

Frankfurter Zeitung (Frankfurt a. M.)

Nr. 15

\* **Oscar Schlitter. — Siebziger.** Der Vorsitz der AR der Deutschen Bank, bis 1932 ihr Vorstandsmitglied, wird am 10. Januar 70 Jahre alt. Er stammt aus Lennep. Schlicht, gerade, durch Arbeit fundiert wie der ganze Mensch, war seine Laufbahn: er kam 1887 mit etwas Warenwissen und mit selbst-erlernten allgemeinen Kenntnissen ins Bankgeschäft nach Düsseldorf zur Filiale der Bergisch-Märkischen Bank. 1890 ging er zur Essener Credit-Anstalt, wurde 1901 Vorstandsmitglied und wäre es gewiß länger geblieben, wenn nicht die befreundete Berliner Großbank ihn 1906 in ihren Kreis gezogen hätte. Er sollte dort schon 1908 Voldirektor werden, da kam ein Sonderauftrag. Die Bergbank, inzwischen die größte Affilierte der Deutschen Bank geworden, war allzu kühn auf Berliner Boden besonders in der Baufinanzierung vorgegangen. Um sie näher anzusehen und zu ordnen, wurde Schlitter, der einstige Düsseldorfer Filialbeamte nach Elberfeld als Direktor empfohlen, gewiß ein Beweis für die reale Existenz des „Marschallstabes“. Vier Jahre später war dann die Bergbank mit  $\mathcal{R}$  80 Mill. Kapital größer als je; Revierentwicklung, allgemein gewordene Aufsaugungsbewegung, z. T. aber auch noch die schweren Berliner Geschäfte sprachen mit. Nun trat Schlitter in die Deutsche Bank zurück, als der mit Rheinland-Westfalen äußerlich und innerlich verwachsene Nachfolger für den leidend gewordenen Klönne in dessen umfangreichem Ressort für Westdeutschland. Nachdem andere Großbanken schon unterm eigenen Namen nach dem Westen gegangen waren, tat dann 1914 die Deutsche Bank den gleichen Schritt im großen: sie nahm die Bergisch-Märkische Bank mit ihren 35 Filialen abschließend in sich auf, und das gab so- gleich im Kriege eine ganz große organisatorische Aufgabe, ähnlich wie später, 1925, die Eingliederung der Essener Credit-Anstalt. Schlitter löste sie unter Vermeidung von Bürokratie und unter Einschränkung des Zentralismus durch Ortskompe- tenzen-Erhaltung, also durch das nachher üblich gewordene System der Landesausschüsse, Kopffilialen, Gliederfilialen. Es kam die bankenauszehrende Geldentwertung, die Personalhyper- trophie, der Ruhrkampf, die Deflation, die Wiederaufforstung, der nur mit Auslandskredit zu stillende Kredithunger aller werbe. Was in so wilder Zeit ein Kontokorrentdirektor zu leisten hatte und leisten konnte an Ratschlag, an Gewähren und auch an Verweigern, das hat, wie stets in der Stille, Oscar Schlitter mit seinen Helfern getan, damals und noch einmal nach dem 1925 erfolgten Rückschlag, der neue Konsolidierungen von Werken in West und Ost nötig machte. Die wirtschaftliche Liquidation des Krieges vollzog sich eben unter Pendelaus- schlägen, die auch den Banken ständig Sorgen und Arbeit machten. Nach den ersten Zeichen der Kreditentziehungskrise kam es innerhalb der konkurrierenden Groß-Banken selbst zu Friedenschlüssen. Für die aufsehenerregendste Vereinigung, die von Disconto und Deutsche, ist es der in beiden Lagern ge- schätzte Schlitter gewesen, der die erste einleitende Aussprache geführt und das Eis gebrochen hat. Die Kette der Geschehnisse, die Schlitter mit der Geschichte der Deutschen Bank verbinden, wurde lang und länger. 1932 schied er aus der Leitung und nach und nach aus vielen Mandaten, um, wie im Hause üblich, dem Nachwuchs Platz zu machen. Seit 1933 teilt er an Stein- thals Stelle sich mit Herrn Urbig in den Vorsitz des Instituts, das ihn, der bisher alle Jubiläen übergang, jetzt beim 70. Ge- burtstag wissen lassen wird, wieviel es seinem Schaffen, seiner Erfahrungsfülle, seiner Vorsicht und seinem zur echten Freund- schaft geschaffenen Menschentum verdankt. Und zahllose Unter- nehmungen werden von sich gleiches bezeugen.

15596-0002 000

Wirtschaftsdienst  
Wirtschaftsdienst

Daten über Oscar Schlitter.

Geboren am 10. Januar 1868 in Lennep, in frühester Jugend nach Düsseldorf gekommen, dort aufgewachsen. Zunächst in der kaufmännischen Lehre, 1887 als Angestellter bei der Düsseldorfer Filiale der Bergisch-Märkischen Bank, die später in der Deutschen Bank aufging.

1891 zur Essener Credit-Anstalt in Essen, der führenden Industriebank des Reviers, bei der er in das eigentliche Industriegeschäft kam. Dort schneller Aufstieg; 1901 ordentliches Vorstandsmitglied der Essener Credit-Anstalt.

1906 von Karl Klönne, der 1900 zur Deutschen Bank gekommen war und deren grosses Industriegeschäft aufbaute, als stellvertretendes Vorstandsmitglied der Deutschen Bank nach Berlin geholt.

1908 nach Elberfeld als leitendes Vorstandsmitglied in den Vorstand der zum Konzern der Deutschen Bank gehörenden Bergisch-Märkischen Bank entsandt, bei der Reorganisationsaufgaben zu erfüllen waren. Hier entsteht die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Schlitter und der westlichen Industrie.

1912 ordentliches Vorstandsmitglied der Deutschen Bank in Berlin, deren Industriegeschäft er leitet, zunächst zusammen mit Klönne bis zu dessen Austritt 1914. In Essen, Elberfeld und Berlin wesentliche Mitwirkung an den grossen Transaktionen, die die deutsche Industrie von der Jahrhundertwende an zu ihrer Bedeutung emporentwickeln.

Nach 1914 die von ihm durchgeführte Fusion der Bergisch-Märkischen Bank mit der Deutschen Bank, die grösste Fusion, die es bis dahin im deutschen Aktienwesen gegeben hat. Der Beginn der neuen Fusionsära im deutschen Bankgewerbe, die das grosse Filialnetz der heutigen Filialgrossbanken entstehen lässt.

In den folgenden Jahren führende Mitwirkung an der Weiterentwicklung der Industrie im Kriege und nach dem Kriege (insbesondere Schwerindustrie, verarbeitende Industrie, Elektrizitäts-

industrie, daneben auch Versicherungsgewerbe). 1929 entscheidender Anteil an der Fusion Deutsche Bank - Disconto-Gesellschaft, bei der auch die Norddeutsche Bank, A. Schaaffhausen'scher Bankverein, Rheinische Creditbank, Süddeutsche Disconto-Gesellschaft eingeschmolzen wurden. 1932 Uebertritt in den Aufsichtsrat der Bank, seitdem (zusammen mit Franz Urbig) Vorsitz des Aufsichtsrats.

Die 50jährige Zugehörigkeit zum Konzern der Deutschen Bank im Herbst 1937 wurde auf seinen Wunsch der Oeffentlichkeit nicht bekanntgegeben.

---



*Handwritten signature: D. Schlitter*

9. Jan. 1938

Datum

## Kölnische Zeitung

Nr. 13.14

### Bankarbeit und Industriebau

Oskar Schlitter 70 Jahre



Privataufnahme

HS Einer der beiden Aufsichtsratsvorsitzer der Deutschen Bank, Oskar Schlitter, Dr. phil. h. c. der Kölner Universität, kann morgen auf 70 Jahre seines an Arbeit und Erfolgen reichen Lebens zurückblicken. Schon die Tatsache, daß Schlitter Aufsichtsratsvorsitzer der Deutschen Bank ist, bedeutet viel. Denn in der nunmehr 68jährigen Geschichte der Deutschen Bank haben den Vorsitz in dem Aufsichtsrat nur solche Männer bekleidet, die sich besondere Verdienste um die Bank selbst erworben haben und die sich des Vertrauens nicht nur ihrer Mitarbeiter, sondern darüber hinaus des weiten Geschäftskreises der Bank erfreuten. Verdienste und Anerkennungen hat Schlitter im Lauf seines Lebens, von dem nicht weniger als 50 Jahre der Deutschen Bank und ihrem Interessentenkreis gewidmet waren, sich in hohem Maße erworben, nicht nur um die Bank selbst, sondern darüber hinaus auch um die Entwicklung der Industrie und namentlich der rheinisch-westfälischen Schwerindustrie, die er schon früh kennenlernte und deren Weiterentwicklung er einen großen Teil seiner Arbeit gewidmet hat. Denn ohne die bankmäßige Betreuung und Beratung, ohne Bankkredite und deren Ablösung durch Aktien und Anleihen wäre die rheinisch-westfälische Schwerindustrie nicht zu dem geworden, was sie heute ist. Diese Pflege des industriellen Geschäfts, das die Deutsche Bank erst nach geraumer Zeit ihres Bestehens entwickelte, konnte nur geschehen durch Männer, die die Industrie, ihre Bedürfnisse und Entwicklungstendenzen genau kannten und verstanden. Zu ihnen gehört Schlitter, der die von Klönne bei der Deutschen Bank eingeschlagenen Wege in der Behandlung des industriellen Geschäfts und die Arbeit seines Freundes Müller von der Essener Kreditanstalt weiter verfolgte und im Lauf seiner langen Wirkungszeit in erheblichem Maße ausbauen konnte.

