

Bericht

17. Sitzung des Arbeitskreises Banken- und Versicherungsgeschichte

am 8. November 2019

im Hause der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Frankfurt Flughafen, THE SQUAIRE, 60549 Frankfurt am Main

Thema: «Karrieren in der Finanzwelt»

Der Arbeitskreis Banken- und Versicherungsgeschichte widmete sich in seiner 17. Sitzung dem Thema «Karrieren in der Finanzwelt». Gastgeberin war die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Frankfurt am Main, in deren Haus sich der Arbeitskreis am 8. November 2019 zusammenfand.

VERA-CARINA ELTER (Düsseldorf), Mitglied des Vorstands der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eröffnete die Arbeitskreissitzung mit aktuellen Perspektiven auf Karrieren bei Wirtschaftsprüfern. In ihrem Vortrag zu «Recruitment», also der Findung und zugleich Bindung von Mitarbeitern, zeichnete sie den Wandel des Arbeitsmarkts nach. Dieser sei heute von sehr mobilen Arbeitnehmern dominiert, deren Bedürfnisse im Vordergrund stünden. Hingegen konnten früher die Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis maßgeblich bestimmen. Auch die Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen sei größer gewesen. Heute finde bereits ein Bewerbungsgespräch bei KPMG, so Elter, auf Augenhöhe statt. Jobinterviews seien für den Arbeitgeber wie Kundengespräche, in denen sich gerade der Arbeitgeber um den Bewerber bemühen müsse. Elter betrachtet die Persönlichkeit und deren Entwicklung sowie eine kulturelle Homogenität im Unternehmen als entscheidend, sowohl für das Auswahlverfahren als auch für die weitere Karriere bei KPMG. Droht bei aller Persönlichkeitsorientierung ein Verlust an fachlicher Qualifikation der Bewerber? Nein, befindet Elter, denn eine betriebswirtschaftliche Affinität und ausgeprägte Karriereorientierung seien unabdingbar. Ein Promotionsabschluss biete hingegen nur insofern Vorteile, als er vor allem die Fähigkeit zur intrinsischen Motivation eines Bewerbers dokumentiere. Für die Karriereentwicklung bei Wirtschaftsprüfern sei die Promotion nicht entscheidend.

JÖRG LESCZENSKI (Frankfurt am Main) untersuchte in seinem Referat die Rolle der Hauskarriere in deutschen Großbanken im 20. Jahrhundert. Als Fallstudie wählte er das Beispiel der Deutschen Bank. Hat es bisher keine systematische Karriereforschung in der deutschen Wirtschaftsgeschichte gegeben, so betont die sozialwissenschaftliche Managementliteratur die «Funktionslogiken nationaler Ökonomien». Demnach gelte es zu überprüfen, inwiefern sich Muster wie Organisation, Konsens oder Langfristigkeit, die dem deutschen Modell des Kapitalismus zugeschrieben werden, in Karriereverläufen widerspiegeln. Zwar fänden sich Hauskarrieren in der Deutschen Bank schon vor dem Ersten Weltkrieg, doch habe sich das Leitbild der Hauskarriere erst später institutionalisiert. Ein langer Trend zur Systematisierung der Personalpolitik bzw. Nachwuchsförderung zeichne sich sodann bis in die Bundesrepublik ab. Harte

Aufstiegs konkurrenz und Beförderungen nach Leistung (nicht Herkunft) seien deutliche Merkmale der Auswahlverfahren gewesen. Im Vergleich zur Industrie sei auffällig, dass die Sozialkompetenz im Bankwesen eine viel bedeutendere Rolle gespielt habe. Die weitere Erforschung des deutschen Modells, so Lesczenski, müsse international vergleichend und vor dem Hintergrund der Globalisierung seit den 1970er Jahren erfolgen. Die Diskussionsteilnehmer betonten zudem, dass die jeweiligen historischen Arbeitsmarktsituationen die unternehmensinterne Personalentwicklung bedingten.

JOKE MOOIJ (Utrecht) zeichnete in ihrem Vortrag die historische Rolle der Frau im niederländischen Bankwesen nach. Da Frauen lange Zeit die rechtliche Eigenständigkeit verwehrt war, habe ihre berufliche Tätigkeit maßgeblich von der Einwilligung der Ehemänner abgehangen. Gleichwohl hätten sich bis ins 19. Jahrhundert vielfach vermögende Witwen von Bankiers oder Kaufleuten im Bankwesen betätigt. Diesen Frauen seien die Aufgaben der Geschäftsführung bekannt gewesen, sodass sie nach dem Tod ihrer Ehemänner die inhabergeführten Unternehmen übernommen hätten. Durchaus habe es laut Mooji auch enge Verbindungen ins internationale Geldhandelsnetzwerk gegeben. Mit der Herausbildung der Aktienbanken seien die Frauen wiederum aus dem niederländischen Bankwesen ausgeschieden. Im 20. Jahrhundert hätten lange Zeit lediglich unverheiratete Frauen in der Geschäftsführung von Genossenschaftsinstituten eine größere Bedeutung erlangt.

