ländlichen regionalen Zentralkassen im Westen Deutschlands meist Liquiditätsüberschüsse auswiesen, die Zentralen im Osten aber Defizite, verband sich mit der Preußenkasse die Idee einer überregionalen Zentrale, die Geld vom Westen Preußens in den Osten leiten würde. Von Miquel hoffte einerseits, dass die Preußenkasse den oftmals noch sehr jungen Genossenschaften und ihren wenig erfahrenen Leitern langfristig helfen würde, das Bankgeschäft so zu beherrschen, dass sie eines Tages die Leitung der Kasse selbst übernehmen könnten; er betrachtete die Preußenkasse über den Liquiditätsausgleich hinausgehend aber auch als Entwicklungsbank für den Osten. Dazu sollten vor allem sehr günstige Zinssätze auf Kredite beitragen. Die Preußenkasse blieb während ihrer gesamten Lebenszeit einerseits ein Finanzinstitut im Dienste der Genossenschaften, aber eben auch wirtschafts- und sozialpolitisches Instrument im Dienste der Regierenden mit allen aus solchen unterschiedlichen Aufgaben entstehenden Zielkonflikten.

Aus heutiger Sicht ist bedeutend, dass die Preußenkasse die Dreistufigkeit des deutschen Genossenschaftsbankwesens nicht nur begründete, sondern regelrecht beförderte. Zu den mehrheitlich landwirtschaftlichen Instituten an der Basis und den regionalen Zentralkassen war nun mit der Preußenkasse ein überregionales Institut getreten, das vor allem mit den regionalen Zentralkassen Geschäfte betrieb. Zur Vergrößerung und Festigung dieses Verbundes trugen zwei Entwicklungen bei. Die von der Preußenkasse den regionalen Zentralkassen in Rechnung gestellten sehr niedrigen Zinssätze verlockten

nicht nur, aber vor allem im Osten Deutschlands zur Gründung neuer landwirtschaftlicher Genossenschaftsbanken und neuer regionaler Zentralkassen. Zu den Kunden der Preußenkasse gehörte in ihren späten Jahren auch die Deutsche Raiffeisenbank AG. Das Zentralinstitut der Raiffeisenorganisation befand sich über viele Jahre in Schwierigkeiten und wurde Ende der Zwanzigerjahre abgewickelt. Viele der ihr angeschlossenen kleinen landwirtschaftlichen Institute arbeiteten, sofern sie nicht durch Zusammenschlüsse oder Abwicklungen verschwanden, anschließend mit der Preußenkasse zusammen.

Ogleich die Verbindung der Zentralkassen mit ihr freiwillig war, gelang es der Preußenkasse, jene mit dem Angebot einer Sonderbehandlung zu Ausschließlichkeitserklärungen zu veranlassen. Die Vergabe sehr günstiger Kredite an gerade neu entstandene regionale Zentralkassen sorgte innerhalb wie außerhalb der Genossenschaftsbewegung für Unmut, zumal einige Kreditnehmer ihre Mittel nicht an landwirtschaftliche Genossenschaften an der Basis weiterreichten, sondern für Spekulationen an Wertpapiermärkten verwendeten.

Trotz aller staatlicher Unterstützung blieb die Preußenkasse immer eine im nationalen Vergleich mittelgroße Bank; in den Kreis der größten deutschen Kreditinstitute konnte sie nicht aufrücken. Hierfür zeichnete, wie Guinnane verdeutlicht, ein Widerspruch in ihrem Geschäftsmodell verantwortlich. Die Preußenkasse musste zum einen Geld verdienen, um ihren laufenden Betrieb zu finanzieren und ihren Eigentümer zu befriedigen, denn der preußische Staat hatte der Kasse als Eigenkapital eigene verzinsliche Anleihen zur Verfügung gestellt. Da die Preußenkasse sehr günstige Kredite vergeben sollte, konnte sie nicht auch noch attraktive Einlagenzinsen bieten. Daher stellten keineswegs alle regionalen Zentralkassen der Preußenkasse trotz deren Bemühungen um Ausschließlichkeitserklärungen ihre Liquiditätsüberschüsse zur Verfügung.

Damit aber war die Preußenkasse nicht in der Lage, einen umfassenden Liquiditätsausgleich für die regionalen Zentralkassen zu organisieren. Vor allem aber reichten die von genossenschaftlichen Zentralen bereitgestellten Einlagen nicht zur Finanzierung der umfangreichen, an die Kasse gerichteten Kreditwünsche anderer Zentralkassen. Die Preußenkasse warb daher auch Einlagen von Sparkassen ein. Dabei zahlte sie zwar den Sparkassen nur wenig Zinsen, doch waren diese zufrieden, einen Teil ihrer Überschüsse einer vom Staat getragenen und damit sicheren Kasse anvertrauen zu können. Der Zielkonflikt war offensichtlich und leicht nachvollziehbar: Eine Bank kann nicht niedrige Kreditzinsen und hohe Einlagenzinsen bieten und obendrein Geld verdienen.

Der Gegenentwurf der Volksbanken zur staatlich beeinflussten Preußenkasse, die Soergelbank, sah sich als Folge von Kapitalmangel und fehlenden

Wachstumsmöglichkeiten anfangs in ihrer Entwicklung gehemmt. Sie hätte wie die Preußenkasse gerne mit den Berliner Großbanken rivalisiert, blieb aber wie die Preußenkasse eine mittelgroße Bank und arbeitete auch nicht überdurchschnittlich rentabel, obgleich sie nicht unter Staatseinfluss stand. Ihre Funktion als Hausbank von mehrheitlich Volks-, aber auch einigen Raiffeisenbanken blieb, wie schon bei der Gründung beabsichtigt, nur eines von mehreren Standbeinen, auf denen ihr Geschäftsmodell ruhte. Sie blieb auch stets von den kleinen Genossenschaftsbanken unabhängig, denn die Führung der Bank oblag in der Kommanditgesellschaft auf Aktien den persönlich haftenden Gesellschaftern und nicht den Volks- und Raiffeisenbanken, die Aktien der Bank besaßen. Insofern war die Soergelbank nicht verpflichtet, in Not geratenen Volks- oder Raiffeisenbanken Beistand zu leisten, auch wenn sie immer wieder freiwillig helfend eingriff. Viele Volksbanken mieden Geschäftsbeziehungen mit der Soergelbank und arbeiteten lieber mit einer der Großbanken oder mit regionalen Banken zusammen, weil sie dort oft bessere Konditionen erhielten. Im Unterschied zu den landwirtschaftlichen Genossenschaftsbanken hielten die gewerblichen Volksbanken an einem zweistufigen Modell fest.

