

# Einleitung

Zweihundert Jahre sind eine ungewöhnlich lange Zeit für die Existenz eines Unternehmens. Doch auch wenn die Frankfurter Sparkasse heute in fast jeder Beziehung ein vollkommen anderes Institut zu sein scheint als die Frankfurter Sparkasse von 1822 in ihrem Gründungsjahr, war ihre Entwicklung während der vergangenen zweihundert Jahre eine evolutionäre. Das schließt zwar nicht aus, dass es Brüche gegeben hat, aber sowohl beim Führungspersonal als auch bei den Geschäftsfeldern überwiegen die Kontinuitäten. Natürlich muss sich ein Unternehmen im Laufe der Zeit neuen Herausforderungen stellen, sich veränderten Rahmenbedingungen seiner Umwelt anpassen. Aber die Frankfurter Sparkasse musste sich zu keiner Zeit neu erfinden. Neuausrichtungen des Geschäfts bauten in allen Fällen auf den vergangenen Erfahrungen auf.

## *Zum Konzept der Studie*

Wenn die zweihundertjährige Geschichte eines Unternehmens von vier unterschiedlichen Autoren erzählt wird, ist es unerlässlich, dass diese sich auf einen gemeinsamen erzählerischen „roten Faden“ verständigen. Sonst kann leicht der Eindruck entstehen, dass jeder von ihnen ein ganz anderes Unternehmen behandelt. Denn Autoren halten zumeist unterschiedliche Aspekte für relevant, haben einen unterschiedlichen fachlichen Hintergrund und bilden entsprechend unterschiedliche Schwerpunkte. Die zweihundertjährige Geschichte der Frankfurter Sparkasse soll in diesem Buch entlang eines gemeinsamen „roten Fadens“ erzählt werden, unabhängig davon, welcher Zeitabschnitt von welchem Autor bearbeitet worden ist. Das schließt natürlich nicht aus, dass die Spezifika des jeweils betrachteten Zeitabschnitts ausreichend gewürdigt werden.

Das Band, auf das sich die Autorin und die Autoren der Geschichte der Frankfurter Sparkasse verständigt haben, sind das Geschäftsmodell, die Corporate Governance und das Spannungsverhältnis zwischen betriebswirtschaftlicher Rationalität und Gemeinnützigkeit:

1. Der Begriff des „Geschäftsmodells“ ist eine einfache, zusammenfassende Kennzeichnung dessen, was eine wirtschaftliche Unternehmung ausmacht, was ihren Daseinszweck darstellt, an welche Kunden sie sich mit ihrem Leistungsangebot richtet, womit sie also ihr Geld verdient und damit ihre dauerhafte Existenz als Institution sichert. Praktisch bedeutet das, dass das Geschäftsmodell eine Antwort auf die Frage zu geben hat, worin der Nutzen im Angebot der Unternehmung für ihre Kunden liegt, während es gleichzeitig gewährleistet, dass die Ressourcen des Unternehmens möglichst effizient eingesetzt werden können. Das Erfordernis der Effizienz gilt trotz

der Gemeinwohlorientierung grundsätzlich auch für Sparkassen, wenn sie sich am Markt behaupten wollen. Lange Zeit hielt die Frankfurter Sparkasse an ihrem Geschäftsmodell der Gründungszeit fest, passte es bis Ende des 19. Jahrhunderts nur sehr behutsam den sich verändernden Bedingungen am Markt an. Das sollte sich im zweiten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts und dann noch einmal in den Jahren um die Wende zum 21. Jahrhundert ändern. Es ist deshalb zu fragen, wie sich die Politik der behutsamen Anpassung und Modernisierung in den anderen Phasen bewährt hatte, die gleichwohl nicht von Stillstand geprägt waren, warum die Frankfurter Sparkasse aber zweimal davon abwich; und schließlich, ob die tiefgreifenden Veränderungen des Geschäftsmodells zu spät kamen oder ob sie sogar unangebracht waren?

