

Archiv und Wirtschaft

**Zeitschrift für das Archivwesen
der Wirtschaft**

46. Jahrgang · 2013 · Heft 1



Herausgegeben von der
VEREINIGUNG DEUTSCHER WIRTSCHAFTSARCHIVARE E.V.

Integration nach einer Übernahme. Der Zusammenschluss der Archive von Commerzbank und Dresdner Bank*

Michael Jurk und Detlef Krause

Rückblick

Am 31. August 2008 gab die Commerzbank bekannt, dass sie die im Besitz der Allianz befindliche Dresdner Bank übernehmen wolle. Diese Entwicklung wurde unter den bekannten, schwierigen Bedingungen der internationalen Finanzkrise zum 12. Januar 2009 vollzogen und mit der rechtlichen Integration zum 12. Mai 2009 abgeschlossen. Dabei steht der im allgemeinen Sprachgebrauch durchaus positiv besetzte Begriff der Integration für einen in weiten Teilen schmerzlichen und riskanten Prozess des Zusammenschlusses zweier unterschiedlicher Unternehmenskulturen.

Über viele Jahrzehnte schien die „Farbenlehre“ und die damit konnotierte Reihenfolge im deutschen Bankensektor unumstößlich zu sein: An der Spitze stand die „blaue“ Deutsche Bank, gefolgt von der „grünen“ Dresdner Bank, der „gelben“ Commerzbank und dem „roten“ Sparkassensektor (dies

ist selbstverständlich eine stark verknappte Darstellung der komplexen deutschen Banken-gliederung).

Erste Anzeichen für eine nachhaltige Veränderung dieser scheinbar festgefügteten Strukturen zeigten sich nach dem Platzen der New Economy-Spekulationsblase im Frühjahr 2000. Die Auswirkungen der sogenannten „Dotcom-Krise“ zeigten auf, dass vor allem der deutsche Großbankensektor vor der Notwendigkeit einer Neuordnung stand. Die Fusionsverhandlungen zwischen Deutscher Bank und Dresdner Bank im März 2000 sind in diesem Zusammenhang zu sehen. Die Kollegen der Deutschen Bank werden sich erinnern, dass in diesem Zeitraum auch Gespräche zwischen der Leitung des traditionsreichen Archivs der Deutschen Bank und Vertretern des gerade erst im Jahr zuvor gegründeten Archivs der Dresdner Bank stattfanden. Eine durchaus schwierige Erfahrung, schien doch die absolute Dominanz der „blauen“ Unternehmenskultur von vorneherein festzustehen.



Commerz- und Disconto-Bank Hamburg, 1886 (Historisches Archiv Commerzbank)



Dresdner Bank Dresden, 1897 (Historisches Archiv Commerzbank)

Legt man die Hegel'sche Denkfigur der dreifachen Bedeutung des Wortes „aufheben“ zugrunde, nämlich

1. beseitigen
2. bewahren
3. auf eine höhere Ebene hinaufheben,

so wäre die Vereinigung sowohl der Banken, als auch der beiden Archive aus „grüner“ Sicht über die erste Ebene nicht hinausgelangt. Die Trauer über den letztlich geplatzen Zusammenschluss der beiden Banken und damit ihrer Archive hielt sich daher in Grenzen.

Die im Mai 2000 geführten Fusionsgespräche zwischen Dresdner Bank und Commerzbank scheiterten bereits so frühzeitig, dass Überlegungen einer Vereinigung der beiden Bankarchive gar nicht erst angestellt wurden.

Die Übernahme der Dresdner Bank durch die Allianz im Sommer des folgenden Jahres ließ die Rechtspersönlichkeit der Bank unangetastet. Das Verhältnis der Archive beider Unternehmen war und blieb freundlich, die Arbeit strukturell und organisatorisch getrennt.

Zwei traditionsreiche Großbanken

Commerzbank und Dresdner Bank sind zwei Großbanken mit langer Tradition. Beide entstanden – wie auch die Deutsche Bank – etwa um die Zeit der Gründung des Deutschen Reichs:

- 1870 Gründung der Commerzbank
- 1872 aus dem Bankhaus Michael Kaskel entsteht die Dresdner Bank.

Das Historische Archiv der Commerzbank weist – im Vergleich zum „grünen“ Archiv – eine längere, aber weniger wechselvolle Geschichte auf. Die Anfänge gehen zurück in die 1950er Jahre. Ein Rundschreiben der Volkswirtschaftlichen Abteilung aus dem Jahr 1954 wies die Filialen an, Unterlagen zur Geschichte der Bank an die Volkswirtschaftliche Abteilung zu senden.