Das Ende für die Deutsche Genossenschaftsbank kam zu Beginn des 20. Jahrhunderts, und die Ursache war geschäftliches Versagen. Nachdem sie mit von Volksbanken übernommenen Beteiligungen an Unternehmen und Bergwerken schwere, wenn auch nicht lebensbedrohliche Verluste erlitten hatte, galt sie in der Öffentlichkeit als angeschlagen. Die Dresdner Bank, die schon damals zu den Großbanken in Deutschland zählte, nutzte die Gelegenheit, um im Jahr 1904 ein aus ihrer Sicht günstiges Übernahmeangebot abzugeben, das nach einem verzweifelten Versuch der Soergelbank, ausgerechnet die ungeliebte Preußenkasse als ‹weißen Ritter› zu gewinnen, schließlich angenommen wurde. Ein ungenannter Vertreter der Volksbanken beklagte das Ende des alten Partners: *«Auf ein paar Prozent Gewinn darf es uns nicht ankommen; aber die Genossenschaftsbank soll auch in trübere Zeiten der alten Sache treu bleiben. Sie soll unsere Bank bleiben. Wir wollen unsere Bank erhalten. Mit der Dresdner Bank ist so ein enges Verhältnis, wie es bisher zwischen Genossenschaften und Bank bestand, unmöglich.»*

[...]

V. Die Deutsche Zentralgenossenschaftskasse vom Beginn des Zweiten Weltkriegs bis zum Zusammenbruch des NS-Regimes

Expansion und Großraumwirtschaft waren zwei grundlegende Ziele des NS-Regimes, die es mit militärischen Mitteln und oft gewaltsam in den abhängigen und den besetzten Gebieten verwirklichen wollte. In der Hegemonie über Europa und in den Methoden zeigte sich das wahre Gesicht des Regimes: Es entpuppte sich als ein vielgliedriger Moloch zur Unterdrückung zahlreicher Völker Europas, als Apparat zur Ausbeutung von Bodenschätzen und menschlicher Arbeitskraft, als Maschinerie, die einen erbarmungslosen Vernichtungskrieg entfesselte.⁶³²

Was sich aus heutiger Sicht als eine Bilanz des Schreckens darstellt, war keineswegs das Resultat eines gezielt gesteuerten Prozesses, sondern verlief häufig unkoordiniert, war oft das Ergebnis unreflektierter tagespolitischer Ad-hoc-Entscheidungen und abhängig von sich teilweise konterkarierenden Entscheidungsinstanzen. Mit der Radikalisierung der Herrschaftspraxis nahmen das Kompetenzgerangel und das institutionelle Chaos allerdings ab, bis mit dem Zusammenbruch der Front andere Prioritäten für die Besatzungspolitik galten.⁶³³

Weite Teile der Kreditwirtschaft, die nach der Bankenkrise einen Bedeutungsverlust erlebt hatte, wollten von der Expansion profitieren, selbst wenn ihre Wettbewerbsposition durch die Vorgaben der NS-Außenwirtschaftspolitik eingeschränkt war. Die Stagnation im alten Reichsgebiet sollte jetzt durch Geschäfte in den angeschlossenen und besetzten Gebieten wettgemacht werden. In welchem Umfang dies gelang, hing von den jeweiligen Umständen ab.

Die erste Gelegenheit bot sich der reichsdeutschen Kreditwirtschaft nach dem ‚Anschluss‘ Österreichs im März 1938. Schnell zeigte sich, dass österreichische Banken begehrte Übernahmeobjekte reichsdeutscher Kreditinstitute waren, aber auch die Sparkassenorganisation stand im Fokus von umfangreichen Neuordnungsplänen. Dieses Szenario wiederholte sich kurz darauf nach der Abtrennung des Sudetenlandes von der Ersten Tschechoslowakischen Republik und deren späterer Inkorporation in das deutsche Herrschaftsgebiet mit der Errichtung des Protektorats Böhmen und Mähren.⁶³⁴

Die Entfesselung des Zweiten Weltkriegs ermöglichte weitere Geschäftsausweitungen der Banken. Zugleich wurden die Handlungsspielräume erheblich eingeschränkt. Besonders deutlich zeigte sich dies im besetzten Polen, aber auch in den Reichskommissariaten Ostland und Ukraine sowie in Südosteuropa. Die Realisierung eigener Expansionsziele wurde vor diesem Hintergrund auch für Institute der Kreditwirtschaft immer schwieriger.⁶³⁵

1. Die Geschäftsentwicklung im Überblick

Den Ausbruch des Zweiten Weltkriegs kommentierte die Deutschlandkasse zwar in der zu dieser Zeit üblichen Rhetorik, doch auch mit einer deutlich spürbaren Distanz, womit sie sich von anderen Zentralinstituten wie etwa der Deutschen Girozentrale – Deutsche Kommunalbank – (DGZ) unterschied: *«Seit den Septembertagen des vorherigen Jahres steht das deutsche Volk in einem ihm aufgezwungenen Kampf um sein Lebensrecht. Die großen Aufgaben, die die deutsche Wirtschaft aus diesem Anlass zu erfüllen hat, bilden die maßgebliche Richtlinie auch für die genossenschaftliche Arbeit. Die Deutsche Zentralgenossenschaftskasse als Spitzeninstitut der deutschen Genossenschaften steht damit ebenfalls unter der Pflicht, zu ihrem Teil den kriegswirtschaftlichen Notwendigkeiten zu dienen.»*⁶³⁶ Wie viele andere Kreditinstitute konnte die Deutschlandkasse 1939 zunächst noch auf einen relativ ruhigen Geschäftsgang mit leicht steigenden Umsätzen blicken. Seit August musste sie jedoch vermehrt Abzüge ihrer Kundschaft hinnehmen. Angesichts des drohenden Kriegsausbruchs hatten offenbar viele Kreditgenossenschaften und Zentralkassen ihre Guthaben gekündigt. Allein in der Zeit vom 1. bis zum 21. August 1939 musste das Institut 60 Mio. RM auszahlen, bis zum Kriegsausbruch am 1. September nochmals 110 Mio. RM. Eine solche Welle an Abhebungen hatte es in seiner Geschichte bis dahin nur selten erlebt. Trotz des Aderlasses gelang es der Deutschlandkasse diese Herausforderung, der auch andere Institute ganz ähnlich gegenüberstanden, aus eigener Kraft zu meistern. Die Reichsbank als Lender of Last Resort musste nur einen Betrag von zehn Millionen RM zuschießen.⁶³⁷

