

**V**om Bankgeschäft, räumte Georg von Siemens später ein, habe er eigentlich keine Ahnung gehabt. Doch der Gründungsdirektor der Deutschen Bank kann seine Lücken gut überspielen: „Ich tue indessen sehr gelehrt“, sagte der Jurist einmal über seine Anfangszeit als Finanzmensch, „zucke ab und zu die Achseln, ziehe das Maul bis an die Ohren – wenn ich nämlich spöttisch lache.“

Zu Hause muss er dann das Kauderwelsch der Kollegen nacharbeiten, wobei ihm ein Werk angeblich besonders hilft: „Die Kunst, in 24 Stunden Bankier zu werden“. Siemens' Selbststudium zahlt sich aus: 30 Jahre lang, von 1870 bis 1900, steht der Finanzautodidakt an der Spitze des Instituts, so lange wie kein CEO nach ihm.

Geholt wurde Siemens vom Berliner Privatbankier Adelbert Delbrück. Zusammen mit dem liberalen Währungsexperten Ludwig Bamberger plant Delbrück seit 1869 die Gründung einer Außenhandelsbank – ein Metier, in dem bis dahin englische Institute dominieren. Delbrück verfügt über gute Drähte in die Politik: Sein Vetter Rudolph leitet von 1871 bis 1876 das neue Reichskanzleramt und ist einige Jahre lang die rechte Hand Bismarcks. Siemens kennt sich in der Industrie aus. Er arbeitete im Elektrokonzern seines Onkels zweiten Grades, Werner von Siemens.

**Die Gründungspläne** fallen in eine industrielle und politische Aufbruchszeit: Gezahlt wird noch in Talern und Gulden, denn erst Ende 1871 wird im nun geeinten Deutschen Reich die Mark eingeführt. An den Börsen tummeln sich viele abenteuerlustige Spekulanten: Besonders en vogue sind Aktien von Eisenbahngesellschaften und Finanzinstituten.

Für Banken beginnt eine Boomphase: Teils schütten sie zweistellige „Superdividenden“ aus. Doch Delbrück und Co. kämpfen anfangs mit Schwierigkeiten. Die in Berlin beantragte Zulassung lässt auf sich warten.

In Hamburg kommt den Berlinern im Januar 1870 die neue Internationale Bank zuvor – auch sie will den deutschen Außenhandel finanzieren.

Da Berlin die Konkurrenz aus Hamburg fürchtet, gibt es nun bald die begehrte Lizenz. Die Pioniere Delbrück und Bamberger gewinnen bekannte Privatbankiers für das Projekt und rühmen



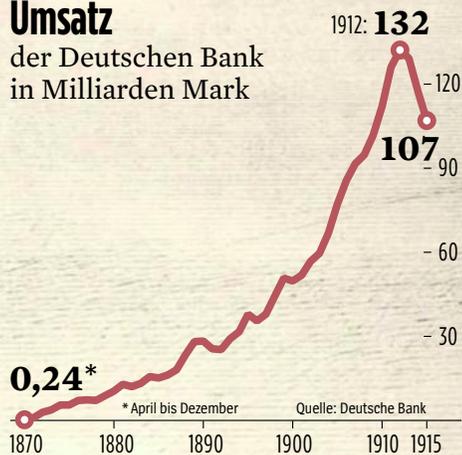
Bankier Adelbert Delbrück, um 1880

*Mit der Gründung der Deutschen Bank im Jahr 1870 wollten Privatbankiers die englische Übermacht im Außenhandel brechen. Das neue Institut wurde zur Keimzelle der Deutschland AG.*