Die historischen Bemühungen wurden in den 1960er Jahren intensiviert, um das hundertjährige Bestehen der Commerzbank im Jahr 1970 vorzubereiten – wiederum von der Volkswirtschaftlichen Abteilung.

Aber erst 1988 wurde eine ganze Stelle für ein Historisches Archiv geschaffen. Die Initiative ging auf den ehemaligen Chef-Volkswirt der Bank zurück. Die Archivgründung erfolgte also ohne äußeren Anlass – sozusagen auf der „grünen Wiese“.

Dies ist ein wesentlicher Unterschied zum Historischen Archiv der Dresdner Bank, das vor dem Hintergrund der Diskussion über die Rolle der Banken in der Zeit des Nationalsozialismus entstanden ist.

Die früheren Aktenbestände der Großbanken hatten unter den Kriegs- und Nachkriegsfolgen sehr stark gelitten; die Zentralen der Banken in Berlin befanden sich zudem im Ost-Sektor der Stadt. Dabei musste im Vergleich zu den anderen Großbanken die Überlieferung der Commerzbank besonders starke Verluste hinnehmen. Dies erklärt auch die Unterschiede hinsichtlich des Umfangs der Archive beider Banken:

	Commerzbank	Dresdner Bank
Lfd. M Akten	1 200 lfd. m	20 000 lfd. m
Personal	1,5 VZK	5 VZK
Organisatorische Anbindung	Volkswirtschaft/ Kommunikation	Generalsekretariat

Beide Archive waren in den Jahren ab 1998 in die Erarbeitung der NS-Studien ihrer beiden Häuser eingebunden, was insbesondere das im Aufbau befindliche Archiv der Dresdner Bank hinsichtlich seiner personellen und räumlichen Ausstattung positiv beeinflusste.

Verlauf der Integration

Für die Zusammenführung beider Einrichtungen, natürlich aber auch und vor allem für die Integration beider Banken insgesamt war es von entscheidender Bedeutung, dass die zugrundeliegende Strategie nicht nur *technische*, sondern bewusst auch *kulturelle* Faktoren in das „Change Management“ mit einbezog. Nach dem Verständnis des Vorstands-



Größtes Integrationsprojekt in der deutschen Bankengeschichte

Marktposition in Deutschland	Nr. 2	Nr. 4
Bilanzsumme (EUR)	625 Mrd	421 Mrd
Kunden Inland	6 Mio	5 Mio
Mitarbeiter	43 Tsd.	26 Tsd.
Internationale Standorte	53 Länder	41 Länder
Anzahl IT-Anwendungen	1.000	1.000

→ Hohes Synergiepotenzial, aber auch hohe Umsetzungskomplexität bei Vollintegration von zwei annähernd gleich großen Banken mit ähnlichem Geschäftsmodell

Stand 2008

Michael Jark und Dr. Detlef Klauke | GM-C Historisches Archiv | Leipzig | 07.08.2012

1

vorsitzenden der Commerzbank, Martin Blessing, hatte „der kulturelle Merger (...) von Beginn an die gleiche Aufmerksamkeit des Topmanagements und wurde mit der gleichen Energie vorangebracht wie die technischen Themen“¹.

Beide Archive profitierten in dieser Phase deutlich von der Vorstellung „einer Bank mit zwei Traditionen“, sodass zumindest von der theoretischen Seite her die Stufe 3 des Hegel’schen Gedankens, nämlich das „bewahren auf einer höheren Ebene“ erreichbar zu sein scheint.

Ein äußeres Zeichen für den Vorgang der kulturellen Integration ist die Entwicklung des neuen Logos, das wesentliche Elemente des sogenannten „Ponto-Auges“ der Dresdner Bank übernimmt,



Siegelmarke Dresdner Bank Berlin, 1890



Siegelmarke Dresdner Bank, 1910



Siegelmarke Dresdner Bank, 1960



Logo Dresdner Bank, 1916-1972

- das Wealth Management, das die vermögenden Privatkunden betreut,
- ferner die Mittelstandsbank (Geschäft mit Firmenkunden) und
- die Auslands-Abteilungen.

Zu einem Führungskräftetreffen auf Schloss Vollrads steuerte das Historische Archiv eine Ausstellung zur Geschichte von Commerzbank und Dresdner Bank bei. Ebenso wurden historische ausgerichtete Präsentationen zu Kundenveranstaltungen etwa in Bremen und Hamburg vorbereitet und vor Ort gehalten, desgleichen Präsentationen vor Mitarbeitern.