Von einer ernsthaften Bedrohung ihrer Liquidität oder gar einer Panik war daher keine Rede. Rund 100 Mio. RM der abgerufenen Gelder dienten den Zentralkassen des «genossenschaftlichen Mittelbaus» und den Kreditgenossenschaften als Liquiditätsreserve für den Fall einer größeren Beunruhigung der Kundschaft. Im September und Oktober 1939 strömten die zuvor abgerufenen Gelder wieder zur Deutschlandkasse zurück. In den folgenden Kriegsmonaten

hielt der Zufluss an Einlagen beständig an. Ende des Jahres konnte Helferich den Aufsichtsgremien von einem Anstieg der Bilanzsumme auf 912 Mio. RM berichten. Bei den ländlichen Kreditgenossenschaften waren die Spareinlagen im Vergleich zum Vorjahr um sieben Prozent, bei den gewerblichen Kreditgenossenschaften sogar um acht Prozent gewachsen, während die Ausleihungen um bis zu einem Fünftel zurückgegangen waren. Die Kreditgenossenschaften und Zentralkassen deponierten ihre Gelder bei der Deutschlandkasse, allein die großen Zentralkassen unterhielten bei ihr Ende Oktober 1939 Guthaben in Höhe von 364 Mio. RM, daneben Wertpapiere in Höhe von 412 Mio. RM. Die Deutschlandkasse war damit in kurzer Zeit endgültig von einer Liquiditätszentrale zu einer ausschließlichen Kapitalsammelstelle mutiert. Wie schon in der Vorkriegszeit stand sie vor dem nun noch drängender gewordenen Problem, die Gelder der Kreditoren möglichst rentabel anlegen zu müssen. Dafür boten sich fast nur Anleihen des Reiches und andere Papiere der öffentlichen Hand an. Von Oktober bis Dezember 1939 stieg daher der Besitz der Deutschlandkasse an Reichsschatzwechseln von 167 Mio. RM auf 457 Mio. RM, der Besitz von Wertpapieren, darunter vor allem Reichsanleihen, von zwölf Millionen auf 210 Mio. RM. Die Deutschlandkasse war sogar an der Emission einer neuen Reichsanleihe interessiert, und spielte auch mit dem Gedanken, Gelder in Anleihen der Reichsbahn und anderer Reichsstellen – wie zum Beispiel derjenigen für Milcherzeugnisse, Öle und Fette – anzulegen.⁶³⁸

Die wachsende Liquidität und die Suche nach rentablen Anlagemöglichkeiten blieben auf der Tagesordnung. 1940 erhöhte sich der Bestand an Reichsschatzwechseln und unverzinslichen Schatzanweisungen im Portefeuille der Deutschlandkasse bis auf 538 Mio. RM, der Bestand der eigenen Wertpapiere auf 183 Mio. RM. Die Deutschlandkasse glaubte zwar, diesen Bestand rasch wieder liquidieren zu können, suchte jedoch auch nach Alternativen, um eine zu enge Verknüpfung mit der Verschuldung des Reiches und der Länder zu umgehen. Die beschriebene Beteiligung an der Emission von Industrieobligationen blieb dabei umstritten, auch wenn Helferich zu ihrer Begründung einen Vergleich mit der DGZ heranzog. Bei diesem Institut seien die Einlagen im Laufe des Jahres nur um 55 Prozent gewachsen, bei der Deutschlandkasse dagegen um 120 Prozent. Die DGZ habe die ihr zuströmenden Gelder jedoch in erster Linie in Titeln angelegt, die jederzeit vom Reich oder anderen Korporationen der öffentlichen Hand wieder zu liquidieren seien, die Deutschlandkasse dagegen überwiegend in solchen mit einer längeren Laufzeit und einer geringeren Liquidierbarkeit.⁶³⁹ Der hohe Liquiditätsüberhang nahm während des Jahres 1940 weiter zu und erreichte auch den genossenschaftlichen Unter- und Mittelbau. Im Frühjahr waren die gewerblichen Kreditgenossenschaften beziehungsweise ihre Zentralkassen bei der Deutschlandkasse nur noch mit insgesamt sieben

Millionen RM verschuldet, die ländlichen Kreditgenossenschaften mit 78 Mio. RM. Die Deutschlandkasse bemühte sich zunehmend darum, Reichsstellen, denen sie Kredite gewähren konnte, als Kunden zu gewinnen, weil es an soliden Schuldnern bei den Kreditgenossenschaften mangelte. Sie investierte auch immer mehr Kapital in Beteiligungen an landwirtschaftlichen Betrieben, wie etwa in die Zuckerindustrie und spezialisierte Silogesellschaften für die Lagerung von Rüben. Damit übernahm sie immer stärker die Funktion einer Holdinggesellschaft für Betriebe der Nahrungsmittelindustrie.⁶⁴⁰ Im Ergebnis wuchs ihre Bilanzsumme per 31. Dezember 1940 auf 1 647,6 Mio. RM, vor allem aufgrund des Anstiegs der Einlagen auf 1 476 Mio. RM. Angesichts einer Gewinnsteigerung auf 15,5 Mio. RM war die Chefetage zufrieden.⁶⁴¹