2. Geschäftsmodelle fallen nicht vom Himmel, sondern unterliegen einem ständigen Anpassungsdruck. Dazu muss die Unternehmung einen adäquaten rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung des Geschäftsbetriebs besitzen, eine sogenannte „Corporate Governance“. Diese Corporate Governance muss sicherstellen, dass ein Geschäftsmodell nicht nur gegen interne Widerstände durchgesetzt, sondern auch weiterentwickelt und an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden kann. Sollte nach einer unbefriedigenden geschäftlichen Entwicklung oder gar in einer Krisensituation der Austausch von Personen nicht als ausreichend, sondern die Corporate Governance als ursächlich für die Probleme erachtet werden, liegt es nahe, auch den Rechtsrahmen und die Eigentümerstruktur den vermeintlichen oder tatsächlichen Erfordernissen der Zeit anzupassen, was in der Regel mit heftigen Konflikten verbunden ist. Abgesehen von der generellen Professionalisierung der Unternehmensführung im 19. Jahrhundert erfolgten die Veränderungen der Corporate Governance der Frankfurter Sparkasse durch Einflüsse von außen, zum einen durch die Entmachtung der Polytechnischen Gesellschaft in der Mitte der 1930er-Jahre, zum anderen durch die vorübergehende Umwandlung der Frankfurter Sparkasse in eine Aktiengesellschaft mit dem Verkauf der Anteile von Polytechnischer Gesellschaft und Stadt Frankfurt an die Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale (Helaba) im Jahr 2005. Waren diese Anpassungen notwendig und wer setzte welche Interessen durch die Veränderung des Rechtsrahmens oder der Eigentümerstruktur durch?
3. Eine Sparkasse unterscheidet sich von den meisten privaten Kreditinstituten dadurch, dass ihre Gründung ganz wesentlich von philanthropischen Motiven bestimmt war; und bis heute verstehen sich die Sparkassen nicht nur als „gemeinnützig“, sondern sie leiten aus ihrer Gemeinwohlorientierung und ihrem so genannten Förderauftrag sogar ihre Existenzberechtigung ab. Das gilt auch für die Frankfurter Sparkasse, die über einhundertachtzig Jahre lang eine private (oder „freie“) Sparkasse gewesen war, bevor sie in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde, deren Anteile in den Besitz einer Anstalt des öffentlichen Rechts übergangen und die dann auch selbst zu

einer Anstalt öffentlichen Rechts wurde. Aber was verstand man zu welchen Zeiten mehrheitlich unter „Gemeinnützigkeit“? Ging es um ein Dienstleistungsangebot für denjenigen Teil der Bevölkerung, der ohne die Sparkassengründung von diesen Dienstleistungen ausgeschlossen geblieben wäre, auch wenn das auf Kosten der Rentabilität des eingesetzten Kapitals ging, oder rechtfertigte die Gewinnverwendung für gemeinnützige Zwecke eine stärker rentabilitätsorientierte Geschäftspolitik? Sollte die Marge zwischen Soll- und Habenzinsen eher gering ausfallen, damit die Sparer leichter für die Wechselfälle des Lebens vorsorgen und gleichzeitig die Angehörigen der Mittelschichten Wohneigentum erwerben oder vielleicht sogar Wohnraum für die Angehörigen der unterbürgerlichen Schichten schaffen konnten? Oder durfte sich die Marge ruhig an derjenigen der privaten Banken orientieren, weil der Gewinn nicht an Anteilseigner ausgeschüttet, sondern für gemeinnützige Zwecke verwendet wurde? Bei der Gründung der Frankfurter Sparkasse durch die Gesellschaft zur Beförderung nützlicher Künste und ihrer Hilfswissenschaften (kurz: Polytechnische Gesellschaft) stand ohne Zweifel die Sparförderung als Vorsorge für Alter und Krankheit der unterbürgerlichen Schichten und des (Klein-)Bürgertums im Vordergrund. Das änderte sich, das musste sich ändern, als im Verlauf des 19. Jahrhunderts das Kreditgeschäft eine eigenständige Bedeutung erlangte und spätestens als im 20. Jahrhundert die privaten, gewinnorientierten Kreditinstitute diese Klientel für sich entdeckten.