Im inländischen Filialgeschäft hatte die Fusion an zahlreichen Standorten die Zusammenlegung

um es in dynamisierter Form und in gelber Fassung („gelbes Band“) als äußeres Zeichen für die gelungene Verschmelzung zweier Traditionen zu präsentieren. Dabei spielten sowohl das „grüne“ wie das „gelbe“ Archiv eine wichtige Rolle. Ein eigens produzierter Film über die Geschichte der beiden Bank-Logos wurde bei der Pressekonferenz zur Vorstellung des neuen Markenzeichens gezeigt und den Medien als Footage-Material zur Verfügung gestellt.

Die Integration der Banken musste natürlich kommuniziert werden – gegenüber den Kunden wie auch den Mitarbeitern. Und dazu gehörte auch die Geschichte der beiden Finanzinstitute. Wichtige Medien sind heute Internet und Intranet. Hier konnten wir auf der Commerzbank-Website und im Markenportal eine Zeitleiste zur Entwicklung beider Banken platzieren.

Wichtige interne „Kunden“ waren in der „heißen Phase der Integration“ vor allem die Geschäftsbereiche:

von Geschäftsstellen zur Folge. Am Ende dieses Prozesses wird die Commerzbank mit rund 1 200 Filialen deutschlandweit präsent sein. Das Historische Archiv hat diese Entwicklung intensiv begleitet. Zum einen bot sich die Möglichkeit, historische Unterlagen von dezentralen Einheiten zu sichern. Zum anderen aber war das Archiv immer wieder – und meist sehr kurzfristig – gefragt, historische Informationen, Texte und Fotos zu den einzelnen Filialstandorten zu liefern. Diese regionale Kommunikationsarbeit wird auch in Zukunft ein ganz wesentliches Standbein des Archivs bleiben.

Ein weiterer schöner Erfolg war die Einbindung des Historischen Archivs in die Commerzbank-Bankakademie, ein internes, interaktives Lernprogramm für Berufsanfänger wie auch Quereinsteiger. Sie enthält verschiedene Module mit so genannten „Lernnuggets“. Erstmals ist die Commerzbank-Geschichte in der internen Fortbildung als eigenständiger „Nugget“ verankert.

Damit war und ist das Historische Archiv stark in die Kommunikation eingebunden. Überhaupt hat das Interesse an der Bankgeschichte eher zugenommen. Die Dresdner Bank war eben ein prominenter *player* der deutschen und internationalen Wirtschaftsgeschichte. Sicherlich spielt auch hier die enge Verbindung zwischen Dresdner Bank



Siegelmarke Commerz- und Disconto-Bank Hamburg, 1870



Siegelmarke Commerz- und Privat-Bank, 1920

und dem nationalsozialistischen Regime eine nicht unerhebliche Rolle. Festzuhalten bleibt: Die Zahl der jährlichen Anfragen an das Historische Archiv ist seit der Fusion um 160 Prozent gestiegen.

Historische Gesellschaft als Integrationsfaktor

Ein gutes Beispiel für die Verbindung zweier Unternehmenstraditionen ist die Eugen-Gutmann-Gesellschaft. Die Gesellschaft wurde anlässlich des 130-jährigen Geburtstages der Dresdner Bank im Jahr 2002 ins Leben gerufen und nach deren Gründer Eugen Gutmann benannt. Der gemeinnützige Verein soll nach seiner Satzung die bankhistorische Forschung fördern und dabei Personen innerhalb und außerhalb der Bank für die Bankgeschichte und die Arbeit des Archivs interessieren.

Bereits unmittelbar nach dem Zusammenschluss wurde der Vorstand der Gesellschaft paritätisch mit „grünen“ und „gelben“ Vertretern besetzt und das Kuratorium entsprechend erweitert. So gehört, neben dem ehemaligen Vorstandssprecher der Dresdner Bank Dr. Wolfgang Röller, auch der Vorstandsvorsitzende der Commerzbank Martin Blessing der Leitung dieses Gremiums an. Der Kommunikationschef der Commerzbank ist ebenfalls Mitglied des Kuratoriums.

In den vergangenen Jahren hat sich die Herkunft der rund 700 Vereinsmitglieder ebenfalls in Richtung auf eine gelb/grüne Mischpopulation hin verändert. Dass die Publikationspolitik der Gesellschaft diese Entwicklung aufnimmt, versteht sich von selbst. So sind in den vergangenen Monaten eine Chronik der Commerzbank und ein Buch über

die ehemalige Zentrale der Dresdner Bank in Berlin erschienen. Im Jahr 2013 sind eine Biografie über den „grünen“ Bankier Jürgen Ponto und eine Sammelbiografie über die Vorstandssprecher der Commerzbank geplant.

Den 20. Jahrestag der deutschen Wiedervereinigung

nahm die Eugen-Gutmann-Gesellschaft zum Anlass, an die Anfänge des Bankgeschäfts in den neuen Bundesländern zu erinnern. Das Archiv konzipierte dazu eine Ausstellung, in der die Aktivitäten der Commerzbank und der Dresdner Bank dokumentiert wurden.