Schon früh sah sich der 1868 in Lennep geborene, in Düsseldorf aufgewachsene Schlitter auf eigne Füße gestellt. Nach kurzen Lehren in kaufmännischen Betrieben, während deren er es sich angelegen sein ließ, fremde Sprachen zu studieren, trat er im Jahre 1887, also mit 19 Jahren, in die Bergisch-Märkische Bank in Düsseldorf ein, die sich namentlich gegen Ende

Bergisch-Märkischen Bank ließen es angezeigt erscheinen, einen besonders tüchtigen Mann und Kenner der Verhältnisse im Westen in deren Leitung zu entsenden. So ging Schlitter 1908 nach Elberfeld in die Leitung derjenigen Bank, bei der er seine erste bankmäßige Ausbildung erhalten hatte. Es gelang ihm nicht nur, die ihm aufgetragene Vereinigung der Bank in kurzer Zeit durchzuführen, er konnte die Bank weiter ausbauen und dabei diejenigen engen Verbindungen zur westlichen Industrie herstellen, die nicht nur später das Industriegehalt der Deutschen Bank so nachhaltig beeinflussen haben, sondern die auch der westlichen Industrie zum Segen gereichten. 1912 kehrte Schlitter nach Berlin zurück, wurde Vorstandsmitglied, arbeitete noch zwei Jahre mit Klönne zusammen und wurde dann an seiner Stelle Betreuer des industriellen Geschäfts bei der Deutschen Bank, das er durch Krieg, Revolution, Inflation, Scheinkonjunktur und Deflation hindurchbringen mußte.

Die Vorkriegsjahre von 1900 bis 1914, in denen Schlitter an leitender Bankstelle im Revier oder in Berlin stand, waren Jahre stürmischer Entwicklung, namentlich für die rheinisch-westfälische Schwerindustrie gewesen. Unter Führung der drei besonders markanten Persönlichkeiten Thyssen, Stinnes, Klönner setzte sich die durch technische Umwandlung noch geförderte Konzentrationsbewegung im Westen fort. Aus den reinen Kohlen- und Hüttenbetrieben entstanden die gewaltigen gemischten Konzerne. Thyssen verschaffte sich durch eine Reihe von Angliederungen eine breitere Basis, mächtig stieß Stinnes vor, Klönner ging nach Lothringen und erweiterte dort seine Macht durch den Lothringer Hüttenverein Aumetz-Friede. Nicht untätig blieb die Phönix AG., auch Krupp und Hoersch wurden ausgebaut, dazu kamen weitere Transaktionen, die meistens nur durchgeführt werden konnten, weil die Banken mit ihrem Kredit, vor allem mit ihrem Emissionskredit, bereitstanden. Der Emissionskredit konnte nur geschaffen werden, wenn in den Banken Männer zur Verfügung standen, die einerseits die Industrie selbst genau kannten, von denen man auf der andern Seite aber auch wußte, daß sie das nüchterne Augenmaß nicht verloren und nur wirklich emissionsreife Papiere ins Publikum brachten. Schlitter war ein besonderer Köhner auf diesem Gebiet. Nicht nur der Konzentrationsprozeß in der Industrie, sondern auch der Ausbau der Großbanken machte in den damaligen Jahren schnelle Fortschritte. Eine nach der andern der kleinern und doch für ihren bisherigen Wirkungskreis bedeutenden Provinzbanken wurde von den Großbanken übernommen. Eine der größten Transaktionen auf diesem Gebiet war das Werk Schlitters, der im Jahre 1914 die von ihm jahrelang geleitete Bergisch-Märkische Bank in die Deutsche Bank überführte und damit deren Gebiet mächtig erweiterte. Dabei war er schon damals bestrebt, den neugewonnenen Filialen und Niederlassungen die Selbstständigkeit nach Möglichkeit zu erhalten. Daß der Krieg gerade auch an den Bankleiter, der das industrielle Geschäft betreute, ganz besonders hohe Anforderungen stellte, bedarf keiner Frage. Die Nachkriegszeit brachte gerade für die westliche Schwerindustrie, die durch Versailles und die Ruhrbesetzung außerordentliche Schäden und Verluste erlitten hatte, neue Probleme schwieriger Art.

Kriegsende und Inflation schlugen auch den Banken schwerste Wunden, der Kapitalschwund konnte durch neue Zusammenschlüsse und Fusionen natürlich nicht ausgeglichen werden. Der Industrie fehlte es an Kredit und neuem Kapital. Das war z. T. die Ursache zu neuer Konzentration und vor allem Rationalisierung. Das brachte auch den Banken wieder Aufgaben. Neue gewaltige Kräfteverschiebungen an der Ruhr traten ein, die im weiteren Verlauf noch manche Umwandlung erfuhren, bis die verschiedenen Konzerne die feste Grundlage gefunden hatten, auf der sie heute stehen. Man braucht nur an die Entwicklungsgeschichte der Vereinigten Stahlwerke zurückzudenken, an dem Neuaufbau von Klönner, der seines lothringischen Besitzes völlig beraubt worden war, an den Wiederaufbau der Edeltahlindustrie, der Maschinenindustrie oder an die Umstellung, der sich andre Konzerne unterziehen mußten. Dabei waren der kluge Rat und die Tatkraft eines so erfahrenen Mannes wie Schlitter in vielen Fällen nicht zu entbehren. Die Arbeit Schlitters beschränkte sich aber nicht auf das westliche Gebiet, wie die frühere Mitgliedschaft in zahlreichen Aufsichtsräten anderer Gesellschaften beweist. Schlitter hat schließlich auch bei der Verwicklung der Deutschen Bank mit der Disconto-Gesellschaft an führender



# Bankarbeit und Industriebau

Oskar Schlitter 70 Jahre



Privataufnahme

HS Einer der beiden Aufsichtsratsvorsitzer der Deutschen Bank, Oskar Schlitter, Dr. phil. h. c. der Kölner Universität, kann morgen auf 70 Jahre seines an Arbeit und Erfolgen reichen Lebens zurückblicken. Schon die Tatsache, daß Schlitter Aufsichtsratsvorsitzer der Deutschen Bank ist, bedeutet viel. Denn in der nunmehr 68jährigen Geschichte der Deutschen Bank haben den Vorsitz in dem Aufsichtsrat nur solche Männer bekleidet, die sich besondere Verdienste um die Bank selbst erworben haben und die sich des Vertrauens nicht nur ihrer Mitarbeiter, sondern darüber hinaus des weiten Geschäftskreises der Bank erfreuten. Verdienste und Anerkennungen hat Schlitter im Lauf seines Lebens, von dem nicht weniger als 50 Jahre der Deutschen Bank und ihrem Interessentkreis gewidmet waren, sich in hohem Maße erworben, nicht nur um die Bank selbst, sondern darüber hinaus auch um die Entwicklung der Industrie und namentlich der rheinisch-westfälischen Schwerindustrie, die er schon früh kennenlernte und deren Weiterentwicklung er einen großen Teil seiner Arbeit gewidmet hat. Denn ohne die bankmäßige Betreuung und Beratung, ohne Bankkredite und deren Ablösung durch Aktien und Anleihen wäre die rheinisch-westfälische Schwerindustrie nicht zu dem geworden, was sie heute ist. Diese Pflege des industriellen Geschäfts, das die Deutsche Bank erst nach geraumer Zeit ihres Bestehens entwickelte, konnte nur geschehen durch Männer, die die Industrie, ihre Bedürfnisse und Entwicklungstendenzen genau kannten und verstanden. Zu ihnen gehört Schlitter, der die von Klönne bei der Deutschen Bank eingeschlagenen Wege in der Behandlung des industriellen Geschäfts und die Arbeit seines Freundes Müller von der Essener Kreditanstalt weiter verfolgte und im Lauf seiner langen Wirkungszeit in erheblichem Maße ausbauen konnte.