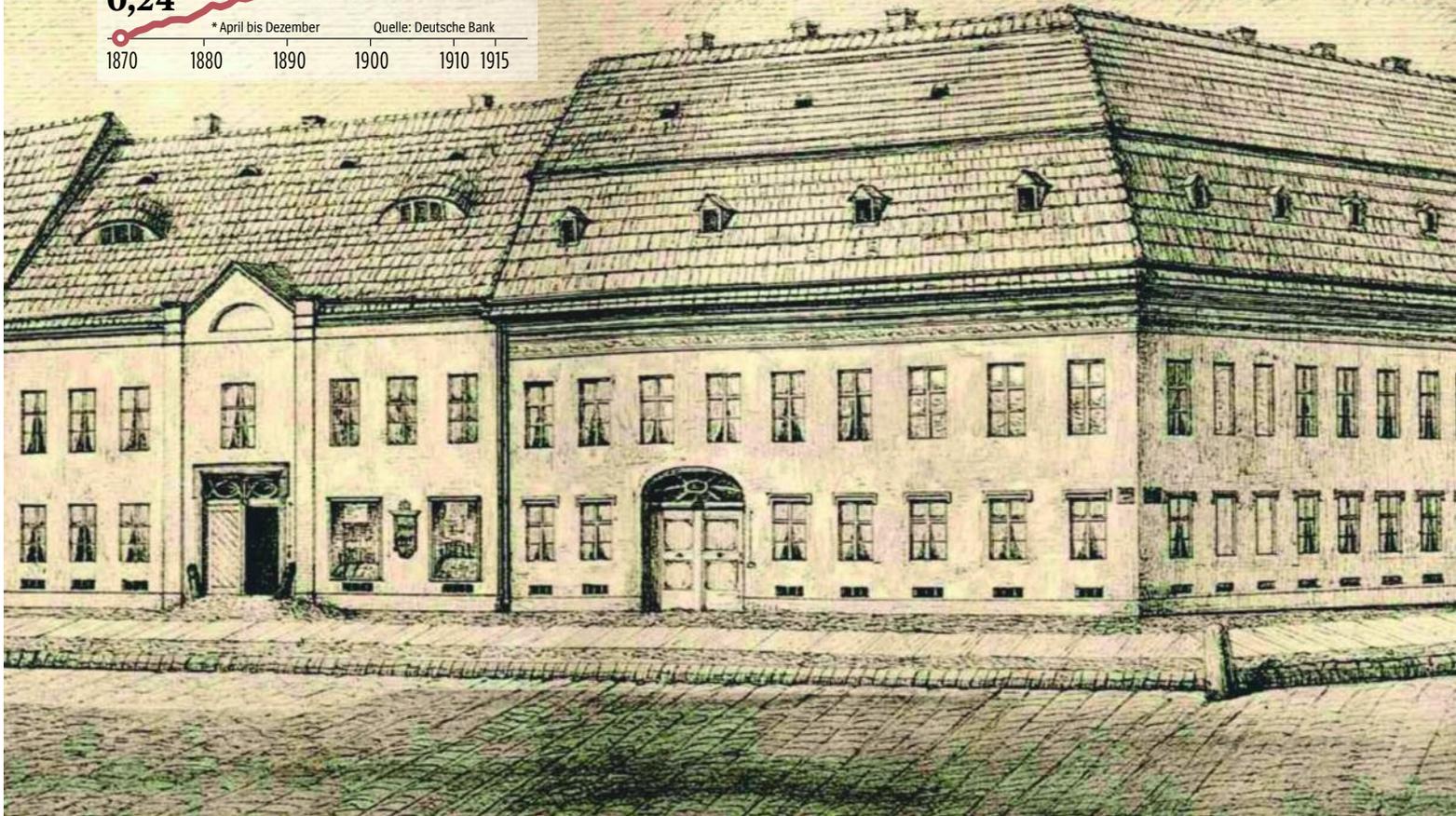
# Die Geldmaschine

Von NILS KLAWITTER

## Umsatz der Deutschen Bank in Milliarden Mark



Sitz der Deutschen Bank  
in Berlin, 1870 (kleines Gebäude  
links auf der Zeichnung)



die Gründung ihrer „Deutschen Bank“ am 10. März 1870 als „nationale Tat“.

Das scheint zu wirken: Fünf Millionen Taler Aktienkapital werden gezeichnet, den größten Teil davon reservieren sich Bankhäuser wie Magnus oder Deichmann. Auch an den Börsen herrscht Euphorie: Das zwei Millionen Taler schwere Aktienpaket, das in den freien Handel kommt, ist 150fach überzeichnet.