#### *Zum Forschungsstand und zu den Quellen*

Die Literatur hilft bei der Beantwortung dieser drei übergreifenden Fragen kaum weiter, ja die Literaturlage zur Geschichte der Frankfurter Sparkasse kann über die gesamten zweihundert Jahre betrachtet als ausnehmend schlecht bezeichnet werden. Das gilt allerdings für das 19. Jahrhundert und das 20. Jahrhundert nicht in gleicher Weise. Wegen ihrer engen Verknüpfung mit der deutlich intensiver erforschten Polytechnischen Gesellschaft im 19. Jahrhundert kann der Forschungsstand zur Frankfurter Sparkasse für diese Zeit als recht zuverlässig angesehen werden. Im 20. Jahrhundert emanzipierte sich die Frankfurter Sparkasse jedoch nach und nach von ihrer Muttergesellschaft, so dass die Literatur zur Polytechnischen Gesellschaft für die Frankfurter Sparkasse nur noch punktuell wertvolle Hinweise geben kann.

Wer etwas über die Geschichte der Frankfurter Sparkasse erfahren will, ist derzeit auf eine „Chronik“ von Friedrich Lauf aus dem Jahr 1984 angewiesen, die den Zeitraum seit der Gründung bis 1981 (dem Jahr des altersbedingten Ausscheidens des Verfassers aus dem aktiven Dienst) behandelt.<sup>1</sup> Leider ist diese „Chronik“ noch ganz im Stile ihrer Zeit verfasst, indem besonders die „Errungenschaften“ hervorgehoben, die dunklen Seiten der Geschichte aber bagatellisiert oder ganz verschwiegen wurden. Insbesondere das Kapitel zur NS-Zeit ist völlig unbrauchbar. Es verschweigt mehr als es aufdeckt und muss teilweise gar als apologetisch bezeichnet werden. Hinzu kommt, dass der „Chronist“

ohne Belege und Fußnoten auskommt. Das ist zwar insofern entschuldbar, als es sich bei Friedrich Lauf nicht um einen Wissenschaftler, sondern um einen Manager der Frankfurter Sparkasse (davon gut zehn Jahre lang als Vorstandsmitglied) handelt. Da Lauf im Jahr 1933 als 18jähriger in den Dienst der Sparkasse eingetreten ist, hat diese Vorgehensweise zur Konsequenz, dass es bei seiner Darstellung – nicht nur, aber besonders seit 1933 – nicht klar wird, wann es sich um belegte Fakten und wann es sich – vorsichtig ausgedrückt – um bloße Mutmaßungen oder gar um „Erinnerungen“ handelt.

Neben dieser „Chronik“, die die Frankfurter Sparkasse in das Zentrum ihrer Darstellung rückt, thematisieren noch zwei weitere Werke prominent die Frankfurter Sparkasse. Die Geschichte der Polytechnischen Gesellschaft mit dem Titel „Bürgersinn und Bürgertat“ des promovierten Historikers Franz Lerner aus dem Jahr 1966<sup>2</sup> verzichtet ebenfalls auf Fußnoten, was auch hier dazu führt, dass nicht belegbare Behauptungen mit belegten Fakten vermischt werden. Denn Lerner war seit 1935 eine Zeitlang Leiter der Pressestelle der Stadt Frankfurt, die sich in dieser Zeit in einem heftigen Konflikt mit der Frankfurter Sparkasse befand. Insofern ist es nicht verwunderlich, wenn Lerner in seinem NS-Kapitel ähnlich wie Lauf die kritische Distanz zu seinem Untersuchungsgegenstand vermissen lässt.<sup>3</sup> Ganz anders ist die Geschichte der Polytechnischen Gesellschaft mit dem Titel „In guter Gesellschaft“ von Thomas Bauer aus dem Jahr 2010 zu bewerten.<sup>4</sup> Sie ist methodisch auf der Höhe der Zeit. Aber auch hier ist zu berücksichtigen, dass die Frankfurter Sparkasse nicht der Gegenstand der Untersuchung ist, ihre Geschichte nicht systematisch verfolgt wird, sondern dass Bauer die Frankfurter Sparkasse nur schlaglichtartig behandelt, wenn es ihm zum Verständnis der Geschichte der Polytechnischen Gesellschaft erforderlich erscheint.