Schon früh sah sich der 1868 in Lennep geborene, in Düsseldorf aufgewachsene Schlitter auf eigne Füße gestellt. Nach kurzen Lehrjahren in kaufmännischen Betrieben, während deren er es sich angelegen sein ließ, fremde Sprachen zu studieren, trat er im Jahre 1887, also mit 19 Jahren, in die Bergisch-Märkische Bank in Düsseldorf ein, die sich namentlich gegen Ende der 80er Jahre durch Filialgründungen, durch Übernahme von Privatbankfirmen stark auszuweiten begann. Bald wurde er enger Mitarbeiter ihres Direktors Wiegand, der ihn weiter empfahl an den leitenden Mann der Essener Kreditanstalt, Albert Müller. Hier lernte er das von diesem bereits gepflegte Industriegeheimnis kennen, wurde schon 1901, also mit 33 Jahren, Vorstandsmitglied. Von dem bei Schaaffhausen ausgeschiedenen und in die Deutsche Bank eingetretenen Karl Klönne wurde Schlitter 1906 nach Berlin gerufen, wo er zunächst stellvertretendes Vorstandsmitglied war. Schwierige Auseinandersetzungen bei der

Bergisch-Märkischen Bank ließen es angezeigt erscheinen, einen besonders tüchtigen Mann und Kenner der Verhältnisse im Westen in deren Leitung zu entsenden. So ging Schlitter 1908 nach Elberfeld in die Leitung derjenigen Bank, bei der er seine erste bankmäßige Ausbildung erhalten hatte. Es gelang ihm nicht nur, die ihm aufgetragene Vereinigung der Bank in kurzer Zeit durchzuführen, er konnte die Bank weiter ausbauen und dabei diejenigen engen Verbindungen zur westlichen Industrie herstellen, die nicht nur später das Industriegeheimnis der Deutschen Bank so nachhaltig beeinflusst haben, sondern die auch der westlichen Industrie zum Segen gereichten. 1912 kehrte Schlitter nach Berlin zurück, wurde Vorstandsmitglied, arbeitete noch zwei Jahre mit Klönne zusammen und wurde dann an seiner Stelle Vertreter des industriellen Geschäfts bei der Deutschen Bank, das er durch Krieg, Revolution, Inflation, Scheinkonjunktur und Deflation hindurchbringen mußte.

Die Vorkriegsjahre von 1900 bis 1914, in denen Schlitter an leitender Bankstelle im Revier oder in Berlin stand, waren Jahre stürmischer Entwicklung, namentlich für die rheinisch-westfälische Schwerindustrie gewesen. Unter Führung der drei besonders markanten Persönlichkeiten Thyssen, Stinnes, Klönner setzte sich die durch technische Umwandlung noch geförderte Konzentrationsbewegung im Westen fort. Aus den reinen Kohlen- und Hüttenbetrieben entstanden die gewaltigen gemischten Konzerne. Thyssen verschaffte sich durch eine Reihe von Angliederungen eine breitere Basis, mächtig stieß Stinnes vor, Klönner ging nach Lothringen und erweiterte dort seine Macht durch den Lothringer Hüttenverein Aumeg-Friede. Nicht untätig blieb die Phönix AG., auch Krupp und Hoeft wurden ausgebaut, dazu kamen weitere Transaktionen, die meistens nur durchgeführt werden konnten, weil die Banken mit ihrem Kredit, vor allem mit ihrem Emissionskredit, bereitstanden. Der Emissionskredit konnte nur geschaffen werden, wenn in den Banken Männer zur Verfügung standen, die einerseits die Industrie selbst genau kannten, von denen man auf der anderen Seite aber auch wußte, daß sie das nüchterne Augenmaß nicht verloren und nur wirklich emissionsreife Papiere ins Publikum brachten. Schlitter war ein besonderer Köhner auf diesem Gebiet. Nicht nur der Konzentrationsprozeß in der Industrie, sondern auch der Ausbau der Großbanken machte in den damaligen Jahren schnelle Fortschritte. Eine nach der anderen der kleineren und doch für ihren bisherigen Wirkungskreis bedeutenden Provinzbanken wurde von den Großbanken übernommen. Eine der größten Transaktionen auf diesem Gebiet war das Werk Schlitters, der im Jahre 1914 die von ihm jahrelang geleitete Bergisch-Märkische Bank in die Deutsche Bank überführte und damit deren Gebiet mächtig erweiterte. Dabei war er schon damals bestrebt, den neugewonnenen Filialen und Niederlassungen die Selbstständigkeit nach Möglichkeit zu erhalten. Daß der Krieg gerade auch an den Bankleiter, der das industrielle Geschäft betreute, ganz besonders hohe Anforderungen stellte, bedarf keiner Frage. Die Nachkriegszeit brachte gerade für die westliche Schwerindustrie, die durch Versailles und die Ruhrbesetzung außerordentliche Schäden und Verluste erlitten hatte, neue Probleme schwierigster Art.

Kriegsende und Inflation schlugen auch den Banken schwerste Wunden, der Kapitalschwund konnte durch neue Zusammenschlüsse und Fusionen natürlich nicht ausgeglichen werden. Der Industrie fehlte es an Kredit und neuem Kapital. Das war z. T. die Ursache zu neuer Konzentration und vor allem Rationalisierung. Das brachte auch den Banken wieder Aufgaben. Neue gewaltige Kräfteverschiebungen an der Ruhr traten ein, die im weiteren Verlauf noch manche Umwandlung erforderten, bis die verschiedenen Konzerne die feste Grundlage gefunden hatten, auf der sie heute stehen. Man braucht nur an die Entwicklungsgeschichte der Vereinigten Stahlwerke zurückzudenken, an den Neuaufbau von Klönner, der seines lothringischen Besitzes völlig beraubt worden war, an den Wiederaufbau der Edelfabrikindustrie, der Maschinenindustrie oder an die Umstellung, der sich andere Konzerne unterziehen mußten. Dabei waren der kluge Rat und die Tatkraft eines so erfahrenen Mannes wie Schlitter in vielen Fällen nicht zu entbehren. Die Arbeit Schlitters beschränkte sich aber nicht auf das westliche Gebiet, wie die früheren Mitgliederschaft in zahlreichen Aufsichtsräten anderer Gesellschaften beweist. Schlitter hat schließlich auch bei der Verschmelzung der Deutschen Bank mit der Disconto-Gesellschaft an führender Stelle mitgewirkt. Vielleicht ist sie z. T. auch der Vorabingung kommender Ereignisse entsprungen, die das vereinigte Institut, wie man weiß, verhältnismäßig gut überstanden hat.

Schlitter ist nie ein Freund davon gewesen, in der Öffentlichkeit hervorzutreten. Seine Arbeit vollzog sich vielmehr im stillen. Sie umfaßt einen guten Teil deutscher Wirtschaftsgeschichte, und deshalb schien es uns an seinem 70. Geburtstag angebracht, etwas ausführlicher darüber zu berichten.

Berliner Börsen-Zeitung

Nr. 13

~~Nummer 13 Morgenausgabe~~

Leiter: Wilhelm Steneberg, Berlin

# ZEITUNG

## Oscar Schlitter 70 Jahre alt

Oscar Schlitter ist eine jener nicht mehr sehr zahlreichen Persönlichkeiten, die ein bedeutendes und bedeutsames Stück der Geschichte des deutschen Bankwesens repräsentieren. 1937 konnte er — übrigens in aller Stille — das fünfzigjährige Jubiläum seiner Zugehörigkeit zum Konzern der Deutschen Bank feiern. Er ragt also mit seinen Anfängen noch in jene Zeit hinein, in der die deutschen Großbanken ihrer Größe erst entgegengeführt wurden; in den Jahren seiner Reife hat er führenden Anteil an der Entwicklung genommen, die etwa von der Jahrhundertwende an für die Gestaltung des deutschen Großbankwesens charakteristisch wurde, nämlich an der Konzentrationsbewegung und an der Kapitalversorgung der deutschen Industrie, die ohne die Hilfe der Banken niemals das hätte werden können, was sie schon bald beim Ausbruch des Krieges war. Im Jahre 1916 sagte der englische Industrielle Sir Alfred Mond, der spätere Lord Melchett, im Unterhaus: „Die Ablehnung der englischen Banken, den für die wirtschaftlichen Unternehmungen nötigen Kredit zu geben, war eines der größten Hindernisse für die Entwicklung unseres industriellen Lebens. Wir hätten in England ein Institut wie die Deutsche Bank nötig.“ Natürlich war es nicht nur die Deutsche Bank, deren Kreditpolitik so herausgehoben wurde, sondern die deutschen Großbanken überhaupt, aber als Sir Alfred Mond sprach, war die von ihm als Vorbild hingestellte Politik erst wenige Jahrzehnte alt.

