

Expansion in die Fläche ohne flächendeckendes Risikomanagement?

Zur Liquiditätskrise der Berliner Großbanken 1931

von Falk Liedtke

Im Sommer 1931 brach die bis dahin schwerste Bankenkrise in Deutschland aus. Sie war einerseits Folge einer riskanten Kreditpolitik der Berliner Großbanken, andererseits aber auch die Nebenwirkung einer seit den 1910er Jahren verfolgten Expansionsstrategie, die den deutschen Bankenmarkt innerhalb weniger Jahre grundlegend veränderte. Gerade das Risikomanagement der Banken erwies sich im Zuge der Krise vielfach als unzureichend.

Am 11. Juli 1931 musste die viertgrößte deutsche Bank, die Darmstädter und Nationalbank (kurz: Danatbank), ihre Zahlungsunfähigkeit erklären. In den folgenden Tagen zeigte sich, dass auch die anderen Berliner Filialgroßbanken – die Deutsche Bank, die Dresdner Bank und die Commerzbank (seinerzeit noch „Commerz- und Privat-Bank“) – die Grenzen ihrer Liquidität erreicht hatten: Zum Jahresabschluss 1931 war keines der Finanzinstitute mehr in der Lage, eine ausgeglichene Bilanz vorzuweisen.

Im Zuge umfassender Sanierungsmaßnahmen büßten alle Großbanken Jahre ihres Geschäftswachstums ein. Die Danatbank überstand die Krise nicht; sie wurde im März 1932 mit der Dresdner Bank fusioniert, die im Juli 1931 ebenfalls zahlungsunfähig geworden war. Im Frühjahr 1932 wurde auch die Commerzbank auf Geheiß der Reichsregierung mit dem Barmer Bank-Verein zwangsfusioniert.

Die Liquiditätsprobleme der Großbanken waren im Kern die Folge von zwei Entwicklungen: Erstens wuchs seit Mitte der 1920er Jahre auf der Passivseite ihrer Bilanzen ihre Abhängigkeit von kurzfristigen Fremdkapitaleinlagen. Ende der 1920er Jahre hatte etwa die Hälfte des Fremdkapitals der Banken Laufzeiten von nur wenigen Tagen bis Wochen. Im Frühjahr 1931 häuften sich politische und wirtschaftliche Ereignisse, die das Vertrauen der Einleger und

Finanzmärkte in die Stabilität des deutschen Bankensystems erschütterten.

Die eigentliche Krise löste schließlich der Kollaps des größten europäischen Textilkonzerns aus, der Norddeutschen Wollkämmerei und Kammgarnspinnerei (kurz: Nordwolle) aus Delmenhorst: Dies brachte im Sommer 1931 die Danatbank und Dresdner Bank in existenzielle

Commerzbank jeweils um 886, 760 und 450 Mio. Reichsmark (RM) sank, konnten die Danatbank und Dresdner Bank im Jahresverlauf das Volumen des Kundenkreditgeschäfts um je 122 Mio. RM, die Commerzbank sogar nur um 5 Mio. RM mindern. Mit anderen Worten: Die Banken hatten nicht mehr genügend liquide Mittel, um allen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.

Die bankhistorische Forschung setzt sich seit den 1930er Jahren mit dieser „Missachtung der Fristenkongruenz“ (Johannes Bähr) zwischen Aktiv- und Passivgeschäft zur Zeit der Bankenkrise auseinander. Ein Befund rückte bereits früh in den Mittelpunkt der Untersuchungen: Die Großbanken waren vor allem von ihren Großschuldnern abhängig. Sie hatten sich durch Großkredite in Millionenhöhe von einzelnen Kreditnehmern abhängig gemacht, die Ende der 1920er Jahre vor dem Hintergrund der Weltwirtschaftskrise vielfach nicht mehr in der Lage waren, ihre Kredite zu bedienen.

Aufgrund der sehr hohen Kreditengagements konnten die Banken

einen Zusammenbruch dieser Schuldner nicht riskieren und stellten ihren Großkunden vielfach Stützungskapital zur Verfügung. Dadurch war es den Banken nicht möglich, 1931 genügend Kapital aus dem Aktivgeschäft zu lösen, um auf den Rückgang des Fremdkapitals zu reagieren. Treffend urteilt Karl Erich Born in seiner 1967 erschienenen Pionierstudie, die Banken hätten „gutes Geld schlechtem hinterhergeworfen“ und so ihre Liquiditätsprobleme immer weiter verschärft.