Die Geschichte der Stadt Frankfurt ist dagegen gut erforscht. Das gilt auch für die NS-Zeit. Aber die Frankfurter Sparkasse wird in der Frankfurt-Literatur ebenso wie die Stadtsparkasse kaum thematisiert. Selbst die methodisch innovative Studie zur Geschichte jüdischer Unternehmer in Frankfurt während der NS-Zeit, den Wiederaufbau- und frühen „Wirtschaftswunder“-Jahren von Benno Nietzel<sup>5</sup> erwähnt beide Sparkassen nicht. Das ist aber auch nicht verwunderlich. Denn die Frankfurter Unternehmen und Unternehmer, die Quellen hinterlassen haben, auf denen Nietzel seine Darstellung aufbauen konnte, waren zu „groß“, als dass sie zur Geschäftskundschaft der beiden Sparkassen hätten zählen können. Die Einleger bei den Sparkassen waren überwiegend „kleine Leute“ und die Geschäftskunden waren Inhaber von Einzelhandelsgeschäften oder von Handwerks- und (meist kleineren) Industriebetrieben, die in der Regel wenig Spuren in den öffentlichen Archiven hinterlassen haben und für deren persönliche Nachlässe sich mangels „Prominenz“ nach dem Krieg niemand interessiert hat.

Wenn man die erwähnten langfristigen Entwicklungen erklären oder die zeitgebundenen Sonderentwicklungen wie

- das Ausbleiben der Gewinnausschüttungen seit 1919 und die Folgen für die Muttergesellschaft oder wie
- die Unterwerfung der Frankfurter Sparkasse durch die NSDAP-Gauleitung Hessen-Nassau 1936/37 oder wie
- das Verhalten der Frankfurter Sparkasse gegenüber den Restitutionsforderungen jüdischer „Arisierungs“-Opfer seit den späten 1940er-Jahren oder wie
- die fast einhundert Jahre nach dem ersten Versuch seitens der Stadt Frankfurt vollzogene Fusion von Frankfurter Sparkasse von 1822 und Stadtparkasse im Jahr 1989

verstehen will, benötigt man eine umfassende Quellenüberlieferung. Die aber existiert nicht. Die Frankfurter Sparkasse besitzt nicht nur kein geordnetes Unternehmensarchiv, sondern sie hat dem Forscherteam auch nur vereinzelte Unterlagen zur jüngeren Vergangenheit zur Verfügung gestellt. Die wichtigste, alle Zäsuren übergreifende Quelle waren demnach die Jahresberichte mit der veröffentlichten Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung. Dabei handelt es sich allerdings um eine recht problematische Quelle. Jahresberichte (Geschäftsberichte) sind zwar kein „Märchenbuch“, wie sie manchmal bezeichnet werden. Aber sie bilden eine Art Schaufenster, in dem die Unternehmensleitung ein Bild ausstellt, wie sie ihre Arbeit im abgelaufenen Jahr von der Öffentlichkeit gesehen und bewertet haben möchte. Es ist – etwas pointiert ausgedrückt – eher „Geschichtspolitik“ als „Klarheit und Wahrheit“, wie es die Autoren von Bilanzen gerne für sich in Anspruch nehmen. Ein gewisses Korrektiv zu den Jahresberichten stellen Presseartikel dar, die besonders seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts mitunter die Verlautbarungen der Unternehmensleitung kritisch hinterfragen.

Besonders schmerzlich ist aus Forschersicht das Fehlen der Vorstands-(später Verwaltungsrats-)Protokolle und von Handakten der Direktions-(später Vorstands-)Mitglieder, die fast für alle Fragen wertvolle Hinweise hätten liefern können. Für die Beteiligung an der wirtschaftlichen Verfolgung der Juden im „Dritten Reich“ sind darüber hinaus eigentlich Personal- und Kreditakten unverzichtbar; und für die Frage der Corporate Governance im 20. Jahrhundert hätte die Überlieferung von Betriebsrats- bzw. für die NS-Zeit von Vertrauensrats-Protokollen eine wertvolle Ergänzung dargestellt. Denn die Jahresberichte stellen die Entwicklung nur aus der Perspektive des Aufsichtsgremiums bzw. der Geschäftsleitung dar. Aber die Unternehmensleitungen konnten im 20. Jahrhundert nicht mehr als „Herr im Haus“ ohne jegliche Rücksichtnahme auf die Belegschaft vorgehen, sondern mussten sich mitunter kompromissbereit gegenüber deren Wünschen oder Forderungen zeigen.

