

Timothy Guinnane u.a.

DIE GESCHICHTE DER DZ BANK

DAS GENOSSENSCHAFTLICHE
ZENTRALBANKWESEN
VOM 19. JAHRHUNDERT BIS HEUTE



C.H.Beck

DIE GESCHICHTE DER DZ BANK

**Das genossenschaftliche Zentralbankwesen
vom 19. Jahrhundert bis heute**

**Mit Beiträgen von
Timothy W. Guinnane (übers. von Claus Sprick),
Patrick Bormann, Joachim Scholtyseck,
Harald Wixforth, Stephan Paul,
Theresia Theurl,
einer Einführung von Gerald Braunberger
und einem Vorwort von Bernd Rudolph**

**Herausgegeben vom Institut für bankhistorische
Forschung e. V., Frankfurt am Main
im Auftrag der DZ BANK AG
Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank,
Frankfurt am Main**

C.H.Beck

Zum Buch

Die DZ BANK ist das Spitzeninstitut der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Deutschland und zählt zu den wichtigsten Kreditinstituten des Landes. Ihre Geschichte wird in diesem Buch von renommierten Wirtschaftshistorikern anschaulich und quellennah dargestellt. Die Autoren spannen den Bogen von den Gründervätern, vor allem Hermann Schulze-Delitzsch, Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Wilhelm Haas, bis in die Gegenwart und betten die Geschichte des genossenschaftlichen Zentralbankwesens ein in die allgemeinen wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen.

Die Wurzeln der DZ BANK liegen im genossenschaftlichen Zentralbankwesen des 19. Jahrhunderts, vor allem in der 1895 gegründeten Preußischen Zentralgenossenschaftskasse. Den genossenschaftlichen Finanzinstituten kommt seit ihrer Gründung eine große Bedeutung für die Kreditversorgung weiter Wirtschaftskreise zu und sie haben entscheidend zur Herausbildung des Stabilitätsfaktors "Mittelstand" in Deutschland beigetragen. Die Geschichte der Kreditgenossenschaften ist jedoch von der wirtschaftshistorischen Forschung bisher wenig beachtet worden. Das gilt ebenso für die Rolle des kreditgenossenschaftlichen Zentralbankwesens. Diese Lücken zu schließen, ist das zentrale Anliegen dieses Buches.

Über den Autor

Patrick Bormann ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Geschichtswissenschaft der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.

Gerald Braunberger ist verantwortlicher Redakteur für den Finanzmarkt der Frankfurter Allgemeinen Zeitung.

Timothy W. Guinnane ist Philip Golden Bartlett Professor of Economic History am Department of Economics der Yale University, New Haven (USA).

Stephan Paul ist Professor für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für Finanzierung und Kreditwirtschaft an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum.

Bernd Rudolph ist emeritierter Professor für Betriebswirtschaftslehre und Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats des Instituts für bankhistorische Forschung e. V., Frankfurt am Main.

Joachim Scholtyseck ist Professor für Geschichte und Inhaber des Lehrstuhls für Geschichte der Neuzeit am Institut für Geschichtswissenschaft der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.

Theresia Theurl ist Professorin für Volkswirtschaftslehre und Geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Harald Wixforth ist Lehrbeauftragter im Fachbereich Geisteswissenschaften der Universität Bremen und Geschäftsführer der Gesellschaft für mitteleuropäische Banken- und Sparkasengeschichte, Bielefeld.

Mit 20 Abbildungen, 8 Karten (© Peter Palm),
17 Tabellen und 58 Bildern in 2 Tafelteilen

1. Auflage. 2013

© Verlag C.H.Beck oHG, München 2013

Umschlagabbildung: DZ Bank in Frankfurt am Main

© ullstein bild - JOKER/Alexander Stein

Umschlaggestaltung: Kunst oder Reklame, München

ISBN Buch 978-3-406-64063-6

ISBN eBook 978-3-406-64064-3

Die gedruckte Ausgabe dieses Titels erhalten Sie im Buchhandel
sowie versandkostenfrei auf unserer Website

www.chbeck.de.

Dort finden Sie auch unser gesamtes Programm und viele weitere
Informationen.

Inhalt

| | |
|-----------------------------------|----|
| Vorwort von Bernd Rudolph | 11 |
| Einleitung von Gerald Braunberger | 15 |

| | |
|--|-----------|
| Zwischen Selbsthilfe und Staatshilfe: Die Anfänge genossenschaftlicher Zentralbanken in Deutschland (1864–1914) von Timothy W. Guinnane, aus dem Englischen von Claus Sprick | 41 |
|--|-----------|

| | |
|--|----|
| I. Voraussetzungen | 46 |
| 1. Die lokalen Primärgenossenschaften und ihre Verbände | 46 |
| 2. Der handels- und genossenschaftsrechtliche Rahmen | 47 |
| II. Divergierende Bedarfsstrukturen auf lokaler Ebene | 54 |
| III. Auf dem Weg vom ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘-Prinzip zur Staatshilfe? | 57 |
| IV. Kritiker genossenschaftlicher Zentralkassen | 61 |
| 1. Hermann Schulze-Delitzsch | 61 |
| 2. <i>«Keineswegs eine ‚Zentralbank‘ in dem gewöhnlichen Sinne des Wortes»</i> – Die Deutsche Genossenschaftsbank von Soergel, Parisius & Co. KG auf Actien | 64 |
| V. Befürworter genossenschaftlicher Zentralkassen | 70 |
| 1. Friedrich Wilhelm Raiffeisen | 70 |
| 2. Wilhelm Haas | 73 |
| VI. Alternative Konzepte | 75 |
| VII. Die Preußische Central-Genossenschaftskasse – ein überregionales Zentralinstitut der Genossenschaften | 77 |
| 1. Die Entstehung des Instituts, seine Organisation und Geschäftsentwicklung | 77 |
| a) Die Gründungsmotive 77 – b) Das Direktorium und die Belegschaft der Bank 81 – c) Die Geschäftsentwicklung im Überblick 82 – d) Der Ausschuss – ein Gremium mit beratender Funktion 87 | |