Ohne Zweifel waren die notleidenden Großkredite der zentrale Treiber der Liquiditätskrise. Gleichwohl lässt sich anhand der bankinternen Organisationsstrukturen der Commerzbank, Dresdner Bank und Danatbank zeigen, dass neben den Großkrediten auch die kleinen und



Nach dem Zusammenbruch der Danatbank blieben alle Bankschalter aufgrund einer Notverordnung am 14. und 15. Juli 1931 geschlossen.

Schwierigkeiten. In der Folge schrumpften die Fremdkapitalbestände der Banken dramatisch, da neue Einlagenzuflüsse ausblieben und bestehende Einlagen nicht verlängert, sondern abgezogen wurden.

Diese Kapitalflucht war, zweitens, deshalb problematisch, weil die Banken beim Firmenkundengeschäft – dem wichtigsten Aktivposten ihrer Bilanz – seit Mitte der 1920er Jahre zunehmend langfristig laufende Investitionskredite vergeben hatten. Das Missverhältnis zwischen der nur kurzfristig garantierten Refinanzierung (den Fremdkapitaleinlagen) und den langfristig vergebenen Ausleihungen (den Investitionskrediten) bildete im Sommer 1931 den Kern der Liquiditätskrise: Während 1931 das Fremdkapital der Danatbank, Dresdner Bank und

mittleren Kreditgeschäfte signifikant zu den Liquiditätsproblemen der Banken beitrugen. Bei der Dresdner Bank und Danatbank entfiel etwa ein Drittel des Kreditvolumens auf Ausleihungen an mittelständische Geschäftskunden in Höhe von wenigen 1.000 bis 100.000 RM. Im Fall der Commerzbank lag der Anteil solcher Kredite sogar bei mehr als 40 Prozent am Gesamtgeschäft, was den Charakter der Commerzbank als Mittelstandsbank widerspiegelte. Die Großkredite lagen organisatorisch allein in der Verantwortung der Berliner Zentralen. Kleinere Kreditsummen wurden vor allem von den Filialen betreut, die den Weisungen der Zentralen unterworfen waren. In der Theorie verfolgten die Großbanken hierbei risikoaverse Geschäftsstrategien: Die regionalen Niederlassungen sollten bei der Kreditvergabe strenge Beurteilungsmaßstäbe ansetzen, um die Ausfallrisiken zu minimieren.

In der Praxis scheiterte das Risikomanagement bei allen drei untersuchten Bankhäusern aber häufig an der fehlenden Kooperation der Niederlassungen. Diese handelten seit Mitte der 1920er Jahre zunehmend eigenmächtig und oftmals explizit gegen die Anweisungen der Berliner Zentralen.

Bei der Commerzbank waren die Konflikte zwischen der Zentrale und den Niederlassungen im Vergleich zu den anderen Großbanken besonders stark ausgeprägt. Im Gegensatz zu ihren Konkurrentinnen war die Commerzbank im Krisenjahr 1931 nicht in der Lage, ihr Kreditvolumen zu senken. Bereits in der Aufsichtsratssitzung vom 26. März 1931 – also noch vor dem eigentlichen Krisenbeginn im Sommer – mahnte Vorstandssprecher Carl Harter (1868–1944), das anhaltende Wachstum des Kreditvolumens sei „hauptsächlich durch Gewährung von Kleinkrediten“ seitens der Niederlassungen verursacht worden – ein Vorwurf, der sich anhand der überlieferten Akten aus dem Filialgeschäft bestätigen lässt.

Sowohl der Kontrollverlust der Zentralen als auch die riskanten Geschäftsstrategien der Filialen waren eine Nachwirkung der Expansionsstrategie der Berliner Großbanken: Während sie vor dem Ersten Weltkrieg oft nur an einem oder wenigen Dutzend Standorten im Deutschen Reich vertreten waren, entwickelten sie sich in den 1920er Jahren zu Filialgroßbanken. Doch anstatt neue eigene Geschäftsstellen zu eröffnen, setzten sie auf die Übernahme kleinerer Privat- und Regionalbanken und deren Filialnetze.