Die Privatbankiers betrachten den neuen Finanzriesen als ihr Geschöpf, das sie steuern können. Doch es läuft andersherum: Neben der Deutschen Bank entstehen weitere Großbanken wie die Commerzbank und die Dresdner Bank. Sie dominieren bald die privaten Institute. Schon zur Jahrhundertwende gleicht die Deutsche Bank einer Spinne im Netz der jungen deutschen Industrie: E-Werke, Straßenbah-

nen, Erdöl, Glühbirnen – es gibt keine Zukunftstechnologie, in der sie nicht die Fäden zieht.

**Im Gegensatz** zu dieser Machtfülle wirkt der Geschäftssitz der Bank bescheiden: Die ersten Angestellten arbeiten an Stehpulten in einem nicht gerade repräsentativen Mietshaus in der Französischen Straße in Berlin. Die Stimmung? Sei „steif“, wie Co-Direktor Hermann Wallich, Sohn einer jüdisch-orthodoxen Kaufmannsfamilie aus dem Rheinland, beklagt: Nicht einmal „ein Glas Zuckerwasser“ sei ihm zur Begrüßung angeboten worden.

Eigenständig agieren dürfen die Direktoren damals nicht. Das Sagen hat ein Fünfergremium, das der 24-köpfige Verwaltungsrat einsetzt. Dies ändert sich erst mit der Aktienrechtsreform von 1884.

Die Gründer der Bank träumen vom Welthandel in Übersee: Bereits 1872 werden Filialen in Shanghai und Yokohama eröffnet, London folgt 1873. Die globale Expansion passt zu Bismarcks Plan des informellen Imperialismus: Statt direkter Beherrschung sieht dieses Konzept eine Art Wirtschaftskontrolle mittels gepachteter Häfen und stationierter Kriegsschiffe vor.

Durch ihre Kontakte zum Reichsschatzamt gelingt es den neuen Deutsch-Bankern, die in Silberbaren eingeschmolzenen alten Taler zu verwerten. Doch nach anfänglichen beträchtlichen Gewinnen droht durch die deutschen Silbermassen ein Preisverfall. Hinzu kommt ein Überangebot an Kolonialprodukten wie Tee und Seide. Im Inland schüttelt die sogenannte Gründerkrise die Wirtschaft im Kaiserreich durch. 1873/74 gehen etliche Firmen



Gleisbauarbeiten der Northern Pacific Railroad, USA um 1880; Sisaltransport in Deutsch-Ostafrika, um 1910

pleite. Die Deutsche Bank muss ihre Überseefilialen schließen und ihr Konzept überdenken.

Bankdirektor Siemens setzt auf Inlandsgeschäfte wie etwa den Verkauf von Staatsanleihen. Statt langjähriger Industriefinanzierungen favorisiert er übersichtliche Handelskredite mit kurzer Laufzeit. Mehrfach gerät der Manager über die Ausrichtung der Bank mit dem Kreis der Gründer aneinander. Er droht mit Rücktritt, doch man will nicht auf ihn verzichten. Siemens vergrößert die Zahl der Filialen und baut das Depositengeschäft mit Einlagen aus. Die Deutsche Bank vermittelt vermehrt Länder- und Stadtanleihen und schraubt ihre Umsätze bereits im Jahr 1875 auf 5,5 Milliarden Mark.

Die Übersee-Euphorie lebt bald wieder auf. Wer Ende des 19. Jahrhunderts Geld verdienen will, setzt auf Eisenbahnbeteiligungen. Der Zukunftsmarkt heißt Amerika. „Ich glaube, dass wir in Berlin auch an die amerikanischen Sachen herantüßten“, sagt Siemens vor seiner US-Reise 1883. Und fügt hinzu: „Schließlich liegt uns Amerika näher als Italien, trotz des Gotthards.“

Zurück kehrt Siemens mit dem ersten internationalen Großprojekt der Bank, einer Beteiligung an der Eisenbahngesellschaft Northern Pacific Railroad.