2. Die Geschäftspolitik **92**
 - a) Die Zinspolitik 100 – b) Die Ausschließlichkeitserklärung 105 – c) Die Bedeutung der Sparkassen für den ‚Ausgleich‘ 113
3. Die Preußenkasse – ein umstrittenes Institut zwischen Konfrontation und Kooperation **116**
 - a) Die Landwirtschaftliche Reichsgenossenschaftsbank eGmbH – eine Bewährungsprobe für das Verhältnis zwischen der Preußenkasse und dem Reichsverband 119 – b) Die Konflikte mit den Raiffeisen’schen Genossenschaften 127 – c) Die gescheiterte Angliederung der Soergelbank 129 – d) Die Spannungen zwischen der Preußenkasse und den Handwerker-genossenschaften 131 – e) Die Preußenkasse als Instrument preußischer Politik 135 – f) Die wiederkehrenden Probleme mit maroden Zentral-kassen 137

VIII. Schlussfolgerungen **141**

**Die kreditgenossenschaftlichen Zentralinstitute
vom Beginn des Ersten Weltkriegs bis zur bedingungslosen
Kapitulation des NS-Staats (1914–1945)**

von Patrick Bormann, Joachim Scholtyseck und Harald Wixforth **145**

- I. Die Kreditgenossenschaften und ihre Zentralinstitute im Ersten Weltkrieg und in der Nachkriegsinflation **147**
 1. Die Kreditgenossenschaften **150**
 - a) Die Kriegsjahre 150 – b) Die Inflationszeit 153
 2. Die Preußische Zentralgenossenschaftskasse **155**
 - a) Die Kriegsjahre 155 – b) Die Inflationszeit 159 – c) Die Beteiligung der Kreditgenossenschaften an der Preußischen Zentralgenossenschaftskasse 161
 3. Die Genossenschaftsabteilung der Dresdner Bank **163**
 - a) Die Kriegsjahre 163 – b) Die Inflationszeit 165
- II. Die Kreditgenossenschaften und ihre Zentralinstitute von der Stabilisierung der Währung bis zur Bankenkrise **166**
 1. Die Kreditgenossenschaften **168**
 - a) Die kurze ‚Scheinblüte‘ der Weimarer Konjunktur 168 – b) Kreditgenossenschaften und Sparkassen – Konkurrenten um die gleichen Kundensegmente 171
 2. Die Genossenschaftsabteilung der Dresdner Bank **175**
 - a) Das Ende der Inflation und die Herausforderungen der Währungsreform 175 – b) Die Weimarer Konjunktur 178 – c) Die Bankenkrise von 1931 182

3. Die Preußische Zentralgenossenschaftskasse **185**
 - a) Mit freizügiger Kreditvergabe in die Illiquidität 185 – b) Der umstrittene Reformator Otto Klepper und der Kampf um die richtige Agrarpolitik 194 – c) Die Rationalisierung des ländlichen Genossenschaftswesens 210

- III. Die genossenschaftlichen Zentralinstitute nach der Bankenkrise **217**
 1. Die Genossenschaftsabteilung der Dresdner Bank **217**
 2. Die Übertragung der Preußenkasse an das Reich **222**
 - a) Ausweitung des Reichseinflusses und Umwandlung in die Deutsche Zentralgenossenschaftskasse 222 – b) Der neue geschäftspolitische Kurs unter Hans Helferich 225

- IV. Die Kreditgenossenschaften und ihre Zentralinstitute nach der ‚Machtergreifung‘ **230**
 1. Die Kreditgenossenschaften **232**
 - a) Die Kreditgenossenschaften in der Wirtschaftsordnung des NS-Staats 232 – b) Die Beratungen des Untersuchungsausschusses für das Bankwesen 1933 234
 2. Die Genossenschaftsabteilung der Dresdner Bank **236**
 3. Die Deutsche Zentralgenossenschaftskasse **241**
 - a) Die Geschäftsentwicklung im Überblick 241 – b) In ‚loyaler Distanz‘ zum NS-Regime 252
 4. Der lange Weg zum Zusammenschluss der Genossenschaftsabteilung der Dresdner Bank und der Deutschen Zentralgenossenschaftskasse **261**

- V. Die Deutsche Zentralgenossenschaftskasse vom Beginn des Zweiten Weltkriegs bis zum Zusammenbruch des NS-Regimes **268**
 1. Die Geschäftsentwicklung im Überblick **269**
 2. Die Ausdehnung des Geschäfts der Deutschen Zentralgenossenschaftskasse in den angeschlossenen und besetzten Gebieten **271**
 - a) Die Expansion nach Österreich 271 – b) Die Geschäftsausweitung in das Sudetenland 277 – c) Die beabsichtigte Expansion in das Protektorat 280 – d) Die geschäftlichen Aktivitäten im besetzten Polen 282 – e) Die geschäftlichen Aktivitäten in den besetzten Westgebieten 286 – f) Fazit: Expansionsinteressen und -strategien der Deutschen Zentralgenossenschaftskasse 287
 3. Die Deutsche Zentralgenossenschaftskasse am Ende des Krieges **289**

- VI. Schlussbetrachtung **291**

Das genossenschaftliche Zentralbankwesen auf dem Weg in die Zweistufigkeit (1945–2010)

von Stephan Paul und Theresia Theurl **295**

- I. Der Weg zur Gründung der Deutschen Genossenschaftskasse (1945–1949) von Stephan Paul und Theresia Theurl **297**
 1. Die Ausgangssituation: Die Deutsche Zentralgenossenschaftskasse in der Nachkriegszeit **298**
 2. Die Spitze der kreditgenossenschaftlichen Organisation unter der Bankenpolitik der Besatzungsmächte: Neuorientierung und Wiederaufbau **303**
 - a) Alliierte Dezentralisierungsbestrebungen 303 – b) Erste Initiativen 305 – c) Notwendigkeit eines Spitzeninstituts? 307 – d) Reaktivierung der Deutschen Zentralgenossenschaftskasse? 309 – e) Ein gemeinsames Spitzeninstitut für alle genossenschaftlichen Sparten? 311 – f) Rechtsform und Kapitalausstattung des neuen Spitzeninstituts 313 – g) Der Gesetzgebungsprozess 315
 3. Die Deutsche Genossenschaftskasse: Struktur und Aufgaben des neuen Spitzeninstituts **317**