Jene großen Institute, die wir heute Filialgroßbanken nennen, hatten vor der Jahrhundertwende ja das Schwergewicht ihres Geschäfts noch in Berlin, auch wenn sie wie die Dresdner Bank und die Darmstädter Bank ursprünglich an einem anderen Platze gegründet waren. Die Deutsche Bank hatte zwar alsbald nach ihrer Gründung Filialen in Hamburg und Bremen eröffnet, zu denen später noch Niederlassungen in Frankfurt und München gekommen waren, aber das für die heutigen Filialgroßbanken Charakteristische, nämlich die Ausbreitung von Niederlassungen über das ganze Reichsgebiet in ziemlich gleichmäßiger Weise, gab es damals noch nicht. Mit jeder Großbank war allerdings ein allmählich immer fester gewordener Kreis von Provinzbanken in Freundschaft verbunden, mit denen zusammen sie ihre Konsortialgeschäfte ausführte. Die Tendenz, dieses Freundschaftsverhältnis noch weiter zu untermauern, bestand natürlich. Der erste entscheidende Schritt geschah aber erst 1897, als die Deutsche Bank maßgebliche Aktienpakete der Bergisch-Märkischen Bank und des Schlesischen Bankvereins erwarb.

In die Filiale Düsseldorf der Bergisch-Märkischen Bank war Oscar Schlitter, der in Lennep geboren, aber in Düsseldorf aufgewachsen war, im September 1887 als junger Mitarbeiter eingetreten. Er kam



München gekommen waren, aber das für die heutigen Filialgroßbanken Charakteristische, nämlich die Ausbreitung von Niederlassungen über das ganze Reichsgebiet in ziemlich gleichmäßiger Weise, gab es damals noch nicht. Mit jeder Großbank war allerdings ein allmählich immer fester gewordener Kreis von Provinzbanken in Freundschaft verbunden, mit denen zusammen sie ihre Konsortialgeschäfte ausführte. Die Tendenz, dieses Freundschaftsverhältnis noch weiter zu untermauern, bestand natürlich. Der erste entscheidende Schritt geschah aber erst 1897, als die Deutsche Bank maßgebliche Aktienpakete der Bergisch-Märkischen Bank und des Schlesischen Bankvereins erwarb.

In die Filiale Düsseldorf der Bergisch-Märkischen Bank war Oscar Schlitter, der in Lennep geboren, aber in Düsseldorf aufgewachsen war, im September 1887 als junger Mitarbeiter eingetreten. Er kam nicht aus dem Bankfach, sondern hatte im Warengeschäft gelernt, fand sich aber sehr schnell in das neue Gebiet hinein. Nach wenigen Jahren schon holte man ihn zur Essener Credit-Anstalt, die, eine Gründung Friedrich Grillos, damals die eigentliche Industriebank im Revier war. Hier stieg Schlitter schnell auf. 1901 wurde er ordentliches Vorstandsmitglied. In der Essener Credit-Anstalt, deren geistiger Leiter Albert Müller war, wurde in Verbindung mit dem A. Schaaffhausen'schen Bankverein, wo Karl Klönne der führende Kopf war, und einem Essener Privatbankhaus jene Form des Industriegeschäfts der Banken ausgebildet, die den großen Aufstieg der Industrie, in erster Linie natürlich der Schwerindustrie, erst ermöglichte.

Die Berliner Großbanken hatten zwar in jener Zeit auch schon ein gewisses Industriegeschäft, insbesondere die Disconto-Gesellschaft, die seit Jahrzehnten Fühlung mit dem Westen hatte. Bei der Deutschen Bank aber lag das Schwergewicht in der Förderung des Außenhandels und in dem großen Auslandsgeschäft. Das eigentliche Industriegeschäft war insofern begrenzt, als es sich auf ganz bestimmte Zweige der Industrie und auf solche Unternehmungen beschränkte, die ihr Schwergewicht in Berlin hatten. Die Gründung der Mannesmann-Werke war ein Ausnahmefall. Immerhin ermöglichte diese Beschränkung doch, daß mit der Hilfe der Bank das große Geschäft der AEG und des Siemens-Konzerns entwickelt werden konnte. Die grundsätzliche Aenderung tritt mit der Jahrhundertwende ein, als Karl Klönne, der sich mit den anderen Leitern des Schaaffhausen'schen Bankvereins überworfen hatte, zur Deutschen Bank ging. Die Mehrzahl seiner industriellen Freunde folgte ihm. Klönne hat das große Industriegeschäft der Deutschen Bank eigentlich erst aufgebaut. Seine enge Fühlung mit der Essener Credit-Anstalt blieb bestehen. Gemeinsam mit ihr versorgten jetzt die Deutsche Bank und ihre Freunde den Kreditbedarf der neuen Freunde im Westen und ebenso den der ober-schlesischen Industrie, zu der die Beziehungen über den Schlesischen Bankverein sich ebenfalls immer enger gestalteten. Es ist nur natürlich, daß Klönne sich den Mann, dessen Schultern einmal nach ihm dieses Geschäft tragen sollten, aus der Essener Credit-Anstalt holte. 1906 kam Oscar Schlitter nach Berlin. Der Entschluß war für ihn nicht ganz leicht, denn er, der in Essen ordentliches Vorstandsmitglied gewesen war, trat bei der Deutschen Bank zunächst als stellvertretendes Vorstandsmitglied ein. Geplant war, daß er nach zwei Jahren ordentliches Vorstandsmitglied werden sollte. Die Entwicklung der Dinge lief aber zunächst anders.

Es stellte sich plötzlich heraus, daß die der Deutschen Bank eng verbundene Bergisch-Märkische Bank im Zusammenhang mit der Kreditgewährung an eine große Baufirma und die ihr nahestehenden Terrain-gesellschaften Engagements auf sich genommen hatte, die besondere Aufmerksamkeit erforderten. Im Zusammenhang damit wurde ein Revirement im Vorstand und eine besondere Betreuung erforderlich. Schlitter übernahm die delikate Aufgabe, die ihn nun für eine Reihe von Jahren nach Elberfeld führte. Er hatte den Entschluß nicht zu bereuen. Die Verhältnisse bei der Bergisch-Märkischen Bank zu regeln, die personelle Seite der Angelegenheit in Ordnung zu bringen, war nicht leicht und nahm, da alles sehr behutsam gemacht werden mußte, selbstverständlich Zeit in Anspruch. Viel wesentlicher war aber, daß Schlitter in diesen Jahren, in denen er der unbestrittene Führer einer großen Provinzbank war, sich das ungewöhnliche Kapital an Vertrauen der Industriellen erwerben konnte, für das er in Essen natür-

wenden



lich schon die Grundlagen geschaffen hatte, das aber nun vervielfacht werden konnte. Der Rat des verhältnismäßig noch jungen Bankleiters wurde immer höher eingeschätzt, und seine Persönlichkeit wurde dadurch auch für die Deutsche Bank immer wertvoller. Als er 1912 als ordentliches Vorstandsmitglied wieder nach Berlin zurückkam, brachte er eine Autorität mit, die sich mit der Klönnes durchaus messen konnte. So konnte er aus den Händen Klönnes, der 1914 aus dem Vorstand ausschied, das Industriegeschäft der Bank ganz übernehmen und fortführen. Es ist schwer, bei der Betrachtung des Industriegeschäftes der Deutschen Bank die Persönlichkeiten Klönne und Schlitter zu trennen. Natürlich war Klönne derjenige, der begann, aber dadurch, daß Schlitter von Anbeginn von der Essener Credit-Anstalt aus mitwirken konnte und diese Mitarbeit in Berlin und von Elberfeld aus immer mehr verbreitern konnte, ist der Anteil der beiden nur schwer zu sondern. Die Grundlinie war stets die gleiche.