Das Fehlen der unternehmensinternen Quellen ist nicht zu kompensieren gewesen, auch wenn es möglich war, bestimmte Aspekte durch Gegenüberlieferungen zu erhehlen. Von besonderer Bedeutung haben sich in dieser Hinsicht die erhaltenen Bestände der Polytechnischen Gesellschaft erwiesen. Auch die Magistratsakten der Stadt Frank-

furt waren hilfreich. Die Akten der Finanzbehörden, insbesondere des Amtes für Vermögenskontrolle und Wiedergutmachung, und die Akten des Bauamts der Stadt Frankfurt erwiesen sich dagegen als so umfangreich, dass eine systematische Auswertung im Rahmen dieser Arbeit unmöglich war. Glücklicherweise konnten die Bearbeiter aber auf die Recherchen eines laufenden Projektes zur „Grundstücksarisierung“ in Frankfurt am Fritz Bauer-Institut der Goethe-Universität Frankfurt zurückgreifen, wobei ganz besonders der Bearbeiterin, Frau Mirjam Schnorr, zu danken ist, die zahlreiche Hinweise zu Fällen von „Grundstücksarisierungen“ geben konnte, an denen die Frankfurter Sparkasse beteiligt gewesen war. Ähnlich hilfreich waren die Hinweise von Dr. Jochen Lehnhardt vom Hessischen Hauptstaatsarchiv in Wiesbaden, vor allem zu den dort lagernden Wiedergutmachungsakten, deren Relevanz für die Geschichte der Frankfurter Sparkasse von der wissenschaftlichen Hilfskraft des IBF, Herrn Felix Krieger, näher geprüft wurde, wodurch den Bearbeitern die Quellenrecherche wesentlich erleichtert wurde. Denn drei der vier Autoren wurden erst im weit fortgeschrittenen Projektstadium vom IBF beauftragt und verfassten ihr Manuskript in einem Zeitraum von fünf Monaten.

#### *Die Gliederung der Studie*

Die knappe Bearbeitungszeit hat in Verbindung mit der Literaturlage und den überhaupt verfügbaren Quellen zu einer für eine zweihundertjährige Geschichte ungewöhnlichen Strukturierung geführt. Auf der Grundlage eigener Forschung wurden nur die letzten gut einhundert Jahre behandelt, in vier Kapiteln. Die Basis für die Geschichte der Frankfurter Sparkasse im 19. Jahrhundert (bis 1914) bildete dagegen ausschließlich die erwähnte Literatur. Wer die erwähnten Werke von Lerner, Lauf und Bauer kennt, wird hier wenig Neues zu lesen bekommen. Diese Ausführungen werden deshalb auch als „Prolog“ bezeichnet, dessen Sinn und Zweck vor allem darin besteht, die notwendigen Voraussetzungen zum Verständnis der folgenden Kapitel zu schaffen. Das gilt besonders für das Geschäftsmodell, die Corporate Governance und die Gewinnverwendung. Ferner werden der Rechtsrahmen erläutert und mit Blick auf das Kapitel zum Ersten Weltkrieg die Liquiditätsvorsorge thematisiert. Dieses Kapitel verzichtet weitgehend auf Fußnoten, da alle Fakten, soweit nicht anders ausgewiesen, aus den Werken von Lerner, Lauf und Bauer übernommen worden sind.

Die Studie endet mit dem Jahr 2019. Die Auswirkungen der „Corona-Krise“ auf die deutsche Wirtschaft und damit auch auf das deutsche und internationale Finanzsystem sind zum Zeitpunkt der Abfassung von Kapitel 4 noch nicht einmal ansatzweise abzusehen gewesen. Um zu vermeiden, dass Bewertungen dieser beiden Jahre und Ausblicke auf künftige Perspektiven der Frankfurter Sparkassen schon überholt sind, wenn das Buch erscheint, war diese weitere Verkürzung des Untersuchungszeitraums unvermeidlich. Schließlich steht die Geschichte der Frankfurter Sparkasse von 1822 ganz im Zentrum der Studie. Die Stadtparkasse, die 1989 mit der „1822er“ fusionierte, wird nur am

Rande behandelt werden. Lediglich im Vorfeld der Fusion wird auch ihre Entwicklung genauer unter die Lupe genommen.