Die Rolle der Frau stand auch im Mittelpunkt des Vortrags von DIETER ZIEGLER (Bochum). Auf Basis eines großen Bestands an Personalakten der Dresdner Bank und Danat-Bank stellte Ziegler typische weibliche Karriereverläufe in deutschen Großbanken in der Zwischenkriegszeit vor. Während weibliche Angestellte in deutschen Großbanken vor dem Ersten Weltkrieg – geschuldet auch dem Standesdünkel bürgerlicher Haushalte – noch die Ausnahme bildeten, hätten sich danach durch die kriegs- und inflationsbedingte Depravierung des Bürgertums sowie infolge des Mangels an männlichem Personal die Ausbildungs- und Anstellungsverhältnisse für Frauen verbessert. Der Frauenanteil sei bei den Großbanken bis zur Währungsstabilisierung 1924 auf 30 Prozent gestiegen, in der Folge jedoch aufgrund der Banken- und Weltwirtschaftskrise sowie der nationalsozialistischen Frauenpolitik deutlich gesunken. Männer wurden laut Ziegler durchweg von der Personalpolitik bevorzugt und tariflich bessergestellt. Nach der (höheren) Handelsschule seien Frauen in den Großbanken meist lediglich mit mechanischen Arbeiten betraut worden. Im Alter von 25 Jahren, so Ziegler, war ihre Bankkarriere mangels Aufstiegsmöglichkeiten faktisch zu Ende. Mit 40 Jahren schieden sie aus ihrem Beruf aus, vielfach wohl aufgrund körperlicher Fehlhaltungen am Arbeitsplatz und gesundheitlicher Probleme. Ziegler betonte, dass Frauen nachweislich um höhere Bezahlung und Wiedereinstellung nach Entlassungen gebeten hätten, um eine eigenständige Existenz zu führen. Doch strukturelle Benachteiligungen – gesellschaftlich, politisch und bankintern – hätten letztlich trotz gewisser Modernisierungsschübe dauerhaft keine wirkliche monetäre Alternative zum «sicheren Hafen der Ehe» und damit dem Ausscheiden aus der Bank geboten.

FELIX SELGERT (Bonn) untersuchte in seinem Referat, wie sich die Gewinnverteilung deutscher Aktiengesellschaften und die Vergütung von deren Führungspersonal vom Kaiserreich bis zum Aktiengesetz

1937 veränderte. Selgert zeigte anhand von Bilanzanalysen veröffentlichter Daten auf, dass die Personalaufwendungen seit ca. 1900 relativ zunahmen, während gleichzeitig eine Verrechtlichung der Gewinnverwendungszwecke einsetzte. Die Bildung von Rücklagen und Einzahlungen in Reservefonds wurden noch vor dem Ersten Weltkrieg per Gesetz festgelegt, ebenso wie die Einführung einer Pflichtdividende an Aktionäre. Gewinne und Kapitalrenditen seien im Median in der Weimarer Republik niedriger als im Kaiserreich gewesen. Die Aktionäre, deren Dividende vor 1914 noch 80 Prozent der Gewinnverteilung ausmachte, verloren, so Selgert, zugunsten des Managements an Gewicht. In der anschließenden Diskussion wurde darauf hingewiesen, dass insbesondere die stillen Reserven der Aktiengesellschaften in quantitativen Untersuchungen mit einfließen müssten. Das erfordere umfangreiche Archivrecherchen. Auch müssten die Daten in Relation zur allgemeinen Lohn- und Gehaltsentwicklung gesetzt werden.

Die Tagung schloss mit einem Werkstattbericht von FALK LIEDTKE (Bochum) zur Kreditvergabe der Commerzbank in der deutschen Bankenkrise von 1931. Die bankhistorische Forschung sei bisher sehr an Makro-Fragestellungen sowie Skandalen um Großkunden interessiert gewesen. Ein mikroökonomischer Ansatz erlaube daher neue Erkenntnisse über die Kreditvergabepraxis der Großbanken. Auch der Schwerpunkt der Commerzbank auf Mittelstandskunden mache sie zu einem lohnenden Untersuchungsobjekt. Liedtke zufolge führte das rasche Wachstum der Filialbanken in den 1920er Jahren branchenweit zur Überlastung und Überforderung der Betriebsorganisationen. Operationelle und Kreditrisiken seien dadurch schlecht gemanagt worden. Die Berliner Zentrale der Commerzbank habe die Revision und Kontrolle der Kreditvergabe durch ihre Filialen in der Fläche nicht gewährleisten können. Als Begründung führte Liedtke an, dass die Filialen infolge der Wettbewerbsverschärfung vielfach befürchteten, die Beziehung zu Bestandskunden zu verlieren, wenn man ihnen Kredite verweigerte. Auch alte personelle Netzwerke vor Ort hätten zur freigebigen Kreditvergabe an bekannte Kunden verleitet. Liedtke begründete dies mit dem klassischen Prinzipal-Agenten-Modell: Die Filialen hätten sich der Entscheidungsautorität und den Richtlinien der Berliner Zentrale widersetzt, obwohl letztere explizit zur Vorsicht gemahnt habe.

Matthias Kemmerer, Frankfurt am Main