Die Verbindung zwischen Banken und Industrie wird dem Außenstehenden eigentlich nur bei besonderen Anlässen sichtbar. Gründungen, Emissionen, Fusionen, auch die Zugehörigkeit zu einem Aufsichtsrat, das sind Dinge, die man sehen kann. Die Grundlage des Industriegeschäftes der Banken ist aber das Kontokorrentgeschäft. Dort lernt man einander im Alltag des Geschäftes kennen, dort ergibt sich die Möglichkeit der dauernden Beratung. Dies nämlich ist das wichtigste des Industriegeschäftes, die dauernde Verbindung, das dauernde Unterrichtetsein und die dauernde Hilfsstellung. Nur auf Grundlage der Kenntnisse, die er im Kontokorrentgeschäft erwirbt, kann der Bankleiter die notwendige genaue Kenntnis der Materie, des Unternehmens und der Persönlichkeiten erwerben, die es ihm ermöglicht, die Risiken abzuschätzen, die Engagements der Bank richtig zu begrenzen, wenn nötig, den Wagemut des Industriellen einzudämmen und zu wissen, wann er Nein sagen muß. Dieses Neinsagenkönnen ist nach einem alten Wort die größte Kunst des Bankiers. Es ist kaum übertrieben, wenn man sagt, daß ein Industrieunternehmen, das eine gewisse Größe erreicht hat, keinen Schritt von grundsätzlicher Bedeutung ohne den Rat und die Mitwirkung der Banken unternehmen kann. Daß dieser Rat und diese Hilfe gut waren, beweist die Entwicklung der Industrie zwischen der Jahrhundertwende und dem Kriegsbeginn. Im Jahre 1895 förderte der Ruhrbezirk 41 278 000 t Steinkohle, 1900 waren es 60 119 000 t, 1913 114 226 000 t. In den gleichen Jahren betrug die Roheisengewinnung des rheinisch-westfälischen Industriebezirkes 2 574 000 t, 4 010 000 t und 9 204 000 t. Solche Steigerung der Erzeugung war natürlich nicht nur der Bereitstellung der notwendigen Kapitalien, sondern auch einer sinnvollen Organisation zu verdanken. Die Schaffung des rheinisch-westfälischen Kohlensyndikats im Jahre 1893 kann man als den Termin einer sich immer mehr rationalisierenden Bewirtschaftung der Bodenschätze ansehen. Es begann zunächst eine Konzentrationsbewegung, die gleichgeartete Betriebe einander näherbrachte. Dann fanden Zechen und Hütten als gemischte Betriebe zueinander. Als neue Bewegung setzt dann etwa mit der Jahrhundertwende die Wanderung der Hütten zur lothringischen Erzbasis ein. Das alles bedeutet den Zwang zur Schaffung großer Wirtschaftseinheiten. Diese Wandlung der Industrie konnte nur vor sich gehen unter der verständnisvollen Hilfe der Banken. Männer wie Klönne und Schlitter hatten einen hervorragenden Anteil daran.

Der Vertrag von Versailles hat dann die Grundlagen dieser Organisation zerschlagen, indem er die lothringische Erzbasis abschnitt. Was geblieben war, mußte in neuer Form der Organisation zusammengeschlossen werden. Das ging nicht auf einmal und auch nicht ohne Fehlschläge. Die Inflation hat die Neuordnung der Dinge zu einem kleinen Teil erleichtert, jedenfalls aber erzwang sie Veränderungen von so einschneidender Bedeutung, wie man sie vor dem Kriege nicht gekannt hat. Das alles wollte pfleglich behandelt werden. Die Mitwirkung des Bankleiters war in keinem Augenblick zu entbehren. Erst in den letzten Jahren haben die großen Werke jene Form gefunden, die man mit nur geringen Vorbehalten als endgültig ansehen kann. Hier im einzelnen Schlitters Arbeit zu würdigen, die sich ja nicht nur auf die Schwerindustrie im Westen, sondern ebenso auf Werke in Oberschlesien, nicht nur auf die

hausen'sche Bankverein, die Rheinische Creditbank und die Süddeutsche Disconto-Gesellschaft eingeschmolzen wurden, hat er wesentlich mitbestimmt. Möglich war das alles nur, weil man Formen gefunden hatte, die den großen Organismus arbeiten ließen und doch die Gefahr der Bürokratisierung, die bei jedem großen Unternehmen immer vorhanden ist, vermieden. Der große Organismus wurde kunstvoll so aufgeteilt, daß die einzelnen Niederlassungen in Gruppen zusammengefaßt wurden, die einer Kopffiliale unterstehen. Diese Kopffilialen wurden mit solchen Vollmachten ausgestattet, daß sie praktisch wie selbstständige Regionalbanken arbeiten, aber doch jeden Vorteil der Zugehörigkeit zu einem Organismus ausnutzen können. Daß der Weg, den die Deutsche Bank und die Disconto-Gesellschaft aus freier Entschliebung eingeschlagen hatten, der richtige war, haben die folgenden Jahre bewiesen.

Bewirtschaftung der Bodenschätze ansehen. Es begann zunächst eine Konzentrationsbewegung, die gleichgeartete Betriebe einander näherbrachte. Dann fanden Zechen und Hütten als gemischte Betriebe zueinander. Als neue Bewegung setzt dann etwa mit der Jahrhundertwende die Wanderung der Hütten zur lothringischen Erzbasis ein. Das alles bedeutet den Zwang zur Schaffung großer Wirtschaftseinheiten. Diese Wandlung der Industrie konnte nur vor sich gehen unter der verständnisvollen Hilfe der Banken. Männer wie Klönne und Schlitter hatten einen hervorragenden Anteil daran.

Der Vertrag von Versailles hat dann die Grundlagen dieser Organisation zerschlagen, indem er die lothringische Erzbasis abschnitt. Was geblieben war, mußte in neuer Form der Organisation zusammengeschlossen werden. Das ging nicht auf einmal und auch nicht ohne Fehlschläge. Die Inflation hat die Neuordnung der Dinge zu einem kleinen Teil erleichtert, jedenfalls aber erzwang sie Veränderungen von so einschneidender Bedeutung, wie man sie vor dem Kriege nicht gekannt hat. Das alles wollte pfleglich behandelt werden. Die Mitwirkung des Bankleiters war in keinem Augenblick zu entbehren. Erst in den letzten Jahren haben die großen Werke jene Form gefunden, die man mit nur geringen Vorbehalten als endgültig ansehen kann. Hier im einzelnen Schlitters Arbeit zu würdigen, die sich ja nicht nur auf die Schwerindustrie im Westen, sondern ebenso auf Werke in Oberschlesien, nicht nur auf die Schwerindustrie überhaupt, sondern auch auf die verarbeitende Industrie und auf die Elektrizitätsindustrie erstreckte, ist ganz unmöglich.

Auch nur einige Namen zu nennen, hieße eine verkehrte Vorstellung erwecken. Sein wunderbares Talent, Gegensätze auszugleichen und auch gegenüber schwierigen Gegebenheiten mit guten Vorschlägen aufwarten zu können, hat dazu geführt, daß man sich immer und immer wieder an ihn wandte, auch dann, wenn es sich um Fragen handelte, die aus der rein geschäftlichen in die menschliche Sphäre hineinragten.

Die andere Seite seiner Tätigkeit betraf die Konzentration im Bankgewerbe. Es ist nicht so gewesen, daß etwa die Großbanken aus einem gewissen Machthunger heraus ihr Filialnetz über ganz Deutschland ausgedehnt haben. Die Bewegung war mehr oder weniger zwangsläufig. Je größer die Bedeutung Berlins als Bankplatz wurde, um so mehr sahen die größeren Provinzbanken ein, daß sie ohne einen Stützpunkt in Berlin nicht vorwärtskommen konnten. Um die Jahrhundertwende entstanden deshalb Berliner Niederlassungen der Provinzinstitute. Bei den Berliner Großbanken bestand andererseits das Bedürfnis, die freundschaftlichen Bande, die sie mit Provinzinstituten verbanden, stärker zu gestalten. Es war nur natürlich, daß auf beiden Seiten die Einsicht aufkeimte, die Vollfusion sei die zweckmäßigste Lösung. Am Anfang dieser Entwicklung nun steht die Fusion der Bergisch-Märkischen Bank mit der Deutschen Bank, die Schlitter 1914 durchführte. Die Bergisch-Märkische Bank hatte ein Eigenkapital von 60 Millionen Mark. Eine Fusion dieses Ausmaßes hatte die deutsche Wirtschaft bis dahin noch nicht erlebt. Das Aufsehen, das sie erregte, war entsprechend groß. Selbstverständlich hat es an Skepsis nicht gefehlt. Aber daß der Schritt richtig bedacht und richtig durchgeführt worden war, bewies die Folgezeit. Etwa mit dem Jahre 1914 beginnt die Ära der großen Fusionen im deutschen Bankgewerbe. Die Deutsche Bank schritt jedenfalls auf dem einmal eingeschlagenen Wege fort. Sie übernahm sehr bald den Schlesischen Bankverein und in den folgenden Jahren auch fast alle Banken, an denen sie eine dauernde Beteiligung hatte, bis auf die Rheinische Creditbank in Mannheim.

Die Nachkriegszeit zeigte freilich, daß die notwendige Rationalisierung im Bankgewerbe mit diesen Verschmelzungen, die ja zunächst andere Ursachen gehabt hatten, noch nicht erreicht war, und wer die Zeichen der Zeit zu deuten verstand, der wußte auch, daß es notwendig war, die Großen selbst noch näher zueinander zu bringen. Diese Aufgabe war schwieriger. Der entscheidende Entschluß, diesen Gedanken in die Tat umzusetzen, ist zum wesentlichen Teile Schlitter zuzuschreiben. Die Fusion der Deutschen Bank und der Disconto-Gesellschaft im Jahre 1929 ging, soweit die Seite der Deutschen Bank in Betracht kam, auf seine Vorverhandlungen zurück. Die Modalitäten dieser großen Fusion im deutschen Bankgewerbe, bei der ja auch die Norddeutsche Bank, der A. Schaaff-

1934 ist Oscar Sehlker aus dem Vorstand der Bank  
ausgeschieden u. in den Aufsichtsrat übertritten.  
Er führt dort zusammen mit Franz Urbig das  
Präsidium. Die Bank kann also über seinen  
Rat immer noch verfügen. Allem Sepäuge ab-  
holt hat Sehlker, der an äusseren Ehrenungen mit  
den Ehrentitel der Universität Köln an-  
nahm, stets vermieden, in der Öffentlichkeit  
hervorzutreten. Populär im landläufigen Sinne  
ist er deshalb nie gewesen, aber die Häuser  
der Wissenschaft, für die sein Wirken so viel bedeu-  
tet hat, haben seinen Wert stets so schätzen  
gemusst.