Der Hauptteil der Studie gliedert sich in vier Kapitel. Das erste Kapitel setzt mit der Kriegsfinanzierung im Ersten Weltkrieg und den Folgen für das Geschäftsmodell der Frankfurter Sparkasse ein. Denn die Kriegswirtschaft machte eine neue Akzentuierung in der Geschäftspolitik durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder wie des Wertpapierkommissionsgeschäfts und später auch des Giro- und Kontokorrentgeschäfts erforderlich. Außerdem ließ der enorme Kreditbedarf des Reiches die Bilanzen im Laufe des Krieges immer mehr anschwellen. Im „Strudel der Nullen“ der Nachkriegsinflation verlor man auch bei der Frankfurter Sparkasse immer mehr den Überblick über die Geschäftsentwicklung und die tatsächliche Lage des Instituts – wie bei so vielen Finanzintermediären in Deutschland in dieser Zeit auch. Die bittere Wahrheit bekam die Frankfurter Sparkasse nach der Währungsreform 1923/24 präsentiert, als sie feststellen musste, wie stark ihre Substanz zerstört und ihr Geschäftsumfang geschrumpft war. Der Wiederaufbau des Geschäfts begann ab 1925 in kleinen Schritten, wobei sie darauf achtete, neue Betriebsstrukturen und eine moderne technische Ausstattung der Büros einzuführen. Dass sie alle Probleme und Herausforderungen meistern konnte, lag zu einem erheblichen Teil an der Bildung von Rücklagen und stillen Reserven sowie an der Erhöhung der Liquidität des Portfolios. Durch diese Maßnahmen ließ sich sogar die schwere Banken- und Finanzkrise des Jahres 1931 weitgehend unbeschadet überstehen. Wie die gesamte Kreditwirtschaft in Deutschland sah sich auch die Frankfurter Sparkasse infolge der Sanierung und Restrukturierung des Finanzsystems erheblichen staatlichen Reglementierungen ausgesetzt, die das operative Geschäft einschränkten. Der politische Systemwechsel des Jahres 1933 mit dem Beginn der NS-Diktatur evozierte schließlich erneut veränderte Rahmenbedingungen für die Geschäftstätigkeit.

Mit diesen veränderten Bedingungen für die Geschäftstätigkeit setzt das zweite Kapitel die Darstellung fort. Dabei handelte es sich allerdings nicht um eine Weiterentwicklung des Geschäftsmodells wie nach dem Ersten Weltkrieg, sondern um dessen Deformation. Denn das Aktivgeschäft der Frankfurter Sparkasse wurde ganz auf die Finanzierung zunächst der Aufrüstungs- und Autarkieprogramme des Reichs und dann auf die Kriegsfinanzierung ausgerichtet, während die anderen Geschäftsfelder weitgehend „ausgetrocknet“ wurden. Darin unterschied sich die Frankfurter Sparkasse wenig von fast allen anderen Kreditinstituten in dieser Zeit. Inwieweit diese Deformation das Resultat von Überzeugung oder eher dem Mangel an Alternativen geschuldet war, muss offenbleiben. Verbunden war diese geschäftliche Entwicklung mit einer radikalen Veränderung der Corporate Governance. Durch die „Gleichschaltung“ der Polytechnischen Gesellschaft gelang es nicht nur, die Frankfurter Sparkasse zu einem Instrument der NSDAP-Gauleitung zu machen, sondern Gauleiter Sprenger eignete sich sogar einen Teil der Betriebsüberschüsse für Parteizwecke an. Die Stadt Frankfurt und ihr national-

sozialistischer Oberbürgermeister Krebs, der selber ein Auge auf die Überschüsse geworfen hatte, machten die Beute dem Parteifreund zwar streitig, unterlagen aber in dem Konflikt.

Die feindliche Übernahme der Frankfurter Sparkasse durch die NSDAP-Gauleitung erleichterte es den Führungskräften nach dem Krieg, die beschriebenen Entwicklungen als das Werk von Nationalsozialisten darzustellen, die alle nach der Befreiung in der Frankfurter Sparkasse keine Rolle mehr spielten. Da diese Führungskräfte der Nachkriegszeit sowohl in die Entscheidungen über die Portfoliostruktur als auch über die Gewinnverwendung tatsächlich nicht eingebunden gewesen waren, konnten sie sich selber als „anständig“ inszenieren. Tatsächlich waren sie ebenso wie viele „einfache“ Angestellte persönlich mit den Maßnahmen befasst, mit denen die Frankfurter Sparkasse, aus Eigeninteresse oder als verlängerter Arm der Finanzverwaltung, an der wirtschaftlichen Verfolgung der Frankfurter Juden mitgewirkt hatte.