Die Einlagen allein der Kreditgenossenschaften und der Zentralkassen bei der Deutschlandkasse nahmen im Jahr 1941 um 95 Prozent zu, von 1 433 Mio. RM auf 2 802 Mio. RM. Jetzt investierte die Deutschlandkasse zunehmend in Anleihen von Industrieunternehmen wie etwa den Sudetenländischen Treibstoffwerken, einer Tochtergesellschaft der Reichswerke Hermann Göring. Sie wurde damit immer mehr zu einem Finanzierer der Rüstungswirtschaft, selbst wenn der Anstieg der Bilanzsumme auf 3 021,6 Mio. RM zum Ende des Jahres fast ausschließlich auf steigende Einlagen zurückzuführen war.⁶⁴²

Bis zum Herbst 1944 und Winter 1944/45, als ein ordnungsgemäßer Geschäftsbetrieb infolge der Kriegseinwirkungen immer schwieriger wurde, hielt die Deutschlandkasse an diesen Maximen der Geschäfts- und Anlagepolitik fest. Bis Ende 1943, dem Zeitpunkt, für den noch verlässliche Zahlen vorliegen, stieg die Bilanzsumme weiter auf 6 751 Mio. RM, das Zehnfache der Summe des letzten Friedensjahres. Noch deutlicher war das Wachstum der Einlagen. Die Deutschlandkasse interpretierte dies als Beweis des besonderen Vertrauens der Genossenschaftsbewegung.

2. Die Ausdehnung des Geschäfts der Deutschen Zentralgenossenschaftskasse in den angeschlossenen und besetzten Gebieten

a) Die Expansion nach Österreich

Der «Anschluss» Österreichs weckte auch bei der Sparkassenorganisation und im Genossenschaftswesen Begehrlichkeiten. Die maßgeblichen Stellen in Berlin und der Reichskommissar für die Eingliederung Österreichs legten fest, die

Bankenwelt analog zu den Strukturen im «Altreich» umzubilden.⁶⁴³ Vor diesem Hintergrund gab Helferich in einer Ausschusssitzung Ende Juni 1938 einen Überblick über Expansionsmöglichkeiten. Nach seiner Darstellung gab es in Österreich 5 500 durchaus befriedigend wirtschaftende Genossenschaften, von denen rund zwei Drittel dem landwirtschaftlichen Sektor zuzurechnen waren. Im Gegensatz zum «Altreich» verfügten die über 1 000 Raiffeisenkassen über das Privileg der Mündelsicherheit, das ihnen im Wettbewerb mit anderen Kreditinstituten Wettbewerbsvorteile verschaffte. Ähnlich wie im «Altreich» die Zentralbanken, übernahmen in Österreich acht große ländliche Kreditgenossenschaften die Funktion einer Geldausgleichsstelle und eines Refinanzierers. Das Zentralinstitut und die Clearingstelle für die ländlichen Kreditgenossenschaften war die Girozentrale der österreichischen Genossenschaften mit Sitz in Wien.⁶⁴⁴ Ungefähr 450 gewerbliche Kreditgenossenschaften von sehr unterschiedlicher Größe bildeten den Ansprechpartner für die Finanzierung des gewerblichen Mittelstandes. Deren Zentralinstitut war die – vergleichsweise kleine – Österreichische Zentralgenossenschaftskasse in Wien.⁶⁴⁵ Da zu diesem Zeitpunkt im «Altreich» der alte Dualismus zwischen landwirtschaftlichen und gewerblichen Genossenschaften mit ihren beiden Zentralinstituten noch fortbestand, hoffte Helferich wohl zu Recht auf einen erheblichen Bedeutungszuwachs für sein Institut. Zudem sah er besonderen Handlungsbedarf, da die Funktionen eines Zentralinstituts, einer Prüfungsstelle und einer Warenzentrale in Österreich von nur einem Institut gleichzeitig wahrgenommen wurden, nun aber nach einzelnen Aufgabenbereichen aufzuteilen waren.⁶⁴⁶

Vorrangiges Ziel war zunächst, die Kontrolle über die Girozentrale der österreichischen Genossenschaften zu bekommen, deren Kapital in Höhe von fünf Millionen Schilling sich in den Händen größerer Einzelgenossenschaften und der Österreichischen Postsparkasse befand. Kurze Zeit nach dem Anschluss, als unter Arthur Seyß-Inquart als Reichsstatthalter und Robert Bürckel als Reichskommissar für die Eingliederung Österreichs neue Verwaltungsstrukturen geschaffen wurden, begann die Auseinandersetzung um die Neuordnung der österreichischen Kreditwirtschaft. Helferich wusste nur zu gut, dass ein gewisser Einfluss «österreichischer Kreise» aufrechterhalten werden sollte, um den Eindruck einer schnellen und vollständigen «Germanisierung» zu vermeiden.⁶⁴⁷ Eigene Expansionsschritte mussten deshalb wohlbe-gründet vorgetragen werden. In einer Reihe von Memoranden warb er für seine Ziele: *«Die Deutsche Zentralgenossenschaftskasse ist berufen, das Genossenschaftswesen in Deutschland – ebenso das ländliche wie das gewerbliche und das Konsumverein-Genossenschaftswesen – zu fördern. Durch die Wiedervereinigung Österreichs mit dem Deutschen Reich fällt ihr zwangsläufig die Aufgabe zu, auch in Österreich in gleicher Weise tätig zu werden.»*⁶⁴⁸ Diese Forderung untermau-