---



## Die Bank (Berlin)

### Wochenhefte für Finanz- u. Bankwesen u. Chronik der Wirtschaft

2. -

Oscar Schlitter 70 Jahre

Das Wirken Dr. Oscar Schlitters, der am 10. Januar sein 70. Lebensjahr vollendete, ist in zweifacher Hinsicht eng verbunden mit der Wirtschaftsgeschichte der letzten Jahrzehnte. Von den Bankleitern, die seit der zweiten Hälfte der neunziger Jahre das Industriegeschäft der Banken systematisch aufbauten und damit erst die finanziellen Grundlagen für den Aufstieg der deutschen Industrie schufen, ist er der einzige, der heute noch wirkt, wenn er auch seit

6 Jahren den Sitz im Vorstände der Deutschen Bank mit dem Vorsitz im Aufsichtsrat vertauscht hat. Daß die Eigenart der deutschen Banken sie in viel weitergehender Weise befähigte, der wachsenden Industrie die notwendige Kapitalzufuhr zu vermitteln, wie etwa die englischen und französischen Banken, ist weiten Kreisen heute kaum noch bewußt. Schlitter war nicht der erste, der diese Sparte des Bankgeschäfts entwickelte. Bei der Deutschen Bank ist vor allem Karl Klönne als derjenige anzusehen, der das große Industriegeschäft der Bank aufbaute. Aber Schlitter hat, seit er 1901 Vorstandsmitglied der Essener Credit-Anstalt wurde, in wachsendem Maße daran wirken können, vor allem natürlich, seit er selbst in die Leitung der Bank eintrat. Diese Arbeit hat einen so bedeutenden Umfang und erstreckt sich über so viele Jahre, daß es schlechterdings unmöglich ist, auf die Transaktionen, die seinem Kopfe entsprungen sind oder deren Gestaltung er wesentlich mitbestimmt hat, im einzelnen einzugehen. Das Ansehen, das seine Persönlichkeit genoß, und die große Wertschätzung, die man seinem klugen Rat, seiner Geschicklichkeit des Verhandelns und der vollkommenen Rechtlichkeit seines Charakters beimaß, brachten es mit sich, daß die Industriekundschaft der Deutschen Bank mit ihren großen und kleinen Sorgen, und nicht nur mit den geschäftlichen, vertrauensvoll zu ihm kam. Der Einfluß, den er damit auf die Gestaltung der Dinge laufend ausübte, ist der großen Öffentlichkeit nur in einzelnen Fällen sichtbar geworden. Schlitter hat, seit er sich 1887 entschloß, in den Dienst einer Bank zu treten, sein Hauptwirken dem Kreis der Deutschen Bank gewidmet, denn die Bergisch-Märkische Bank, in deren Dienste er zunächst trat und die er von 1908 bis 1912 leitete, und die Essener Credit-Anstalt, der er von 1890 bis 1906 angehörte, seit 1901 als Vorstandsmitglied, gehörten zum Freundeskreis der Deutschen Bank und wurden später von Schlitter selbst mit dem Mutterinstitut fusioniert. Damit erwarb die Deutsche Bank ihr großes Filialnetz im industriellen Westen, das Schlitter selbst be-

war es die größte Fusion, die es bis dahin im deutschen Aktienwesen überhaupt gegeben hatte. Schlitter hat aber auch entscheidenden Anteil an der Fusion der Deutschen Bank und der Disconto-Gesellschaft, jener letzten Etappe der Konzentrationsbewegung also, in der die Großbanken nicht mehr Tochterinstitute aufnahmen, sondern in der die großen Institute selbst zueinander fanden. Die folgenden Jahre haben gezeigt, daß es kluge Voraussicht war, als man diesen Entschluß faßte.

*Oscar Schlitter 70 Jahre*

*Das Wirken Dr. Oscar Schlitters, der am 10. Januar sein 70. Lebensjahr vollendete, ist im wirtschaftlichen Hinsicht eng verbunden mit der Wirtschaftsgeschichte des letzten Jahrzehnts. Von den Bankleitern, die seit der zweiten Hälfte des neunziger Jahre das Industriegeschäft der Banken systematisch aufbauten und damit erst die finanziellen Grundlagen für den Aufstieg der deutschen Industrie schufen, ist er der einzige, der heute noch wirkt, wenn er auch seit*

6 Jahren den Sitz im Vorstände der Deutschen Bank mit dem Vorsitz im Aufsichtsrat vertauscht hat. Daß die Eigenart der deutschen Banken sie in viel weitergehender Weise befähigte, der wachsenden Industrie die notwendige Kapitalzufuhr zu vermitteln, wie etwa die englischen und französischen Banken, ist weiten Kreisen heute kaum noch bewußt. Schlitter war nicht der erste, der diese Sparte des Bankgeschäfts entwickelte. Bei der Deutschen Bank ist vor allem Karl Klönne als derjenige anzusehen, der das große Industriegeschäft der Bank aufbaute. Aber Schlitter hat, seit er 1901 Vorstandsmitglied der Essener Credit-Anstalt wurde, in wachsendem Maße daran wirken können, vor allem natürlich, seit er selbst in die Leitung der Bank eintrat. Diese Arbeit hat einen so bedeutenden Umfang und erstreckt sich über so viele Jahre, daß es schlechterdings unmöglich ist, auf die Transaktionen, die seinem Kopfe entsprungen sind oder deren Gestaltung er wesentlich mitbestimmt hat, im einzelnen einzugehen. Das Ansehen, das seine Persönlichkeit genoß, und die große Wertschätzung, die man seinem klugen Rat, seiner Geschicklichkeit des Verhandelns und der vollkommenen Rechtlichkeit seines Charakters beimaß, brachten es mit sich, daß die Industriekundschaft der Deutschen Bank mit ihren großen und kleinen Sorgen, und nicht nur mit den geschäftlichen, vertrauensvoll zu ihm kam. Der Einfluß, den er damit auf die Gestaltung der Dinge laufend ausübte, ist der großen Öffentlichkeit nur in einzelnen Fällen sichtbar geworden. Schlitter hat, seit er sich 1887 entschloß, in den Dienst einer Bank zu treten, sein Hauptwirken dem Kreis der Deutschen Bank gewidmet, denn die Bergisch-Märkische Bank, in deren Dienste er zunächst trat und die er von 1908 bis 1912 leitete, und die Essener Credit-Anstalt, der er von 1890 bis 1906 angehörte, seit 1901 als Vorstandsmitglied, gehörten zum Freundeskreis der Deutschen Bank und wurden später von Schlitter selbst mit dem Mutterinstitut fusioniert. Damit erwarb die Deutsche Bank ihr großes Filialnetz im industriellen Westen, das Schlitter selbst betreute. Die zweite Etappe der Konzentrationsbewegung im deutschen Bankgewerbe, die den heutigen Filialgroßbanken erst ihr über das ganze Reich ausgedehntes Filialnetz brachte, wurde durch die Fusion der Bergisch-Märkischen Bank mit der Deutschen Bank im Jahre 1914 eingeleitet. Da die Bergisch-Märkische Bank ein Kapital von 60 Millionen Mark hatte,

war es die größte Fusion, die es bis dahin im deutschen Aktienwesen überhaupt gegeben hatte. Schlitter hat aber auch entscheidenden Anteil an der Fusion der Deutschen Bank und der Disconto-Gesellschaft, jener letzten Etappe der Konzentrationsbewegung also, in der die Großbanken nicht mehr Tochterinstitute aufnahmen, sondern in der die großen Institute selbst zueinander fanden. Die folgenden Jahre haben gezeigt, daß es kluge Voraussicht war, als man diesen Entschluß faßte.

15596-10005 900

Signatur

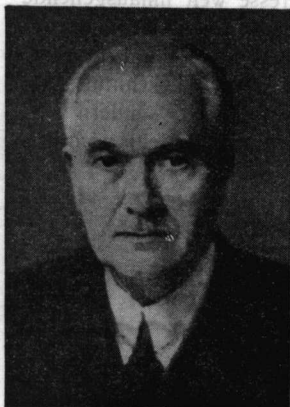
P. Schlitter, Dr. Oscar

Feb. 1939

Datum

## Weltwirtschaft (Berlin)

Nr. 2



**Dr. h. c. Oscar Schlitter**

Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Bank, Schatzmeister der DWG.