Diese Expansion stellte die Großbanken vor enorme Herausforderungen. Einerseits galt es,

übernommene Bankhäuser, die meist über Jahrzehnte hinweg an ihren Standorten gewachsen waren und auf lokale Wirtschaftsstrukturen abgestimmte Strategien verfolgten, strategisch wie kulturell rasch zu integrieren. Andererseits erschwerte der scharfe Wettbewerb unter den Kreditbanken oftmals diesen Eingliederungsprozess. Durch großzügige Kreditkonditionen bemühten sich die Niederlassungen um eine höhere Kundenbindung und Vorteile gegenüber der Konkurrenz. Und gerade dieses Verhalten kollidierte mit der Strategie der Risikominimie-



Überlastet: Die Kreditabteilung der Erfurter Filiale der Commerzbank im Jahr 1930.

rung, die die Berliner Großbanken bei der Kreditvergabe verfolgten.

Um die Kontrolle über die Geschäftsaktivitäten der Niederlassungen zu wahren, mussten die Großbanken geeignete Organisationsstrukturen entwickeln. Hierbei schlugen sie unterschiedliche Wege ein: Die Dresdner Bank wählte zur Kontrolle ihrer Niederlassungen den Aufbau einer dezentralen Organisationsstruktur. Neben mehreren in Berlin angesiedelten Abteilungen, die unterschiedliche Bereiche des Filialgeschäfts koordinierten, delegierte die Bank Teile der Filialüberwachung an mit Vollmachten ausgestattete Filialen. Diese sogenannten Kopfstellen standen im Kontakt mit der Zentrale und koordinierten die Kreditaktivitäten der Geschäftsstellen einer Region. In den 1930er Jahren überwachten bei der Dresdner Bank etwa 30 Kopfstellen die Kreditaktivitäten von über 100 Geschäftsstellen.

Demgegenüber stand das von der Commerzbank praktizierte Prinzip der Zentralisierung. Die Kontrolle über die Aktivitäten der Geschäftsstellen war in der Berliner Zentrale gebündelt. Das dort ansässige Sekretariat der Filialen (SdF) koordinierte das Kreditgeschäft aller

Niederlassungen im Deutschen Reich. Und hier lag der entscheidende Schwachpunkt der Organisationsstruktur der Commerzbank.

Denn obwohl ihr Geschäftsstellennetz zwischen 1910 und 1931 fast um den Faktor 20 wuchs, stellte die Commerzbank im gleichen Zeitraum nur wenige weitere neue Mitarbeitende im Sekretariat der Filialen ein. Um 1919 waren etwa 40 Sachbearbeiter für die Kontrolle von 70 Geschäftsstellen zuständig. Bis 1931 war die Zahl der Geschäftsstellen auf über 400 angewachsen, die Zahl der Sachbearbeiter

hatte sich aber nur auf knapp 80 verdoppelt! Folge dieser Entwicklung war eine Überlastung der Verwaltungsstrukturen und damit verbunden ein noch schneller zunehmender Kontrollverlust über die Geschäftsaktivitäten der Niederlassungen als bei den anderen Berliner Filialgroßbanken.

Die neuere Forschung zur deutschen Bankenkrise 1931 zeigt, dass neben den Großkrediten der Zentralen auch die kleinen und mittleren Kredite der Filialen maßgeblich zur Liquiditätskrise der Großbanken beigetragen hatten. Das inadäquate Management der operationellen Risiken war dabei eine Folge des Expansionskurses der 1920er Jahre. Anders gesagt: Die deutsche Bankenlandschaft hatte sich so schnell konsolidiert, dass das Risikomanagement der Banken nicht Schritt halten konnte.

Dr. Falk Liedtke ist seit 2021 Wissenschaftlicher Mitarbeiter bei thyssenkrupp Corporate Archives in Duisburg. Er wurde 2021 mit einer Doktorarbeit zum Kreditgeschäft der Berliner Großbanken in den 1920er und 1930er Jahren an der Ruhr-Universität Bochum promoviert.

Literatur

- Johannes Bähr / Bernd Rudolph, 1931 – Finanzkrisen – 2008, München/Zürich 2011
- Karl Erich Born, Die deutsche Bankenkrise 1931. Finanzen und Politik, München 1967
- Falk Liedtke, Der Konflikt um den Kredit. Organisationsprobleme im Kundenkreditgeschäft Berliner Großbanken vor dem Hintergrund von Bankenkonzentration und Bankenkrise (1924–1939), Stuttgart 2023

Impressum

Eugen-Gutmann-Gesellschaft e.V.
Matthias Kemmerer (Vorsitzender)
Kaiserstraße 16, 60311 Frankfurt am Main
egg@commerzbank.com
© 2025