erte Helferich mit einem Rekurs auf die historische Entwicklung der Girozentrale in Wien. Danach sei schließlich das Institut 1927 von *«österreichischer und von deutscher Seite»* unter Beteiligung der Preußenkasse gegründet worden. Nach der Etablierung des dem Nationalsozialismus ablehnend gegenüber stehenden ständestaatlichen Dollfuß-Regimes im Jahre 1934 sei die Preußenkasse jedoch genötigt worden, diesen Anteil an österreichische Genossenschaften zurückzugeben. Nach Helferichs Ansicht war die Beteiligung der Deutschlandkasse an der Girozentrale daher nichts anderes als eine Wiederherstellung alter Besitzverhältnisse.⁶⁴⁹ Helferich schielte zunächst auf den Anteil von 1,7 Mio. Schilling am Kapital der Girozentrale, der sich im Besitz der Österreichischen Postsparkasse befand. Nach seiner Ansicht war dieses Institut ohnehin nur ein Statthalter der Österreichischen Nationalbank, die ihren Einfluss auf die Girozentrale verschleiern wollte. Helferich sah gute Gründe, dass die Postsparkasse ihre als *«zweckfremd»* bezeichnete Kapitalbeteiligung wieder abgab.⁶⁵⁰ In weiteren Schreiben an das Reichswirtschaftsministerium, das Reichsfinanzministerium und das Reichsbankdirektorium lautete die Argumentation ähnlich: *«Bei den gegenwärtigen politischen und wirtschaftlichen Verhältnissen ist es das Natürlichste, dass die Österreichische Postsparkasse an das vom Reich geschaffene und vom Reich gehaltene Zentralinstitut für das Genossenschaftswesen, nämlich die Deutsche Zentralgenossenschaftskasse, abgibt.»*⁶⁵¹

Sein Vorstoß geriet jedoch relativ schnell ins Stocken. Bei Gesprächen zwischen Vertretern der Reichsbank und der Österreichischen Nationalbank über deren bevorstehenden Zusammenschluss wurde deutlich, dass das Institut in Wien keineswegs mit der Abtretung des Anteils der Österreichischen Postsparkasse einverstanden war. Dabei konnten sich die Wiener Emissäre auf ein am 14. April 1938 erlassenes Gesetz zum Schutz der österreichischen Wirtschaft berufen, das die Möglichkeiten einer schnellen Überführung von österreichischem Besitz in reichsdeutsche Hände einschränkte. Das Reichsbankdirektorium artikulierte zwar keine grundsätzlichen Bedenken, plädierte aber dafür, erst die Verschmelzung der beiden Notenbanken abzuwarten. Das Reichspostministerium wiederum wollte eine Schwächung der Österreichischen Postsparkasse vermeiden, um in Ruhe die Umgestaltung des Postwesens durchführen zu können.⁶⁵² Helferich versuchte daher, den Anteil an der Girozentrale, der von den österreichischen Einzelgenossenschaften gehalten wurde, für die Deutschlandkasse zu bekommen, wofür er aber zusätzlich das Plazet Seyß-Inquarts benötigte, dem er ebenfalls ein Memorandum zukommen ließ. Am 21. April 1938 konnte Helferich vermelden, dass die großen Einzelgenossenschaften, die zusammen Anteile von 2,75 Mio. Schilling an der Girozentrale besaßen, diese wohl an die Deutschlandkasse abtreten würden – es liegt nahe, dass dies unter Druck und nicht freiwillig geschah. Helferich reiste zu

Verhandlungen mit den Einzelgenossenschaften nach Wien. Seine wahren Interessen verschleierte er, indem er eine Beteiligung der Deutschlandkasse an der Girozentrale als einen Akt der Kulanz darstellte, der der Girozentrale den zukünftig notwendigen finanziellen Rückhalt verschaffe. Gegenüber dem Reichswirtschaftsministerium wurde er deutlicher: *«Das Angebot ist in dem Bestreben erfolgt, einen voll leistungsfähigen Träger für das kleine Institut zu finden.»* Die wahren Expansionsziele der Deutschlandkasse erwähnte Helferich nicht.⁶⁵³

Angesichts der sich rasch abzeichnenden Besitzveränderungen schien es nur noch eine Frage der Zeit, bis sich die übrigen österreichischen Einzelgenossenschaften bereit erklären würden, ihre Anteile in Höhe von 3,3 Mio. Schilling an der Girozentrale an die Deutschlandkasse abzutreten, die damit die Kapitalmehrheit erhalten würde. Von Vorteil war, dass es für die Deutschlandkasse keine Konkurrenz gab. Die Dresdner Bank konzentrierte sich nämlich darauf, mit der Länderbank Wien das zweitgrößte Kreditinstitut des Landes zu übernehmen und hatte am Genossenschaftswesen kein Interesse mehr.⁶⁵⁴ Sicher war dies auch ein Grund dafür, dass Helferichs Argumente und Darlegungen bei den Ministerien in Berlin, aber auch bei der neuen österreichischen Regierung in Wien zunehmend Gehör fanden. Am 3. Mai 1938 gab das Reichsfinanzministerium schließlich Helferichs Vorhaben seine Zustimmung. Die Einwilligung Seyß-Inquarts war nur noch eine Formsache.⁶⁵⁵ Helferich wollte zwar auch noch den Anteil aus dem Besitz der Postsparkasse und eine Beteiligung am Zentralinstitut der gewerblichen Kreditgenossenschaften an sich reißen, dies ließ sich aber angesichts des Vetos Seyß-Inquarts nicht erreichen. Auch Reichspost- und Reichsfinanzministerium lehnten ab: Am 27. Juni 1938 erhielt die Deutschlandkasse eine definitive Absage. Sie musste sich daher mit ihrem Anteil zufrieden geben. Ihr erstes Expansionsziel in Österreich, die Kontrolle eines genossenschaftlichen Spitzeninstituts, hatte sie dank des Taktierens und des Antichambrierens Helferichs dennoch erreicht.⁶⁵⁶

Die Girozentrale der österreichischen Genossenschaften blieb zwar auch danach formalrechtlich selbstständig, stand fortan jedoch unter der direkten Kontrolle der Deutschlandkasse. Mit Karl Pfennig, einem Bevollmächtigten des Direktoriums der Deutschlandkasse, wurde ein Vertrauter Helferichs dem bisherigen Generaldirektor an die Seite gestellt, ein durchaus übliches Verfahren nach dem «Anschluss»: Reichsdeutsche Banken erhielten an österreichischen Kreditinstituten maßgebliche oder gar Mehrheitsbeteiligungen, doch blieben in den Leitungsgremien der betroffenen Institute linientreue Österreicher, um alte Kunden nicht zu brüskieren und einen gewissen österreichischen Einfluss zu erhalten. Neben der Deutschlandkasse behielt die Österreichische Postsparkasse eine Minderheitsbeteiligung in Höhe von 1,7 Mio. Schilling und wahrte damit wenigstens einen gewissen Einfluss.⁶⁵⁷