### Die Deutsche Weltwirtschaftliche Gesellschaft für eine neue, gesunde Weltwirtschaft.

Durch wissenschaftliches Rüstzeug hat die Deutsche Weltwirtschaftliche Gesellschaft in den 25 Jahren ihres Bestehens für den während dieser Zeit eingetretenen Strukturwandel der Weltwirtschaft praktische Weltwirtschaftsaufgaben und -ziele lösen und fördern helfen. Möge der Rückblick in die einst stolze Weltwirtschaft kräftigen Antrieb für die Entstehung einer neuen, gesunden Weltwirtschaft schaffen!

*Dr. h. c. Oscar Schlitter*



Deutsche Bergwerks-Zeitung (Düsseldorf)

Nr. 282

Oscar Schlitter †

Vor ungefähr 14 Tagen wurde bekanntgegeben, daß die Deutsche Bank an Stelle des verstorbenen Dr. Eduard Mosler zum Vorsitz des Aufsichtsrats Dr. Oscar Schlitter gewählt habe, der bis dahin zusammen mit Franz Urbig den stellvertretenden Vorsitz im Aufsichtsrat innehatte. Es war dies die letzte Nachricht aus dem Leben des bekannten Bankmannes, denn in der Nacht zum Freitag hat der Tod den neuen Aufsichtsratsvorsitzer der Deutschen Bank dahingerafft. Die Folgen eines Schlaganfalles, der ihn vor etwa einer Woche ereilte, setzten seinem Leben ein Ende.

Was Oscar Schlitter für das deutsche Bankwesen bedeutet hat, ist eingehend aus Anlaß seines 70. Geburtstages am 10. Januar 1938 gewürdigt worden. In Lennep geboren, verlebte er seine Jugend in Düsseldorf, wo er nach kaufmännischer Lehre im Warengeschäft 1887 als Kontorangestellter in die Filiale der Bergisch-Märkischen Bank eintrat. Wenige Jahre später, 1891, trat er zur Essener Credit-Anstalt, der von Grillo gegründeten Industriebank des Reviers, über. Und hier begann die Laufbahn, die ihn zu einer der erfolgreichsten Persönlichkeiten des deutschen Bankwesens stempelte.

Im Jahre 1901 wurde Schlitter zum ordentlichen Vorstandsmitglied der Essener Credit-Anstalt berufen. 1906 holte ihn Karl Klönne, der 1900 zur Deutschen Bank gekommen war, als stellvertretendes Vorstandsmitglied des Instituts nach Berlin; zwei Jahre später kehrte er aber noch einmal nach dem Westen zurück, und zwar als leitendes Vorstandsmitglied der inzwischen der Deutschen Bank angegliederten Bergisch-Märkischen Bank, bei der infolge zu weit gegangener Kreditgewährung an bestimmte Firmen eine schwierige Reorganisation durchzuführen war. Seit 1912 ist Schlitter dann als ordentliches Vorstandsmitglied der Deutschen Bank tätig gewesen, und zwar bis zu seinem 1932 erfolgten Übertritt in den Aufsichtsrat des Instituts.

Das Schwergewicht der Arbeit des Verstorbenen lag im Industriegeschäft, und als „Industriebankier“ pfl egte man ihn meist zu bezeichnen. War die Deutsche Bank bis um die Jahrhundertwende im wesentlichen in der Förderung des Außenhandels und im Auslandsgeschäft tätig, bildete ihre Beteiligung an der Gründung der Mannesmannröhren-Werke bis dahin gewissermaßen einen Ausnahmefall, so hatte Karl Klönne allmählich ein umfangreiches Industriegeschäft aufgebaut, und es war eine natürliche Entwicklung, daß er in Oscar Schlitter für sich einen Nachfolger ausersah, der durch seine Tätigkeit bei der Essener Credit-Anstalt bereits über weitreichende Beziehungen zur Industrie verfügte. Schlitters Interesse beschränkte sich aber nicht nur auf die Schwerindustrie des Reviers; in Oberschlesien war er mit dem gleichen Erfolge wie dort als Bankberater für Bergbau und Eisenindustrie tätig. Seine Fähigkeiten, sein Geschick, Gegensätze auszugleichen und seine menschlichen Qualitäten überhaupt, gewannen ihm auch in der Verarbeitung immer mehr Freunde, so daß er zum Beispiel bei zahlreichen Gesellschaften der Maschinenindustrie im Aufsichtsrat vertreten war.

Schlitters Name ist zwar auch bei größeren Transaktionen häufig hervorgetreten, aber im wesentlichen vollzieht sich das Industriegeschäft der Banken in der Stille, in der täglichen Beratung mit Industriellen und Werkdirektoren. Hier war das Feld, auf dem Schlitter Gelegenheit hatte, seine Kenntnisse und Fähigkeiten in den Dienst der deutschen Wirtschaft zu stellen, die mit Hilfe der Banken seit der Jahrhundertwende ihren Aufschwung zu der heutigen Größe genommen hat. Trotz des maßgebenden Anteils an dieser Entwicklung ist Oscar Schlitter aber bis zu seinem Ende ein bescheidener Mensch geblieben, der sich nie vordrängte, nie um äußere Ehren warb. Es kennzeichnet den Charakter des Mannes, daß seine 50jährige Zugehörigkeit zum Konzern der Deutschen Bank im Herbst 1937 auf seinen dringenden Wunsch der Öffentlichkeit nicht bekanntgegeben worden ist.

bb.

15596-0008 000

## Der Deutsche Volkswirt (Berlin)

Nr. 10

### Abschied von Oscar Schlitter

Mit Oscar Schlitter hat die deutsche Bankwelt wieder einen der wenigen Überlebenden aus jener Generation zu Grabe getragen, der wir den Ausbau der deutschen Wirtschaft zu ihrer gegenwärtigen Weltmacht verdanken. Es ist wenig bekannt, daß Oscar Schlitter ebenso wie mancher andere seiner Kollegen sich aus kleinsten Anfängen heraufgearbeitet hatte. Sein Vater war Artilleriewachtmeister, und nach seiner Verabschiedung erst Posthalter, dann Eisenbahnpostschaffner. Das Wort „Freie Bahn dem Tüchtigen!“ war also bei den deutschen Großbanken schon im vorigen Jahrhundert anerkannt, in dessen letzte Jahrzehnte der glänzende Aufstieg Schlitters fällt. Es wäre aber verfehlt, wenn man diesen tatkräftigen Mann als einen gewiegten Praktiker ansehen wollte, der seine Erfolge etwa deswegen erzielte, weil er von des Gedankens Blässe nicht angekränkt war. Im Gegenteil: Oscar Schlitter hat sich sein ganzes Leben lang hingebend um geistige Dinge bemüht. Noch in seinem letzten Lebensjahre war er eifriges Mitglied eines kleinen Kreises von Gelehrten und hohen Staatsbeamten, die sich gegenseitig durch Vorträge über ihre Arbeitsgebiete unterrichteten. Es ist kein Zufall, daß es ein Mann dieser Art war, der das Industriegeschäft der deutschen Banken und damit die deutsche Industrie aufbauen half. Der Umgang mit Männern aus den verschiedensten Wirtschaftszweigen verlangt ein hohes Maß von geistiger Beweglichkeit; das Abwägen der Risiken einer Kreditgewährung, die gewissenhafte Beratung der Bankenkundschaft erfordert eine Urteils- und Kritikfähigkeit, die man sich nicht besser als durch die Beschäftigung mit wissenschaftlichen Fragen erwerben kann. Zu den Gaben des Geistes muß freilich auch noch die Festigkeit des Charakters hinzutreten, um einen vollkommenen Bankherrn entstehen zu lassen: die Fähigkeit, nein zu sagen, die Gleichgültigkeit gegenüber den Verlockungen des Reichtums, das Vermögen, in volkswirtschaftlichen Maßstäben zu denken, auch wenn rein privatwirtschaftliche Überlegungen bequemer und einleuchtender erscheinen. Die ausgezeichnete kleine Biographie, die Maximilian Müller-Jabusch noch vor kurzem zum 70. Geburtstag des Verstorbenen herausgegeben hat, läßt erkennen, in welchem Ausmaß Oscar Schlitter alle diese Eigenschaften besaß. Er wird ein Vorbild für alle bleiben, die es unternommen haben, ihrem Vaterland auf dem dornenreichen Arbeitsgebiet eines Bankleiters zu dienen.

15596-10008 000

Schlitter, Oskar  
P  
Signatur.....