Das US-Abenteuer erscheint noch risikoreicher als das Bahnprojekt, das

einige Jahre später über Istanbul nach Bagdad führen soll. Dort musste an sämtliche Würdenträger „hohes Bakschisch“ gezahlt werden (wie der zuständige Bankvorstand Arthur von Gwinner später schrieb). Von der Northern Pacific, die zwischen dem Lake Superior und Seattle Schienen verlegt, erwirbt die Deutsche Bank nachrangige Schuldverschreibungen für mehrere Millionen Dollar.

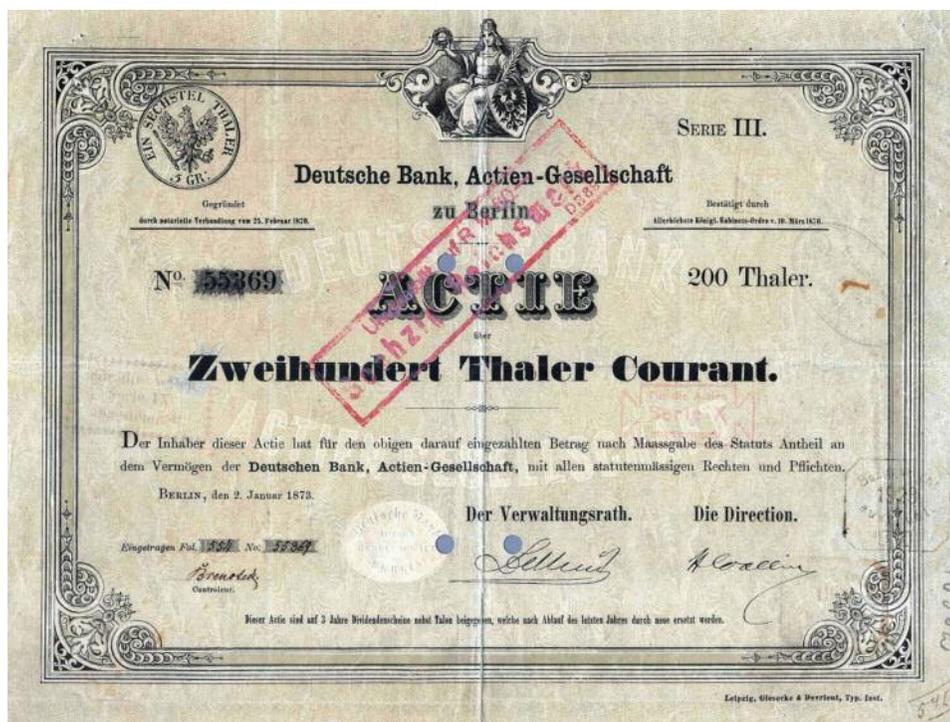
**Durch die Wirtschaftskrise** in den USA stockt der Bau bald. Die Northern hat Probleme, ihre Rechnungen zu bezahlen. Selbst Siemens gesteht die „absolute Unberechenbarkeit“ des Vorhabens ein – doch seine Bank hält sich weitgehend schadlos: Die riskanten Bonds reicht sie über die Börse an technikbegeisterte deutsche Anleger weiter. Bei der wenig später fälligen Umschuldung der Gesellschaft ist sie wieder dabei. Zudem: Ganz aus der Bahn geworfen scheint die Northern nicht. Schon 1898 treibt die Phantasie der Anleger die Aktie wieder nach oben, im Mai 1901 hieven Übernahmegerüchte das Papier auf sagenhafte 1000 Dollar.

Um diese Zeit hat die Deutsche Bank begonnen, in großem Stil zu jonglieren. Mit der Übernahme der rumänischen Raffinerie Steaua Romana steigt sie ins Ölgeschäft ein. Auch um chinesische Eisenbahnstrecken bemüht sich das Institut.