Die Österreichische Zentralgenossenschaftskasse als Spitzeninstitut der gewerblichen Genossenschaften blieb bestehen, wurde jedoch reorganisiert und führte ihre Geschäfte fortan unter dem Namen Zentralkasse südestdeutscher Genossenschaften weiter. Die Deutschlandkasse trat zwar in intensive Geschäftsbeziehungen mit dem Institut, doch wurde keine unmittelbare Kapitalbeteiligung hergestellt. Helferich beurteilte die zukünftige Entwicklung des Wiener Instituts zudem skeptisch. Angesichts des vergleichsweise kleinen Eigenkapitals und zu erwartender hoher Kosten im Geschäftsbetrieb zweifelte er an dessen Rentabilität und einer positiven Geschäftsentwicklung.⁶⁵⁸ Im Sommer 1938 erwarb die Deutschlandkasse schließlich auch noch die Mehrheit des 200 000 Schilling betragenden Kapitals der Niederösterreichischen Gewerbe- und Handelsbank in Wien, eines vergleichsweise kleinen Instituts zur Finanzierung des gewerblichen Mittelstandes.⁶⁵⁹

Ob das Kalkül der Deutschlandkasse aufging, lässt sich nicht eindeutig beantworten. In den ersten Monaten nach ihrer Beteiligung an der Girozentrale der österreichischen Genossenschaften sank die Bilanzsumme des Wiener Instituts deutlich ab, wahrscheinlich aufgrund des Verkaufs von Reichsanleihen und Mefo-Wechseln. Zudem erschwerte die Währungsumstellung von Schilling auf Reichsmark vorübergehend die Geschäfte. Ende 1938 waren die Debitoren gegenüber dem Vorjahr wieder um mehr als 100 Mio. RM gewachsen. Selbst nach Abzug des Wechselbestandes von 55 Mio. RM ergab sich noch eine Zunahme um 45 Mio. RM, was Helferich als einen Erfolg seiner Expansionspolitik wertete. Mit Blick auf die ursprüngliche Funktion der Girozentrale war dies allerdings ein fadenscheiniges Argument. Der erwähnte Zuwachs war in erster Linie auf die vermehrte Kreditnachfrage von Reichsstellen zurückzuführen.⁶⁶⁰ Eine besondere Rolle spielte hier offenbar die Reichsstelle für Tiere und tierische Erzeugnisse, die in der zweiten Hälfte des Jahres 1938 mehrfach Kredite der Girozentrale in Anspruch nahm. Die Reichsstellen, vor allem die der Ernährungswirtschaft, waren in Fortsetzung der Tätigkeit von Kriegsgesellschaften im Ersten Weltkrieg zum Teil bereits in den Zwanzigerjahren in der Weimarer Republik gegründet worden und sollten die Produktion und Distribution landwirtschaftlicher Erzeugnisse regeln. Ihre Finanzierung übernahmen öffentliche Banken wie die DGZ oder die Reichskredit-Gesellschaft. Nach dem «Anschluss» dehnten einige Reichsstellen ihre Geschäftstätigkeit auch nach Österreich aus. Dafür benötigten sie Kredite, die sie offenbar mehrfach von der Girozentrale der österreichischen Genossenschaften in Wien erhielten.⁶⁶¹ Diese Konstellation hatte ihre Ursache in einem gewissen Liquiditätsüberhang, mit dem sich auch die ländlichen Kreditgenossenschaften in Österreich sowie ihre acht Clearingstellen konfrontiert sahen. Zwar benötigte die österreichische Landwirtschaft ebenfalls Mittel zur

Verbesserung ihrer Rentabilität und zur Steigerung der Produktivität, doch verfügten die ländlichen Kreditgenossenschaften über ausreichende Liquidität, sodass sie einen großen Teil ihrer Mittel in Reichsanleihen und Anleihen anderer Institutionen der öffentlichen Hand investieren konnten. Hinzu kam, dass auch die gewerblichen Kreditgenossenschaften in Österreich zunehmend über Liquidität verfügten, die sie anlegen mussten, vor allem in Reichstiteln.

Dass die Girozentrale zwar als übergeordnete Clearingstelle, jedoch weniger als Refinanzierer der Kreditgenossenschaften gebraucht wurde, konnte durch die Geschäfte mit den Reichsstellen kompensiert werden. Den ursprünglich hochfliegenden Absichten der Deutschlandkasse, eine Schlüsselposition im österreichischen Genossenschaftswesen zu erlangen, entsprach dies jedoch bei weitem nicht.⁶⁶² Auch der Erwerb der Vieh- und Fleischmarktkasse in Wien, eines relativ kleinen Spezialinstituts beziehungsweise die Beteiligung der Girozentrale an der ‚Arisierung‘ einer Zuckerfabrik in Hohenau⁶⁶³ entsprachen keineswegs den großen Erwartungen, die man noch im Frühjahr 1938 gehegt hatte.

Bis in das Frühjahr 1939 hinein konnte die Girozentrale kaum neue Akzente in ihrer Geschäftspolitik setzen. Sie baute ihr Engagement in der Zuckerindustrie und in der Viehwirtschaft weiter aus, musste allerdings ein vergleichsweise geringes Wachstum im Kreditgeschäft mit den ländlichen Kreditgenossenschaften hinnehmen. Weitaus zufriedienstellender entwickelten sich die gewerblichen Kreditgenossenschaften und ihre Zentralinstitute. Die Niederösterreichische Gewerbe- und Handelsbank konnte ihre Bilanzsumme zum Beispiel bis zum Frühjahr 1939 von 2,5 Mio. RM auf 3,6 Mio. RM steigern.⁶⁶⁴