- II. Auf dem Weg zur ‹verbundfokussierten Zentralbank› – Der Wandel des Geschäftsmodells zwischen Marktentwicklung und Finanzmarktregulierung (1949–2010) von Stephan Paul **323**
 1. Das Geschäftsmodell als Wegweiser **323**
 2. Triebkräfte und Hindernisse des Wiederaufbaus (1949–1957) **324**
 - a) Anfänge des Wirtschaftswachstums in neuem institutionellen Rahmen 324 – b) Personelle und finanzielle Ressourcen in der ersten Nachkriegsperiode 326 – c) Nutzenstiftung durch langfristiges Kreditgeschäft 332 – d) Frühe und kontinuierliche Dividendenzahlung trotz Sonderlasten 335
 3. Lange Erfolgsbahn im Wirtschaftswunder (1958–1972) **337**
 - a) Höhepunkt des Wirtschaftswunders und erste Abschwungtendenzen 337 – b) Der Modernisierer Georg Draheim 338 – c) Auf dem Weg zur Universalbank 341 – d) Sichtbarer und unsichtbarer Erfolg 345
 4. Kursuche auf neuen Wegen (1973–1980) **346**
 - a) Rahmenbedingungen: Umbruchprozesse nach dem Wirtschaftswunder 346 – b) Von der Deutschen Genossenschaftskasse zur DG BANK 348 – c) Von Draheim zu Viehoff, vom Präsidenten zum Sprecher 351 – d) Mitarbeiter- und Finanzressourcen 352 – e) Nutzen-

stiftung durch Internationalisierung 352 – f) Ertragsunterlegtes Wachstum mit ersten Eintrübungen 359

5. Rasanter Aufstieg, zu schmale Pfade, Stolpersteine (1981–1990) **362**
 - a) Rahmenbedingungen: Zweifache ‚Wende‘ 362 – b) Schattenseiten des Wachstums 364 – c) Ein ‚Sanierungsfall‘ 378
6. Rück- und Fortschritte (1991–2000) **381**
 - a) Kein zweites Wirtschaftswunder 381 – b) Refokussierung und Sanierung 384 – c) Privatisierung, neue Unternehmensstrategie und Rechnungslegung, Risikoschock 396
7. Orientierung im Wetterwechsel (2001–2010) **408**
 - a) Die schwerste Finanz- und Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit 408 – b) Fusion und Restrukturierung im Kreditgeschäft 2001/02 415 – c) ‚Zusammen geht mehr‘ – Verlagerungen im Geschäftsmodell 2003/04 418 – d) Rekordjahre 2005/06: Gemeinsamer Erfolg im Konzern 422 – e) Mit Schrammen, aber ohne Staatshilfe durch die Finanzkrise 2007/08 428 – f) Erneute Refokussierung 2009, Erholung 2010, aber wieder Krisensignale 433

III. Auf dem Weg zur modernen Zentralbank im genossenschaftlichen Finanzverbund (1949–2010) von Theresia Theurl **436**

1. Zentralbank im Finanzverbund: Aufgaben, Spielräume und Restriktionen **436**
2. Zusammenarbeit im Finanzverbund unter veränderten Rahmenbedingungen (1949–1957) **438**
 - a) Logik eines Verbundes 439 – b) Realwirtschaftliche Expansion und steigender Bedarf an Finanzdienstleistungen 441 – c) Besonderheiten des Liquiditätsausgleichs 444 – d) Bedarf der genossenschaftlichen Wirtschaft an mittel- und langfristigen Krediten 447 – e) Zunahme zentraler Leistungen 449 – f) Ausweitung des Verbundes durch Beteiligungen und Tochtergesellschaften 450
3. Steigende Anforderungen an das Spitzeninstitut (1958–1972) **452**
 - a) Steigende Anforderungen, zusätzliche Aktivitäten, neue Beteiligungen 453 – b) Intensivierung des Wettbewerbs und Fusionswelle bei den Genossenschaftsbanken 457 – c) Regeln der Zusammenarbeit 459 – d) ‚Rationalität‘ und Effizienz 462 – e) Konzentrationsprozesse im Verbund 464
4. Neue Spielräume bei sich ändernder Verbundarchitektur (1973–1980) **468**
 - a) Entstehung der Deutschen Genossenschaftsbank 469 – b) Reaktionen auf ein herausforderndes Umfeld 469 – c) Rationalisierung auf der Primärbankenebene und im Verbund 471 – d) Das Spitzeninstitut im Verbund 475

5. Suche nach tragfähigen Verbundstrukturen (1981–1990) **475**
 - a) Fortschreiten des Konzentrationsprozesses auf der Primärebene 476 –
 - b) Zunehmende Bedeutung und Konzentration der Rechenzentralen 477 –
 - c) Integration der neuen Bundesländer in den genossenschaftlichen Finanzverbund 478 –
 - d) Ausweitung der Unternehmensgrenzen der DG BANK 478 –
 - e) Zwei- oder Dreistufigkeit? 479
 6. Bündelung der Kräfte (1991–2000) **482**
 - a) DG BANK: Strategische Korrekturen 482 –
 - b) Marktanteilsverluste und Fusionswelle auf der Primärebene 483 –
 - c) ‚Bündelung der Kräfte‘ 485
 7. Wettbewerbsfähigkeit in einem turbulenten Umfeld (2001–2010) **487**
 - a) Die Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank und ihre Bewährungsprobe 487 –
 - b) Stabilisierung der Marktanteile auf der Primärbankenebene 490 –
 - c) Kooperationen, Übernahmen und Fusionen im Verbund 491
 8. Sechs Jahrzehnte Verbundpartner **494**
-