Durch das Ende der NS-Herrschaft und des Zweiten Weltkriegs war die Frankfurter Sparkasse erneut mit gravierenden Veränderungen im politischen und wirtschaftspolitischen Umfeld konfrontiert. Trotzdem waren auch die ersten Nachkriegsjahre von Kontinuitäten sowohl hinsichtlich des Geschäftsmodells als auch der Corporate Governance geprägt. Das dritte Kapitel setzt bei den Problemen der Wiederaufnahme des Geschäftsbetriebs ein, bei der massive Kriegsfolgen zu bewältigen waren, einschließlich der von den Alliierten in die Wege geleiteten Entnazifizierung und der Währungsreform von 1948 zur Beseitigung des hohen Geldüberhangs. Einen Schwerpunkt der Darstellung bildet hierbei die Klärung von Wiedergutmachungsfragen mit früheren jüdischen Kunden.

Die weitere Entwicklung von der Währungsreform bis zum Ende der 1950er-Jahre, die Zeit des Wiederaufbaus und des einsetzenden bundesdeutschen „Wirtschaftswunders“, zeichnete sich bei der Frankfurter Sparkasse – gestützt auf eher zurückhaltende Innovationen im Spar- und Kreditgeschäft – durch eine rasche Ausweitung des Geschäftsumfangs aus. Diese Phase mündete schon in den späten fünfziger Jahren in eine neue Phase des verschärften Wettbewerbs im Kreditgewerbe, dem sich die Frankfurter Sparkasse am umkämpften Finanzplatz Frankfurt in besonderem Maße stellen musste: Sie trieb jetzt nicht nur ihren Organisationsausbau (auch über das Stadtgebiet hinaus) und den Einsatz neuer Datenverarbeitungstechniken zur besseren Bewältigung der wachsenden Zahl von Geschäftsvorfällen voran, sondern sie baute auch innovative Geschäftsfelder, beispielsweise das Wertpapierkommissionsgeschäft, weiter aus. So wandelte sie sich zu einer universell tätigen „Großsparkasse“. Ihre geschäftlichen Erfolge erlaubten es ihr zugleich, an die philanthropischen Traditionen des Hauses wieder anzuknüpfen, die sich nun vor allem auf die Förderung der Kultur bezogen.

In den siebziger Jahren setzte sich die positive Entwicklung weiter fort. Wie das vierte Kapitel zeigt, wuchs die Frankfurter Sparkasse von 1822 nicht nur, sondern konnte ihre Position als das für die Menschen in Frankfurt wichtigste Finanzinstitut absichern

und sogar ausbauen. Stetigkeit war die Devise des Jahrzehnts, sowohl was das Geschäftsmodell und den Umfang der Geschäftstätigkeit als auch was den Gewinn des Instituts anging. Auch die achtziger Jahre begannen eher ruhig. Man kann diese ersten Jahre als einen langen Anlauf zu den gewaltigen Veränderungen kennzeichnen, die am Ende des Jahrzehnts auf sie zukommen sollten. Das betraf gleichermaßen die Weltpolitik mit Deutschlands bis dahin kaum erwarteter Wiedervereinigung, aber auch die beiden Frankfurter Sparkassen, die sich am Ende des Jahres 1988 auf eine Fusion einigten. Der Zusammenschluss der Sparkassen war betriebswirtschaftlich und aus der Sicht der Kunden durchaus erfolgreich, auch wenn die Aufgabe, die möglichen Vorteile des Zusammenschlusses zu realisieren, eine gewaltige Herausforderung darstellte.