Eine positive Trendwende zeichnete sich in der zweiten Hälfte des Jahres 1939 ab. Vor allem die ländlichen Kreditgenossenschaften und Zentralkassen, aber auch die inzwischen in Genossenschaftliche Zentralbank der Ostmark umbenannte ehemalige Girozentrale hatten die Anpassungsschwierigkeiten überwunden. Bei der Niederösterreichischen Gewerbe- und Handelsbank wurde die Lage sogar so gut eingeschätzt, dass die Deutschlandkasse bei einer anstehenden Kapitalerhöhung nicht nur die jungen Aktien aus der eigenen Beteiligung zeichnen, sondern auch weiter junge Aktien auf dem Markt erwerben wollte. Ansonsten gab es allerdings kaum spektakuläre Entwicklungen: Die Genossenschaftliche Zentralbank in Wien betätigte sich in der Zuckerindustrie und in Betrieben des Rübenanbaus. Von italienischen Unternehmen, vor allem aber von einer der größten österreichischen Zuckerfabriken, der Landwirtschaftlichen Zucker AG, erwarb man sechs Zuckerfabriken, wodurch das Unternehmen der größte Zuckerhersteller des Gaus wurde. Später

wurden Zuckerfabriken auch im Sudetenland und im Protektorat Böhmen und Mähren gekauft, und dabei zeichneten bei den üblichen Kapitalerhöhungen die Genossenschaftliche Zentralbank und die Deutschlandkasse einen großen Teil der jungen Aktien – eine willkommene Gelegenheit zur Investition der ihnen zugeflossenen Gelder.⁶⁶⁵

Die Investitionen riefen auch Kritik hervor. Das Reichswirtschafts- und das Reichsfinanzministerium monierten eine zurückhaltende Kreditvergabe und eine zu starke Konzentration auf die Beteiligungen in der Nahrungsmittelindustrie. Dadurch fehle den ländlichen Kreditgenossenschaften in Österreich und den bäuerlichen Betrieben das Kapital für Ausbau- und Modernisierungsmaßnahmen. Helferich verteidigte sich mit den notwendigen Kreditvergabe-standards und verwies auf die speziell eingerichteten Programme des Reiches zur Finanzierung der Landwirtschaft in Österreich.⁶⁶⁶

b) Die Geschäftsausweitung in das Sudetenland

Unmittelbar nach der Unterzeichnung des Münchener Abkommens und der darin vereinbarten Abtretung der nördlichen und nordwestlichen Grenzgebiete der Ersten Tschechoslowakischen Republik an das Deutsche Reich begannen viele Kreditinstitute mit Planspielen für eine Geschäftsausweitung in den neuen Herrschaftsraum. Die großen Privatbanken, aber auch zahlreiche Regionalbanken sahen ihre Chance gekommen, in das industrie- und gewerbereiche Sudetenland zu expandieren.

Auch die Deutschlandkasse witterte neue Möglichkeiten. Auf einer Sitzung des Engeren Ausschusses am 10. Oktober 1938, also rund zehn Tage nach dem Abschluss des Münchener Abkommens, skizzierte Helferich die Lage des dortigen Genossenschaftswesens, ohne allerdings über die dortigen Strukturen detailliert Auskunft geben zu können. Offenbar hatte man sich nicht so gut für Expansionsvorhaben präpariert wie die Konkurrenz aus der privaten Kreditwirtschaft.⁶⁶⁷ Die höchsten Einlagen im Sudetenland hatten die öffentlichen Sparkassen mit fünf Milliarden Kronen. Ihnen folgten die gewerblichen Kreditgenossenschaften mit etwa drei Milliarden Kronen, die ländlichen Kreditgenossenschaften und Raiffeisenkassen mit rund 1,8 Mrd. Kronen sowie spezielle Verbandskassen und Bezirksvorschusskassen mit 500 Mio. Kronen. Organisatorisch waren die gewerblichen Kreditgenossenschaften in einem eigenen Verband mit Sitz in Aussig zusammengefasst, die ländlichen Kreditgenossenschaften in drei Verbänden mit Sitz in Troppau, Prag und Brünn. Organisatorisch waren diese jedoch voneinander getrennt. Die ländlichen Kreditgenossenschaften verstanden sich bewusst als Träger bestimmter volkstumpolitischer Ideen und einer

auf diesen beruhenden Programmatik. Daher existierte jeweils ein Verband für die sudetenländischen ländlichen Kreditgenossenschaften, für die böhmischen und für die mährischen Kreditgenossenschaften.⁶⁶⁸ Die sudetenländischen Kreditgenossenschaften waren in zwei Giroverbänden mit einem eigenen Spitzeninstitut organisiert. Bei den ländlichen Kreditgenossenschaften hatte ein kleines Institut in Reichenberg die Aufgabe einer Clearingstelle und eines Refinanzierers übernommen. Bei den gewerblichen Kreditgenossenschaften übernahm dies eine kleine Zentralkasse, vor allem aber die Kreditanstalt der Deutschen (KdD), einer großen, im gesamten Sudetenland präsenten Kreditgenossenschaft mit Sitzen in Reichenberg und Prag und einem umfassenden Filialnetz. Das 1927 gegründete Institut verstand sich als ein Instrument zur Stärkung des Deutschtums im Sudetenland und unterhielt enge Kontakte zur Sudetendeutschen Partei und ihrem Führer Konrad Henlein. Nach dem Münchener Abkommen hoffte ihre Leitung, dass ihr langjähriger ‚Volkstumskampf‘ von der neuen Henlein-Administration in Reichenberg ebenso honoriert werden würde wie von den Berliner Behörden, sodass sie bei der Umgestaltung der sudetenländischen Kreditwirtschaft besonders privilegiert würde.⁶⁶⁹

Hitler forderte eine schnelle ‚Neuordnung‘ der sudetendeutschen Wirtschaft. Damit führte an der Umgestaltung des privaten Bankwesens und der sudetenländischen Filialen der Prager Banken zu reichsdeutschen Instituten kein Weg vorbei. Solange das Procedere allerdings nicht geklärt war, musste auch die Deutschlandkasse mit Blick auf die zukünftige Struktur der Genossenschaften abwarten.⁶⁷⁰ Gegenüber dem Reichskommissar für das Bankwesen legte Helferich dar, dass sich im alten Reichsgebiet die Pro-Kopf-Einlagen auf 63 RM beziehungsweise in Österreich auf 66 RM beliefen, während es im Sudetenland immerhin 50 RM waren. Angesichts der dominierenden Rolle der KdD in dieser Region sowie ihren enormen Einlagen und Kundengeldern war dieses Bild allerdings etwas verzerrt, wie auch Helferich zugeben musste.⁶⁷¹