Anhang 497

Abkürzungsverzeichnis **499**

Anmerkungen **503**

Quellen- und Literaturverzeichnis **574**

1. Unveröffentlichte Quellen **574**
2. Veröffentlichte Quellen und Literatur **575**

Verzeichnis der Personen, Unternehmen und Institutionen **596**

Bildnachweis **606**

Vorwort

Von Bernd Rudolph

Die vorliegende Studie zur Geschichte des Spitzeninstituts der deutschen Kreditgenossenschaften ist im Auftrag der DZ BANK AG entstanden. Das Institut für bankhistorische Forschung e. V. als Herausgeber des Bandes hat die ihm zum Ende des Jahres 2010 übertragene Aufgabe gerne übernommen, entspricht sie doch seinem satzungsgemäßen Auftrag, die Banken- und Finanzgeschichtsforschung zu fördern und ihre Ergebnisse einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Es handelt sich bei dem vorliegenden Werk um die erste wissenschaftlich fundierte historische Gesamtdarstellung des Instituts an der Spitze der genossenschaftlichen Kreditwirtschaft. Zu den geschichtlichen Wurzeln der DZ BANK AG und ihrer Vorgängerinstitute ist in der Öffentlichkeit wenig bekannt, obwohl erst die Kenntnis dieser Wurzeln begreiflich macht, wie der Genossenschaftssektor zu einem der Grundpfeiler des deutschen Finanzsystems und die DZ BANK AG zu einem seiner Hauptakteure wurde. Das genossenschaftliche Zentralbankwesen – das Spitzeninstitut und die inzwischen in dieses überwiegend integrierten regionalen Zentralkassen – war für den Erfolg der Kreditgenossenschaften neben anderen Faktoren konstitutiv. Soll die vorliegende Studie somit aus Sicht des Instituts und seiner Autoren dazu beitragen, eine Forschungslücke zu schließen, ist sie für die DZ BANK AG eine wissenschaftlich abgesicherte Selbstvergewisserung, die auch für die heutige Zeit interessante Einsichten beisteuern dürfte. Die Frage, ob beziehungsweise auf welche Weise das Spitzeninstitut und seine Vorgänger den Zusammenhalt, die Kohäsion des Genossenschaftswesens befördert haben, zieht sich durch die gesamte Geschichte der Organisation ebenso wie die Problematik, wie weit sich das Spitzeninstitut auch außerhalb des Genossenschaftssektors engagieren darf oder muss, um seinem genossenschaftlichen Auftrag bestmöglich gerecht zu werden.

Erwartungen, dass es sich bei dem hier vorgelegten Buch um eine erschöpfende, «endgültige» Darstellung handelt, müssen allerdings gedämpft werden: Was das große Interesse an der hier behandelten Institution ausmacht – ihre Verwobenheit mit dem vielgestaltigen und vielschichtigen, gesellschafts- und

wirtschaftspolitisch wirkungsmächtigen Genossenschaftswesen – bedingt zugleich die Komplexität und den Facettenreichtum ihrer Geschichte. Im Wissen darum, dass diese nicht in allen Aspekten in einem Werk abgebildet werden kann, hat der Herausgeber die Autoren gebeten, den Akzent auf die überregionale Zentralbankgeschichte zu legen, womit für die überaus wichtige Geschichte der im Spitzeninstitut aufgegangenen regionalen Zentralinstitute freilich auf zukünftige Forschungen verwiesen werden muss. Ansonsten ist den Autoren bewusst der Spielraum gegeben worden, die mit dem jeweiligen Forschungsinteresse einhergehenden Schwerpunkte zu setzen. Im ersten Kapitel analysiert Timothy Guinnane, der sich als Wirtschaftshistoriker auch aus theoretischer Sicht den Konstruktionsmerkmalen einer erfolgreichen Mikrofinanzarchitektur widmet, wie sich ein funktionstüchtiger ‚Oberbau‘ für die Kreditgenossenschaften herausbildete. Die Geschichte des Spitzeninstituts in dem durch zunehmenden Staatseinfluss gekennzeichneten Umfeld der Kriegs- und Krisenjahre zwischen 1914 und 1945 untersuchen Patrick Bormann, Joachim Scholtzky und Harald Wixforth. Sie behandeln auch die Frage einer etwaigen Verstrickung der Deutschen Zentralgenossenschaftskasse im ‚Dritten Reich‘. Im Anschluss an die gemeinsamen Ausführungen zur Vorgeschichte der Neugründung des Spitzeninstituts 1949 setzen die beiden Autoren der Kapitel zur Geschichte des kreditgenossenschaftlichen Spitzeninstituts in der Bundesrepublik Deutschland unterschiedliche Akzente. Stephan Paul legt den Schwerpunkt auf die Entwicklung des Geschäftsmodells der Bank vor dem Hintergrund des sich wandelnden Wettbewerbsumfelds, während Theresia Theurl das Beziehungsgeflecht zwischen dem Institut und den weiteren Akteuren der genossenschaftlichen Finanzgruppe in Abhängigkeit von den Veränderungen, denen beide unterworfen waren, behandelt.

Das vorliegende Buch fußt in weiten Teilen auf unveröffentlichtem, häufig bisher nicht ausgewertetem Quellenmaterial. Je näher die Darstellung an die Gegenwart rückt, desto schwieriger wird freilich die Quellenlage, zumal der Auftraggeber bei allem die Akteneinsicht erleichternden Entgegenkommen die Persönlichkeitsrechte früherer Mitarbeiter respektieren musste.