Einige Manager durchschauen schon nicht mehr ganz, was sie tun: „Bisher haben wir Bankdirektoren Geschäfte gemacht, die wir verstanden; jetzt befassen wir uns mit Dingen, in die wir uns erst einarbeiten müssen“, schreibt Deutsche-Bank-Direktor Max Steinthal, Börsianer seit seinem 20. Lebensjahr.

Relativ leicht durchschaubar dürften die Geschäfte in Afrika gewesen sein: Sie waren reine Ausbeutung. Zwar bescheinigt der Historiker Markus Dahlem in seinem Buch über die Professionalisierung des Bankbetriebs 1871 bis 1914 der Bank „äußerste Zurückhaltung“ bei Kolonialgeschäften in Afrika – doch listet er sie dann selbst auf. „Zur Pflege des Plantagengeschäfts“ beteiligt sich die Bank an zwei Kolonialinstituten in Ostafrika. Zum Rohstofftransport aus dem Kontinent gründen die Banker die Deutsch-Ostafrikanische Eisenbahngesellschaft, die eine Trasse von Daressalam zum Tanganjika-See baut. Den größten Batzen Geld bekommt Siemens' Schwager Adolf Görz: An den von seiner Gesellschaft kontrollierten südafrikanischen Minen, in denen schwarze Arbeiter unter unmenschlichen Bedingungen nach Gold graben, beteiligt sich die Bank mit einer halben Million Mark.

In Deutschland sichern sich Siemens und seine Nachfolger unterdessen maßgeblichen Einfluss an diversen Unternehmensgründungen, indem sie sich



Aktie der Deutschen Bank von 1873

finanziell beteiligen. Es entsteht das Gerüst dessen, was später Deutschland AG genannt wird: Die Bank hilft etwa dem Kaufmannssohn Emil Rathenau dabei, die Deutsche Edison-Gesellschaft in die AEG zu überführen. Sie kofinanziert die Gründung der Deutsch-Österreichischen Mannesmann-Röhrenwerke AG und hält Anteile der Siemens AG.

Während in den Dörfern noch das Petroleum brennt, finanziert die Bank längst die Elektrifizierung von Pferdebahnen und die ersten Stromkonzerne – die Rheinisch-Westfälischen Elektrizitätswerke (RWE) stammen aus dieser Zeit. 750 solcher Stromwerke werden allein zwischen 1887 und 1897 gegründet. Und oft sitzt die Deutsche Bank mit am Tisch: Sie vergibt Kredite, hilft den

Werken bei der Gründung von Trusts, um die neuen Geschäfte in Serie betreiben zu können – und bringt deren Aktien an die Börse.

**Schon damals** scheint derlei Finanzakrobatik ihre Bewunderer gehabt zu haben. Im März 1914 feiert die „Frankfurter Zeitung“ das von Delbrück gegründete Institut als „größte Bank der Welt“.

Intern sah es nicht immer danach aus. Nicht mal ein angemessen organisiertes Büro habe Georg von Siemens gehabt, erinnerte sich Arthur von Gwinner, als er 1894 in die Bank kam. Und als Gwinner damals die Schreibmaschine einführen wollte, habe es „Widerstand“ gegeben. Als besonders verkrampt erwies

sich die Männerbastion Deutsche Bank gegenüber Frauen. In Branchenblättern hieß es, Frauen seien wegen ihres „eigenartigen Seelenlebens“ für den Bankberuf ungeeignet. Männliche Kollegen klagten über den „furchtbaren Geruch nach Veilchen“. Erst als es in der Finanzwelt längst üblich war, stellte auch die Deutsche Bank Stenotypistinnen und Telefonvermittlerinnen ein.

Putzfrauen beschäftigte sie schon länger. Karoline Behlau etwa. In einer Mitarbeiterzeitung von 1928 wird die Reinemachefrau in einem kurzen Artikel gewürdigt. Sie war damals 86 Jahre alt, reinigte seit 55 Jahren die Büros und wollte auf jeden Fall weitermachen, wie sie selbst sagte: So „penibel“ wie sie sei schließlich keine. ■

Laut Hrn.Allzeit musst die Anz. + Trennlinie 2mm nach oben geschoben werden So richtig!!!!