Eine mögliche Ausdehnung ins Sudetenland hing maßgeblich von der weiteren Entwicklung der KdD ab. Das selbstbewusste Institut forderte inzwischen eine deutliche Ausweitung seines Filialnetzes durch eine Übertragung von Niederlassungen Prager Banken. Ihr Vorstandsvorsitzender Anton Kiese-wetter verlangte zudem ein Verbot der Geschäftsausweitung reichsdeutscher Institute, was auch für die Deutschlandkasse eine deutliche Beschränkung bedeuten musste.⁶⁷²

Die KdD konnte ihre Maximalforderungen jedoch nicht durchsetzen. Dresdner Bank und Deutsche Bank bekamen die rentabelsten Filialen der Prager Banken zugesprochen,⁶⁷³ die KdD konnte allerdings neun Niederlassungen von Prager Instituten sowie einige kleinere Genossenschaftsbanken

übernehmen.⁶⁷⁴ Die KdD protestierte gegen diese Zuordnung von Filialen bei den zuständigen Behörden in Berlin, sodass sich die endgültige Entscheidung über die Filialverteilung hinzog. So lange wollte Helferich jedoch nicht warten. Zur Jahreswende 1938 knüpfte er Verbindungen zu den drei Zentralkassen der landwirtschaftlichen Kreditgenossenschaften und zur Zentralkasse für die gewerblichen Kreditgenossenschaften. Den drei landwirtschaftlichen Zentralkassen wurden Kredite in Höhe von jeweils 1,3 Mio. RM angeboten, die dazu dienen sollten, von tschechischen Banken diskontierte Getreidepfandscheine zum Kauf von Getreide einlösen zu lassen. In einem zweiten Schritt sollten Sonderkredite von je 1,7 Mio. RM zur Verfügung gestellt werden; zudem sollte die Zentralkasse in Karlsbad einen Sonderkredit in Höhe von 1,3 Mio. RM für den Kauf von Getreide und Saatgut erhalten. Diese Offerten wurden von den Zentralkassen dankbar angenommen.⁶⁷⁵

In den folgenden Monaten intensivierte die Deutschlandkasse ihre Beziehungen vor allem zu den landwirtschaftlichen Zentralkassen in Troppau und in Karlsbad. Das Geschäft mit der landwirtschaftlichen Zentralkasse in Brünn schränkte sie dagegen deutlich ein, weil diese große Teile der Kreditgenossenschaften verlor und für die Deutschlandkasse weniger interessant war: Nach der Errichtung des Protektorats Böhmen und Mähren im Frühjahr 1939 waren Teile Süd- beziehungsweise Nordmährens Österreich beziehungsweise dem Sudetenland zugeschlagen worden. Dadurch verringerte sich die Zahl der Kreditgenossenschaften vor allem zu Lasten der Zentralkasse in Brünn.⁶⁷⁶ Die beiden anderen Kassen in Troppau und in Karlsbad hielten umfangreiche Bestände an Wertpapieren und Devisen, unter anderem Schuldverschreibungen zweier Fonds, die in der Ersten Tschechoslowakischen Republik aufgelegt worden waren. Die Leitung der Deutschlandkasse vertrat die Ansicht, dass eine Übernahme der beiden Kassen nur dann sinnvoll sei, wenn Klarheit über deren Bestände herrsche, was offenbar nicht der Fall war. Sie erhielten einstweilen nur Sonderkredite, während ein Prüfer aus Berlin die Geschäftsleitung der Kassen bei der Reorganisation und richtigen Bewertung unterstützen sollte.⁶⁷⁷

Einer Ausdehnung stand ein weiteres Hindernis im Weg. Die Deutschlandkasse musste sich mit der dominierenden Rolle der KdD bei der Finanzierung des gewerblichen Mittelstandes im Sudetenland arrangieren, was durch eine Übereinkunft mit dem Institut aus Reichenberg geschah, sodass man zu ihm *«freundschaftliche Geschäftsbeziehungen»* unterhielt. Die KdD deponierte daraufhin ihre umfangreichen Guthaben zum größten Teil bei der Deutschlandkasse und Kiesewetter erhielt in deren Engeren Ausschuss Sitz und Stimme. Angesichts dieser gütlichen Aufteilung überrascht es nicht, dass sich die Deutschlandkasse darauf beschränkte, bei der Reorganisation der verblei-

benden gewerblichen Zentralkasse in Aussig Hilfestellung zu leisten, indem sie einen erfahrenen Mitarbeiter aus ihrer Filiale in Köln sowie einen Leiter ihrer Revisionsabteilung in die Geschäftsführung des Instituts entsandte.⁶⁷⁸

Allein die Zentralkasse in Karlsbad sowie eine ebenfalls dort ansässige große landwirtschaftliche Genossenschaft, die Landwirtschaftliche Genossenschafts-Zentrale, mussten bei der Deutschlandkasse in größerem Umfang Kredite aufnehmen. Angesichts ohnehin sinkender Zinsmargen war absehbar, dass sich das operative Kreditgeschäft im Sudetenland in Zukunft als nicht sonderlich lukrativ erweisen würde.⁶⁷⁹ Diese Konstellation hielt bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs an. Die Deutschlandkasse musste die dominante Rolle der Kreditanstalt ebenso akzeptieren wie Vorgaben der neuen Machthaber in der Henlein-Administration bei der Umgestaltung des Genossenschaftswesens in der Region, sodass, anders als in Österreich, ein strategischer Brückenkopf nicht errichtet werden konnte. Der Primat der Politik sowie die Prägekraft der traditionellen Machtverhältnisse und Strukturen in der sudetenländischen Kreditwirtschaft standen dem entgegen, und eine gewisse Enttäuschung hierüber ließ sich bei der Deutschlandkasse nicht verhehlen.⁶⁸⁰

[...]