So positiv, wie es aus der Perspektive des Jahres 1990 erscheinen konnte, entwickelten sich die folgenden Jahre allerdings nicht. Die Hoffnungen auf eine weiter positive und zugleich dynamischere Entwicklung der nun vereinigten Frankfurter Sparkasse erfüllten sich nicht. Die Frankfurter Sparkasse konnte zwar ein weiteres, wenn auch eher gebremstes Wachstum der Geschäftstätigkeit verzeichnen, aber die Entwicklung der Gewinne ließ erkennen, dass die Zukunft keineswegs einfach werden würde. Es schien nötig, neue Wege zu beschreiten. Genau dies versuchte der Sparkassenvorstand in den ersten Jahren des neuen Jahrhunderts. Er entwickelte eine Strategie der Modernisierung, die insgesamt betrachtet als eine Abkehr von dem tradierten Geschäftsmodell einer Sparkasse erscheint. Diese Strategie erwies sich allerdings schon bald als ein Fehler. Als der Vorstandssprecher sein Amt Ende 2003 aufgab, geriet das Finanzhaus in eine tiefe Krise. Es war schwierig, einen Nachfolger zu finden und die früher immerhin ordentlichen Gewinne verwandelten sich temporär in massive Verluste. Ein Ausweg aus dieser Krise schien schwer zu finden zu sein. Durch die Intervention des hessischen Ministerpräsidenten Roland Koch kam es aber schließlich zu einer Lösung: Die Landesbank Hessen-Thüringen kaufte den bisherigen Eigentümern, der Polytechnischen Gesellschaft und der Stadt Frankfurt, die Sparkasse ab und gliederte sie in den Helaba-Konzern ein. Gleichwohl behielt die Frankfurter Sparkasse weitgehend ihre geschäftspolitische Unabhängigkeit und blieb als Unternehmen und als Marke erhalten.

Nach der Neustrukturierung schien die Frankfurter Sparkasse wieder auf einem erfolgreichen Weg zurück zu dem früheren, zu einer Sparkasse passenden Geschäftsmodell. Sowohl die Geschäfts- als auch die Ertragssituation entwickelten sich positiv. Doch wieder wurde die Frankfurter Sparkasse mit einem unerwarteten Problem konfrontiert: Im Zuge der großen Finanzkrise ab 2007 brach die amerikanische Investmentbank Lehman Brothers 2008 zusammen und es stellte sich heraus, dass auch die Sparkasse vor der Finanzkrise vielen Kunden von Lehman emittierte Wertpapiere, so genannte Zertifikate, verkauft hatte. Der finanzielle Schaden für die Kunden war enorm und für die Frankfurter Sparkasse kam es zu einem Reputationsschaden, verbunden mit schwer überschaubaren finanziellen Folgen. Durch eine großzügige Entschädigung der betrof-

fenen Kunden gelang es ihr jedoch, den Ansehensverlust zu begrenzen und schließlich ihren Weg zurück zu einem soliden Geschäftsmodell und einem durchaus respektablem Finanzergebnis fortzuführen.

Die Abfassung des Textes fand wegen des Zeitdrucks unter besonders schwierigen Umständen statt. Die Vorlage des Gesamtmanuskripts wäre in nur fünf Monaten nicht möglich gewesen, wenn die Autoren bei der Quellenrecherche nicht Unterstützung von dritter Seite bekommen hätten. Zu danken ist hier vor allem der Geschäftsführerin des Instituts für Bank- und Finanzgeschichte Hanna Floto-Degener, die diese Quellenrecherchen in verschiedenen Archiven nicht nur koordiniert, sondern sich auch selber am Aufspüren einiger für die Geschichte der Frankfurter Sparkasse von 1822 bisher nicht genutzter Bestände und Unterlagen beteiligt hat. Unterstützt wurde sie dabei von den wissenschaftlichen Hilfskräften Felix Krieger und Pauline Lauch, denen die Forscher ebenfalls zu Dank verpflichtet sind. Mehrere Mitglieder des Wissenschaftlichen Beirats des Instituts haben zudem Teile des Manuskripts gelesen und kommentiert. Besonderer Dank hierfür gilt dem Vorsitzenden Bernd Rudolph sowie den Beiratsmitgliedern Thorsten Wehber und Günther Schulz. Darüber hinaus bedankt sich die Forschergruppe bei der Leiterin des Fritz Bauer-Instituts der Goethe-Universität Sybille Steinbacher für die Kooperation und insbesondere bei der Institutsmitarbeiterin Mirjam Schnorr für wertvolle Quellenhinweise.