Dank gebührt nun zunächst den Autoren dieses Buches sowie Gerald Braunberger, der die Einleitung verfasst hat, um eiligen Lesern kursorisch einen Überblick über die wesentlichen Entwicklungsschritte des Spitzeninstituts zu ermöglichen. Dank gebührt ferner vor allem der DZ BANK AG, die mit ihrer Entscheidung für eine wissenschaftlich fundierte Studie zur Geschichte des eigenen Hauses die finanzhistorische Forschung erneut sehr unterstützt hat. Der Vorstandsvorsitzende der DZ BANK AG, Wolfgang Kirsch, und der Leiter der Kommunikation, Martin Roth, haben das Projekt nicht nur angeregt, sondern auch mit reger inhaltlicher Anteilnahme und gro-

ßem Wohlwollen begleitet. Wichtige Unterstützung in der Recherche und in organisatorischer Hinsicht sowie ein stets fruchtbarer Gedankenaustausch wurde den Autoren und dem Herausgeber seitens der DZ BANK AG auch durch Ulf-Harald Wies und Michael Stappel zuteil. Nicht namentlich genannt werden können die hilfsbereiten Mitarbeiter der besuchten staatlichen und privaten Archive, die den Autoren und dem Institut die Recherche erleichtert haben. Ihnen sei an dieser Stelle sehr herzlich gedankt. Die Geschäftsstelle des Instituts, vor allem seine Geschäftsführerin, Hanna Floto-Degener, und Frank Dreisch als Wissenschaftlicher Mitarbeiter, haben gemeinsam mit großem Einsatz und viel Idealismus die Entstehung des Buches in Inhalt und Form vorangetrieben. Nicht zuletzt sei die angenehme Zusammenarbeit mit dem Verlag erwähnt, der, vertreten durch Sebastian Ullrich, die zügige Drucklegung ermöglicht hat.

München, im September 2012

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 Liquiditätssengpässe 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 Liquiditätssengpässe 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 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.»*

Die Dresdner Bank gründete mit Sitz in Berlin und Frankfurt am Main in ihrem Haus eine so genannte Genossenschaftsabteilung, die für das von der Soergelbank übernommene Geschäft verantwortlich zeichnete. Für die Dresdner Bank boten die Beziehungen zu den Genossenschaftsbanken die Möglichkeit, ihre Geschäfte auf den gewerblichen Mittelstand auszuweiten. Hin und wieder mag es zu internen Interessenkonflikten gekommen sein, wenn ein Filialleiter der Dresdner Bank einen einer Genossenschaft angehörenden Ge-

werbetreibenden umwarb; insgesamt aber scheint die Zusammenarbeit zwischen der Dresdner Bank und den mit ihr verbundenen Genossenschaftsbanken in den darauffolgenden Jahren weitgehend spannungsfrei verlaufen zu sein, zumal sich die Dresdner Bank nicht zu sehr in das Kerngeschäft ihrer neuen Partner einmischen wollte: *«Ausgehend von dem Grundsatz, dass der Bankkredit nur ein subsidiäres Betriebsmittel sein dürfte, waren die Genossenschaften mit Erfolg bemüht, ihre Kreditgeschäfte möglichst aus eigener Kraft durchzuführen und die Dresdner Bank als Zentralkreditinstitut möglichst wenig in Anspruch zu nehmen. Dies ist den Kreditgenossenschaften bis zum Kriegsausbruch auch durchaus gelungen.»*

So konnten die deutschen Genossenschaftsbanken am Vorabend des Ersten Weltkriegs mit ihrer Entwicklung zufrieden sein. Ihre aggregierte Bilanzsumme kam mit 5,6 Mrd. Mark zwar nicht an die 21,1 Mrd. Mark der Sparkassen heran, doch hatten sie sich dauerhaft und mit einem klaren Profil in der aus den drei Säulen – Privatbanken, Genossenschaftsbanken und öffentliche Banken/Sparkassen – bestehenden deutschen Kreditwirtschaft etabliert. Dabei galten die gewerblichen Genossenschaftsbanken als weitaus geschäftstüchtiger als ihre in der Landwirtschaft tätigen Kollegen. Hierzu hatte im Wesentlichen die deutlich dynamischere Entwicklung in der deutschen Industrie im Vergleich zur Landwirtschaft beigetragen.

Das Ende des Kaiserreichs hinterließ im Geschäftsmodell der Preußenkasse als Folge von deren enger Bindung an die Politik tiefe Spuren. Im Ersten Weltkrieg zeichnete sie wie zahlreiche andere deutsche Banken staatliche Krieganleihen. Sie finanzierte aber auch Sonderprojekte wie den Bezug von Pferden aus den nordischen Staaten mit dem Ziel *«der Sicherung und Stärkung der deutschen Landwirtschaft, der angesichts der englischen Seeblockade die Aufgabe zufiel, einen Großteil der eigenen Bevölkerung selbst zu ernähren.»* Im September 1918, also kurz vor Kriegsende, erhielt die Preußenkasse im Rahmen einer Erhöhung ihres Eigenkapitals die Erlaubnis, nun auch selbst mit Genossenschaftsbanken an der Basis in Geschäftsbeziehungen zu treten. Das Kapitel über die Entwicklung der Zentralinstitute vom Beginn des Ersten Weltkriegs bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs wurde für dieses Buch von den Historikern Patrick Bormann, Joachim Scholtyseck und Harald Wixforth verfasst.

In den Jahren nach dem Ersten Weltkrieg begann sich der Umgangston zwischen der Preußenkasse und den dank steigender Einlagen unabhängiger gewordenen Genossenschaftsbanken zu ändern. Carl Semper, der als Präsident dem autoritär auftretenden Karl Heiligenstadt gefolgt war, sprach nun davon, dass *«die Preussische Zentralgenossenschaftskasse keineswegs eine obrigkeitliche Aufsichtsbehörde für die Genossenschaften ist, sondern ein zu ihrer Unterstützung berufenes, nach wirtschaftlichen Grundsätzen arbeitendes Unternehmen.»* Mitte

der Zwanzigerjahre erhielten Vertreter von Genossenschaftsbanken Zutritt zum so genannten Gesamtausschuss, der dem Direktorium beratend zur Seite stand und dessen Mitglieder zuvor alleine von der Preußischen Regierung bestimmt worden waren. Der Ausschuss besaß zwar keinen direkten Einfluss auf die Geschäftstätigkeit, aber er war bei der Aufstellung der Grundsätze für die Kreditgewährung sowie für die Hereinnahme von Spareinlagen ebenso gutachterlich anzuhören wie bei der Feststellung des Jahresabschlusses. Um die Genossenschaftsbanken enger an die Preußenkasse zu binden, durften sich diese zudem an einer Kapitalerhöhung beteiligen, nach der Preußen immer noch Mehrheitseigentümer der Kasse blieb und ihre Politik kontrollierte. Das Direktorium der Kasse wurde weiterhin alleine von der preußischen Regierung berufen. Die Banken waren allerdings nun nicht länger nur Kunden der Preußenkasse, sondern Miteigentümer.