Zur Vernissage gab es ein Zeitzeugengespräch der seinerzeit verantwortlichen Vorstände beider Banken, Dr. Erich Coenen und Bernhard Walter. Ausstellung und Zeitzeugengespräch stießen auf eine große Resonanz. Die Eugen-Gutmann-Gesellschaft entwickelt sich auf diese Weise zu einer Historischen Gesellschaft, in der die Geschichte von Commerzbank und Dresdner Bank gepflegt wird und die auf diese Weise als Integrationsfaktor wirkt.

Integration der Historischen Archive

Selbstverständlich hat der Zusammenschluss zweier Archive auch organisatorische und technische Aspekte. So wurden:

- die gelbe, auf „Bibliotheca“ basierende Archivdatenbank in FAUST konvertiert (FAUST ist übrigens eine der wenigen IT-Anwendungen der Dresdner Bank, die von der Commerzbank übernommen wurden!),
- die Archivbestände in einem gemeinsamen Magazin zusammengefasst und
- die Büros im Frühjahr 2012 zusammengeführt.



Logo Commerzbank, 1958-1972



**Logo Commerzbank
Ausland, 1972**



**Logo Commerzbank,
1996**



**Logo Commerzbank,
2008**



**Logo Commerzbank,
2010**

Die Unterlagen der ehemaligen Dresdner Bank bilden heute einen eigenen Bestand innerhalb des Historischen Archivs der Commerzbank.

Was auf den ersten Blick der erfolgreichen Umsetzung eines betriebswirtschaftlich induzierten Transformationsprozesses recht nahe kommt, birgt natürlich noch eine ganze Reihe von Gefährdungen, die sich in ihren Konsequenzen heute noch nicht absehen lassen.

So sind etwa die Anforderungen der europäischen Bankenaufsicht recht kurzfristig geändert worden: Die Commerzbank musste beispielsweise bis zum 30. Juni 2012 ihre



**Logo Dresdner Bank,
1972**

allerdings noch unvermindert an. Es ist klar, dass solche äußeren Herausforderungen ein striktes Kostenmanagement zur Folge haben. Dies betrifft die gesamte Bank und natürlich auch das Historische Archiv. Derzeit kommt dem Archiv allerdings auch zugute, dass das Bankgeschäft eine Renaissance klassischer Werte, die Rückbesinnung auf die Werte des ehrbaren Kaufmanns erfährt: die Verbindung des modernen Bankgeschäfts mit traditionellen Werten wie Fairness, Vertrauen und Kompetenz. Das Historische Archiv ist in diesem Zusammenhang ein kompetenter Ansprechpartner des Brand Managements.

Kapitalausstattung um 5,3 Mrd. EUR verbessern – auch für eine Großbank kein Pappentziel. Dieses Ziel konnte die Bank mit 6,0 Mrd. EUR mehr als erfüllen. Die Finanz- bzw. Staatsschuldenkrise dauert

Fazit

Es scheint uns von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Bewältigung derartiger Veränderungsprozesse zu sein, möglichst frühzeitig Leitungspersönlichkeiten für die Belange des Archivs zu interessieren, um auf diese Weise betriebswirtschaftliche Rationalisierungsüberlegungen auf die politische Ebene der oberen Entscheidungsträger zu heben. Daneben haben wir die Leistungsfähigkeit und den Nutzen des vergrößerten Archivs unter Beweis gestellt: bei der Beantwortung historisch-juristischer Fragen wie auch bei der Kommunikation während des Integrationsprozesses. In diesem Zusammenhang gibt es allerdings auch einen Glücksfall, dessen Wert für diesen Transformationsprozess gar nicht hoch genug einzuschätzen ist: nämlich die mehr als zwanzig Jahre währende Freundschaft und das sich daraus ergebende Vertrauensverhältnis zwischen den Leitern beider Archive.

Anschrift: Michael Jurk und Dr. Detlef Krause,
Commerzbank, Group Communications /
Historisches Archiv, 60261 Frankfurt am Main,
E-Mail: michael.jurk@commerzbank.com /
detlef.krause@commerzbank.com

Anmerkungen

* Für den Druck überarbeitete Fassung eines gemeinsamen Vortrags auf der VdW-Jahrestagung am 7. Mai 2012 in Leipzig.

¹ Karl-Heinz Große Peclum, Markus Krebber u. Richard Lips (Hrsg.), Erfolgreiches Change Management in der Post Merger Integration. Fallstudie Commerzbank AG, Wiesbaden 2012, S. 56.