Das herausragende wirtschaftliche Ereignis der frühen Zwanzigerjahre in Deutschland war die verheerende Inflation, die im Jahr 1923 ihren traurigen Höhepunkt fand; Anfang November 1923 entsprach ein Dollar 4,2 Billionen Mark. Weil das staatliche Geld seine Funktion als Zahlungsmittel trotz der rotierenden Druckerpressen nicht mehr wahrnehmen konnte, kam es in vielen Städten des Deutschen Reiches zur Ausgabe von Notgeld. Der Verfall der Währung führte zur Entwertung der Geldvermögen und zur Verarmung weiter Teile der Bevölkerung. Am 15. November 1923 wurde die entwertete Papiermark durch eine wertstabile Rentenmark ersetzt, die aber nur als Übergangswährung bis zur Einführung der durch Gold gedeckten Reichsmark im Jahr 1924 diente. Neben den Geldvermögensbesitzern litten auch die Arbeiter, deren Reallohn erst im Jahr 1928 wieder den Vorkriegsstand von 1913 erreichte. Die Hyperinflation besaß schwere wirtschaftliche, soziale und politische Konsequenzen, die auch das Geschäft der Genossenschaftsbanken und ihrer Zentralinstitute erfasste.

So vernichtete die Inflation einen erheblichen Teil des Kapitals der Genossenschaftsbanken wie auch der Preußenkasse, und besonders den Raiffeisenbanken fiel es angesichts der schwierigen Lage der Landwirtschaft nach der Einführung der Reichsmark schwer, sich zu erholen, auch wenn der Staat über die Preußenkasse Subventionen für die Landwirtschaft verteilte. Ohne staatliche Hilfen waren die landwirtschaftlichen Institute nicht in der Lage, den Bauern ausreichend Kredite zu verschaffen; die von der Preußenkasse distribuierten staatlichen Subventionen motivierten indessen die Gründung neuer Genossenschaftsbanken, deren vorrangiger Geschäftszweck darin bestand, Subventionen abzugreifen, die aber über kein nachvollziehbares Geschäftsmodell verfügten: *«Es gab Dörfer, in denen sich drei oder mehr Genossenschaften gleicher Aufgabenstellung, aber unterschiedlicher Verbandszugehörigkeit, um die*

Mitgliedschaft oder wenigstens Kundschaft von ein paar Dutzend Bauern stritten, und es war vielfach ein Geschäftsbetrieb ingerissen, der mit den ethischen und sozialen Grundsätzen genossenschaftlicher Tradition unvereinbar war.»

In dieser schwierigen Lage entstand der Preußenkasse zusätzliche Konkurrenz durch die neue Deutsche Rentenbank Kreditanstalt, die dem Deutschen Reich unterstand und ebenfalls einen Beitrag zur Finanzierung der Landwirtschaft leisten wollte. Von dem politischen Willen angetrieben, einen Beitrag zur Autarkie des Deutschen Reiches zu leisten, flüchtete sich die Preußenkasse in eine exzessive Vergabe von Krediten an ländliche Genossenschaftsbanken unter bewusster Vernachlässigung der Kreditrisiken, sodass die vorhandenen Sicherheiten bald zu gering wurden, während gleichzeitig die Ernten schlechter ausfielen als erwartet. Zu dieser Entwicklung trug nicht nur ein mangelndes Verständnis der häufig als zu bürokratisch wahrgenommenen Kasse bei, sondern vor allem ihre Einbindung in die agrarpolitischen Vorstellungen ihrer Führung: Semper und andere Vertreter einer Autarkiepolitik sahen, gestützt auf ihre Erfahrungen im Ersten Weltkrieg, als Deutschland unter der Abschnürung von Lebensmittelimporten durch die Kriegsgegner gelitten hatte, die Preußenkasse als ein Instrument auf dem Weg zu einer nahrungswirtschaftlichen Unabhängigkeit des Deutschen Reiches vom Ausland. Hierfür waren erhebliche Investitionen nötig, für deren Bereitstellung die deutschen Genossenschaftsbanken ihren Teil leisten sollten. Es sollten möglichst schnell möglichst viele Nahrungsmittel produziert werden.

Die für eine solche Politik notwendigen finanziellen Ressourcen waren jedoch nicht vorhanden. Der Preußenkasse fiel es in der Folge immer schwerer, ihre Zahlungsfähigkeit zu sichern und sie sah sich in der Stunde der Not gezwungen, sogar die ungeliebte Deutsche Rentenbank um einen Kredit zu bitten. Ende 1927, als die Preußenkasse nur wegen ihrer Zugehörigkeit zum preußischen Staat nicht zusammenbrach, musste Semper gehen. Es war der erste, aber nicht der letzte Fall in der Geschichte der deutschen genossenschaftlichen Zentralinstitute, dass eine ungebremste Expansionspolitik zu erheblichen Schwierigkeiten führte. Sie war möglich, weil sich die Führung der Preußenkasse einer politischen Mission verpflichtet fühlte und darüber Prinzipien sachgemäßen Bankgeschäfts über Bord warf. Von der genossenschaftlichen Basis waren keine lauten Proteste zu hören; vielmehr hatten viele Banken selbst sehr lax Kredite vergeben. Zum Teil war dies geschehen, um sich einer wachsenden Konkurrenz der Sparkassen zu erwehren, die nach der Einführung der Reichsmark begonnen hatten, die Kunden der geschwächten Genossenschaften zu umwerben.

Mit der Berufung Otto Kleppers zum Präsidenten der Preußenkasse begann im Frühjahr 1928 das letzte Kapitel in der Geschichte dieses ersten bedeu-

tenden Zentralinstituts der deutschen Genossenschaftsbanken. Die Genossenschaftsbanken protestierten heftig gegen diese Berufung, die alleine auf eine Entscheidung der preußischen Regierung zurückging. Im Unterschied zu dem Konservativen Semper sah der Liberale Klepper das Problem der Landwirtschaftspolitik gerade in den Ostprovinzen des Reiches in dem Streben nach möglichst großen landwirtschaftlichen Produktionsmengen, deren Finanzierung die Genossenschaftsbanken und die Preußenkasse überforderte. Er trat für eine Geschäftspolitik ein, die Genossenschaftsbanken zu einer seriösen Kreditvergabe veranlassen und damit die Landwirtschaft zwingen sollte, nur rentable Produktionen in Angriff zu nehmen. Damit geriet er in einen Konflikt mit den ostelbischen Großagrariern, die dem Gedanken an eine billige Massenproduktion verhaftet waren und von einer Neuausrichtung der Agrarpolitik nichts wissen wollten.

Klepper, ein sehr energischer, aber wenig diplomatischer Mann, wollte Agrarpolitik mitgestalten und eine Ausrichtung der Landwirtschaft an der Qualität ihrer Produkte und nicht länger an den Produktionsmengen voranbringen. Klepper gewann zunächst den preußischen Staat für eine Kapitalerhöhung, die zur Festigung der Dominanz des Staates führte und einen Vertreter der Genossenschaften zu der Bemerkung veranlasste, es gebe *«weiterhin eine Diktatur der Preussischen Staatsregierung innerhalb der Preußenkasse.»* Klepper sorgte durch Zinserhöhungen für einen Rückgang der von der Preußenkasse vergebenen Kredite und installierte in Königsberg eine Abteilung, die das bislang unzureichend kalkulierte Risiko der im Osten vergebenen Kredite präziser feststellen sollte. Diese von der Agrarlobby und den örtlichen Genossenschaften heftig kritisierten Maßnahmen bewirkten eine wirtschaftliche Stabilisierung der Preußenkasse. Zeitgleich kam es zu einer Bereinigung auf der Ebene der lokalen und oft sehr kleinen Genossenschaften, deren Zahl sich durch Zusammenlegungen und durch Marktaustritte deutlich reduzierte.

Trotz seiner betriebswirtschaftlichen Rationalität trug Kleppers Handeln dennoch wesentlich zum Ende der Preußenkasse in ihrer alten Form bei. Denn Klepper und die preußische Staatsregierung gerieten mit ihren Vorstellungen in einen immer größeren Gegensatz zu den Auffassungen der führenden Politiker im Deutschen Reich, von denen vor allem der greise Reichspräsident Paul von Hindenburg sich den Interessen der ostelbischen Großagrariern verbunden fühlte. Im Konflikt zwischen Preußen und dem Reich zog die Preußenkasse den Kürzeren.

Am 21. Oktober 1932 wurde aus der Preußenkasse die Deutsche Zentralgenossenschaftskasse, kurz die Deutschlandkasse, die nunmehr nicht länger dem Preussischen Staat unterstand, sondern dem Deutschen Reich. Vorausgegangen war der so genannte Preußenschlag, die Ersetzung der Preussischen

Staatsregierung durch einen Reichskommissar. Aus wirtschaftlicher Sicht war die Umwandlung folgerichtig, da die Preußenkasse seit dem Jahr 1918 auch mit regionalen genossenschaftlichen Zentralen außerhalb Preußens zusammengearbeitet hatte. Das Reich hatte bereits im Jahr 1930 Gelder für eine Kapitalerhöhung der Preußenkasse beigesteuert.

Zum Zeitpunkt dieser Umwandlung hatte sich die wirtschaftliche und politische Lage des Reiches wiederum dramatisch gewandelt. An eine kurze, nicht zuletzt durch erhebliche Auslandskredite beförderte wirtschaftliche Blüte der gewerblichen Wirtschaft in den späten Zwanzigerjahren, man sprach von den Goldenen Zwanzigern, hatte sich nach dem New Yorker Börsenkrach im Herbst 1929 ein wirtschaftlicher Einbruch angeschlossen, der in den frühen Dreißigerjahren in eine Weltwirtschaftskrise abglitt. Von ihr war das Deutsche Reich besonders stark betroffen. Zwischen September 1929 und Anfang 1933 stieg die Zahl der Arbeitslosen von 1,3 auf über sechs Millionen, während die Realeinkommen der Beschäftigten im selben Zeitraum um ein Drittel einbrachen. Viele Millionen Menschen lebten in bitterer Armut und zu allem Überfluss hatte im Jahr 1931 eine schwere Bankenkrise das Reich heimgesucht. Politischer Radikalismus breitete sich aus.

Schwer getroffen von der Bankenkrise war die Dresdner Bank, die mit ihrer Genossenschaftsabteilung Anfang der Dreißigerjahre immer noch als Zentralinstitut für viele gewerbliche Genossenschaftsbanken diente. Während der Krise musste die Dresdner Bank verstaatlicht werden, wonach ihre Zukunft wesentlich von den Entscheidungen der Reichsregierung abhing. Der alte Vorstand trat zurück. Am Beginn der Krise unterhielten rund 1200 Genossenschaftsbanken bei ihr Konten, und der dort verbuchte Liquiditätsüberschuss war der Bank willkommen. In der Bankenkrise gerieten aber auch zahlreiche Genossenschaftsbanken in Schwierigkeiten. Die Dresdner Bank war viel zu schwach, um allen notleidenden Genossenschaften Kredite zur Verfügung zu stellen. In einzelnen Fällen half sie, was ihrem Ansehen in der Genossenschaftsbewegung zugutekam, zumal die konkurrierende Deutschlandkasse seinerzeit selbst in ihrer Kreditvergabe beschränkt war. Obgleich es in der Politik auch Stimmen für eine Zerschlagung der Großbanken gab, setzten sich die Befürworter ihrer Erhaltung durch. Der Dresdner Bank gelang es, eine Abtretung ihres Genossenschaftsgeschäfts an die Deutschlandkasse zu verhindern. Der Dualismus blieb vorerst erhalten. Ende 1932 wurden in Deutschland 21 373 Genossenschaftsbanken gezählt, davon 19 078 landwirtschaftliche und 2 295 städtisch-gewerbliche.

III. Vereinigung in der Diktatur

Mit der so genannten Machtergreifung durch die Nationalsozialisten Anfang des Jahres 1933 änderte sich auch das Geschäft der Genossenschaften und ihrer Spitzeninstitute. Als die Forderungen nach einer Beseitigung des Dualismus an Intensität zunahmen, konnte sich die im Jahr 1937 reprivatisierte Dresdner Bank dagegen nicht mehr wehren. Darüber hinaus hatte für sie das Geschäft mit Großunternehmen und an Kapitalmärkten an Bedeutung gewonnen, sodass das Gewicht der Genossenschaftsabteilung intern abnahm. Im Jahr 1939 trat die Dresdner Bank ihre Genossenschaftsabteilung an die Deutschlandkasse ab. Nunmehr existierte für die deutschen Genossenschaftsbanken nur ein Zentralinstitut; das Prinzip der dreistufigen Organisation hatte sich durchgesetzt.

Das neue Regime bezeichnete das Sparen als «Kraftquell der Nation», und da die Investitionen in die Rüstungsindustrie umgeleitet und die Konsummöglichkeiten für die Menschen geringer wurden, nahmen bei den Genossenschaftsbanken die Spareinlagen stärker zu als die Nachfrage nach Krediten. Als Folge der Einlagenschwemme verwandelte sich die Deutschlandkasse immer mehr von einem Refinanzierungsinstitut für Genossenschaftsbanken in eine Kapitalsammelstelle, die vor allem Staatswertpapiere, kurzfristige liquide Papiere und die zur Rüstungsfinanzierung ausgegebenen Reichsanleihen erwarb. Später kaufte sie Industriefinanzierungen, und in ihrem Bestand befanden sich auch einige wenige Unternehmensbeteiligungen. Die Kasse wurde, wegen des nachhaltigen Einlagenüberschusses nicht unbedingt freiwillig, zu einer Bank, die einen beachtlichen Teil ihrer Aktiva in Staatspapieren hielt.

Eine Geschichte der Deutschlandkasse im «Dritten Reich» kann die Beziehungen zum Regime nicht ausschließen. In diesem Buch wird der Begriff «loyale Distanz» benutzt, der vor allem die Beziehungen in der Zeit vor dem Ausbruch des Zweiten Weltkriegs kennzeichnet. Der Leiter der Deutschlandkasse, Hans Helferich, stand nicht in fundamentalem Gegensatz zu den Nationalsozialisten, doch äußerte er in Publikationen immer wieder Vorbehalte gegenüber einzelnen Vorhaben des Regimes, zum Beispiel der Reichserbhofgesetzgebung. Im Geschäftsbericht des Jahres 1933 hieß es, die Genossenschaften hätten *«in der nationalsozialistischen Erhebung die Bestätigung ihrer gedanklichen Grundlagen und damit den Boden für einen Aufstieg gefunden.»* Unbestritten erscheint, dass die Zuflüsse an Einlagen der deutschen Genossenschaftsbanken in den Dreißigerjahren unter anderem von der Vertreibung jüdischer Mitbürger aus den privaten Banken profitiert hatten, auch wenn eine aktive Beteiligung der Deutschlandkasse an der Rassenpolitik nicht nachweisbar ist.

Mit dem Beginn der nationalsozialistischen Annexionspolitik, die im Zweiten Weltkrieg mündete, bemühte sich die Deutschlandkasse – wie andere deutsche Banken – mit unterschiedlichem Erfolg um eine Präsenz in Österreich nach dem «Anschluss» im Frühjahr 1938, danach im Sudetenland, in Böhmen und Mähren, im Generalgouvernement und in der Folge in weiteren besetzten Gebieten. Alles, was sie damals tat, blieb ein Provisorium. Am Ende des Zweiten Weltkriegs stand die Deutschlandkasse wie das gesamte Deutsche Reich vor einem Trümmerhaufen.

IV. Aufbau einer Universalbank

Kurz nach Ende des Zweiten Weltkriegs trafen sich Mitarbeiter der Deutschlandkasse in einer üblicherweise von Studenten frequentierten Gaststätte in Marburg an der Lahn. Sie suchten für ihr Institut eine Zukunft in den von den westlichen Alliierten kontrollierten Teilen Deutschlands. Die Amerikaner, in deren Besatzungszone Marburg lag, zeigten jedoch wenig Interesse, und so zogen einige Mitarbeiter der Deutschlandkasse nach Hamburg weiter, das in der britischen Besatzungszone lag. Von dieser Wanderung kurz nach Kriegsende bis zur Gründung der Deutschen Genossenschaftskasse Anfang der Fünfzigerjahre war es ein weiter Weg: Für die Menschen im Westen Deutschlands, die nach Jahren der Not im Anschluss an die Einführung der Deutschen Mark im Jahr 1948 und der Gründung der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 1949 einen ersten Hauch des «Wirtschaftswunders» verspürten, wie für das Bankwesen, das sich in Teilen neu organisieren musste. Die Nachkriegsgeschichte der Spitzeninstitute des genossenschaftlichen Bankwesens wird in diesem Buch von Theresia Theurl, Professorin für Genossenschaftswesen in Münster, sowie von Stephan Paul, Professor für Finanzierung und Kreditwirtschaft in Bochum, bis in die Gegenwart behandelt.

Die in der zweiten Hälfte der Vierzigerjahre geführten Debatten um ein genossenschaftliches Spitzeninstitut ähnelten den Debatten in der Gründerzeit des deutschen Genossenschaftswesens nahezu einhundert Jahre zuvor. Wofür brauchte man überhaupt eine Zentralbank? Das überzeugendste Argument blieb immer noch der Liquiditätsausgleich für die regionalen Zentralbanken, allerdings blieb zu fragen, ob die an einer Dezentralisierung des deutschen Bankwesens interessierten Alliierten einer Zentralkasse zustimmen würden. Sollte es ein gemeinsames Institut wie die Deutschlandkasse geben oder empfahlen sich zwei getrennte Spitzeninstitute für die gewerblichen und die landwirtschaftlichen Genossenschaftsbanken wie vor dem Jahr 1932? Hier setzten sich schließlich die Befürworter einer gemeinsamen Lösung durch.