Datum..... 15. Dez. 1939

## Bank-Archiv (Berlin) Zeitschrift für Bank- und Börsenwesen.

Nr. 24 -

### Zum Tode Oskar Schlitters

Am 30. November verschied Oskar Schlitter im Alter von 72 Jahren, nachdem er mehr als ein halbes Jahrhundert hindurch dem deutschen Bankwesen treu gedient hatte. Mit Eduard Mosler, der erst vor wenigen Wochen verstarb, mit Max von Schinkel und Gustaf Schlieper, die den beiden in einigem Abstand vorangingen, ist eine Generation von Bankleitern von der Bühne des Lebens abgetreten, nachdem ihr Werk schon Geschichte geworden war. An diesen Namen haftet ein Glanz, wie er kaum einem aus der heutigen Führungsschicht des Bankgewerbes zufallen dürfte. Freilich, daß diese Männer so markant hervortreten, ist nicht nur ein Ausfluß ihrer besonderen Persönlichkeitswerte und ihrer hervorragenden Unternehmertüchtigkeit, sondern gleichzeitig auch das Ergebnis besonders günstiger Zeitumstände. Denn ihr Wirken fiel in eine Zeit, die dem Bankgewerbe Aufgaben von besonderem Rang und Reiz, von wirtschaftsgeschichtlicher Bedeutung zuteilte. So wuchsen diese Bankleiter der alten Schule fast zwangsläufig weit hinaus über den Bereich ihrer Unternehmen und ihres Standes und rückten ein in den Kreis der großen Wirtschaftsführer unseres Jahrhunderts.

Mit dem Namen Oskar Schlitter verbinden sich zwei Prozesse von weittragender Bedeutung für die Entwicklung der deutschen Wirtschaft: der Aufbau der Großbanken und die Herausbildung jener engen Verbindung zwischen Industrie und Banken, die die entscheidende Voraussetzung für die Entstehung der modernen Industriewirtschaft war. Als Oskar Schlitter im Jahre 1887 als kleiner Kommis bei der Bergisch-Märkischen Bank eintrat, gab es in Deutschland mit wenigen Ausnahmen nur Banken von lokaler oder regionaler Bedeutung. Als er 1932 aus dem Vorstand der Deutschen Bank ausschied, waren diese Banken zum größten Teil aufgegangen in den Kreis der drei Berliner Großbanken. Die einzelnen Entwicklungsstufen dieses gewaltigen Konzentrationsprozesses spiegeln sich deutlich in der Lebensarbeit Oskar Schlitters wider. Die erste Phase, während der Schlitter sich als Vorstandsmitglied der Essener Creditanstalt langsam einen Namen verschaffte, ist gekennzeichnet durch ein geradezu stürmisches Wachsen der Regionalbanken. Die Essener Creditanstalt z. B. hatte 1894 beim Eintritt Schlitters ein Kapital von 10,5 Mill. RM und arbeitete ohne Filialen; 1906, bei Schlitters Ausscheiden, betrug das Kapital 60 Mill. RM, und das Institut war an 15 Plätzen durch Zweigniederlassungen oder Kommanditbeteiligungen vertreten. Eine zweite Phase fällt zusammen mit dem Aufgabenkreis, den Schlitter nach seinem Eintritt in den Vorstand der Deutschen Bank auszufüllen hatte. In diesen Jahren zwischen 1906 und 1914 verdichteten sich die Verbindungen zwischen den Berliner Großbanken und den führenden Regionalbanken zunehmend, wobei die Verantwortung immer stärker nach Berlin fiel. Kennzeichnend für diesen Prozeß ist die Delegation Schlitters in den Vorstand der Bergisch-Märkischen Bank während der Jahre 1908—1912, die im wesentlichen der Sanierung dieses durch einseitige Kreditrisiken in Schwierigkeiten geratenen Instituts diente. Diese Phase fand ihre Vollendung in der Fusion zwischen der Deutschen Bank (A.-K. damals 200 Mill. RM) und der Bergisch-Märkischen Bank (A.-K. 80 Mill. RM), die Schlitter anregte und durchführte und die seinerzeit einen ungeheuren Eindruck machte, weil eine Transaktion derartiger Größenordnung bisher noch nicht dagewesen war. In den folgenden Jahren verstanden es Schlitter und seine Mitarbeiter, durch das System der Kopffilialen, Landesausschüsse und des besonderen Filialbüros in der Zentrale einen glücklichen Ausgleich zwischen zentralen und regionalen Belangen zu schaffen. Die Fusion von 1914 hat dann jene Phase der Bankenkonzentration eingeleitet, in der schrittweise die Berliner Großbanken durch Uebernahme der ihnen nahestehenden oder der schwach gewordenen Regionalbanken ihr Niederlassungsnetz über das

wiederum Schlitter und die Deutsche Bank, die durch die — nicht minder als Sensation empfundene — Fusion mit der Diskontogesellschaft eine neue Verschmelzungsphase einleiteten, deren Ergebnis nach schweren Krisenjahren der gesunde und kräftige Bau der heutigen Großbanken ist.

Dieser Aufbau des deutschen Großbankapparats, der mit der Person Oskar Schlitters stets verbunden bleiben wird, war zugleich Voraussetzung und Folge der engen Verzahnung zwischen Bank- und Industriewirtschaft, wie sie für das deutsche Wirtschaftssystem kennzeichnend ist. Nur auf diesem Wege waren die gewaltigen Summen aufzubringen, die für den raschen Aufbau der deutschen Großindustrie erforderlich waren. Man hat Oskar Schlitter mit Recht den Ehrennamen des Industriebankiers gegeben. Seine Herkunft aus dem aufblühenden westlichen Industrieviertel, seine Schulung in einer Bank, die weitgehend auf die Initiative des schöpferischen Ruhrindustriellen Grillo zurückging, waren die gegebenen Voraussetzungen für Aufbau und Pflege jener Verbindungen, die dem deutschen Bankgeschäft Größe und schöpferische Reichweite sicherten. Bis zur Jahrhundertwende waren die Kommerzialkredite und das Auslandsgeschäft das hauptsächliche Betätigungsfeld der Deutschen Bank. Erst mit Karl Klönne und seinem Nachfolger Schlitter trat das industrielle Geschäft wachsend in den Vordergrund. In ständigem Wechselspiel lösten sich kurzfristige Kredite mit Gründungen, Umwandlungen, Börseneinführungen, Kapitalerhöhungen, Anleiheemissionen, Sanierungen und Fusionstransaktionen auf immer höherer Wertebene ab. Es entwickelte sich jenes System der bankmäßigen Industrierberatung durch Aufsichtsratssitze, das Persönlichkeiten von der Universalität, Geschmeidigkeit und Zuverlässigkeit Oskar Schlitters zur Voraussetzung hat. Der Kreis der auf diese Weise von Oskar Schlitter betreuten Industrieunternehmen ist rasch über die westdeutsche Montanindustrie hinausgewachsen. Wie Schlitter mitwirken konnte bei der Entstehung der gewaltigen Zechen und Hütten der Montanreviere und bei ihrer immer weitergreifenden Verschmelzung zu gemischten Werken und Großkonzernen, so hat er auch an dem Aufbau der Maschinenindustrie und den anderen Großindustrien Deutschlands, der chemischen Industrie, der Kaliindustrie usw., mitgewirkt. Die stürmischen Jahrzehnte, in die dieses Aufbauwerk fiel, waren keineswegs eine Zeit ungetrübten Wachstums. Schwere Krisen, Krieg und Inflation erschütterten das vorher Aufgebaute und stellten an den Bankmann und Finanzberater die eigentlichen, die schwersten Aufgaben. Und gerade in diesen Zeiten hat Oskar Schlitter das zeigen und bewähren können, was das wesentliche Können eines „Industriebankiers“ ausmacht: Umsicht, Maß, Gediegenheit und Sorgfalt. Von ihm stammt das Wort, daß eine Bank nie gut genug sein kann. Das Vertrauenskapital, daß er sich durch dieses Wirken erworben hat, war eines der wertvollsten Aktiven der deutschen Bankwirtschaft und wird ihm stets ein dankbares Gedenken sichern.



# Bank-Archiv (Berlin)

## Zeitschrift für Bank- und Börsenwesen.

Nr. 24

### Zum Tode Oskar Schlitters

Am 30. November verschied Oskar Schlitter im Alter von 72 Jahren, nachdem er mehr als ein halbes Jahrhundert hindurch dem deutschen Bankwesen treu gedient hatte. Mit Eduard Mosler, der erst vor wenigen Wochen verstarb, mit Max von Schinkel und Gustaf Schlieper, die den beiden in einigem Abstand vorangingen, ist eine Generation von Bankleitern von der Bühne des Lebens abgetreten, nachdem ihr Werk schon Geschichte geworden war. An diesen Namen haftet ein Glanz, wie er kaum einem aus der heutigen Führungsschicht des Bankgewerbes zufallen dürfte. Freilich, daß diese Männer so markant hervortreten, ist nicht nur ein Ausfluß ihrer besonderen Persönlichkeitswerte und ihrer hervorragenden Unternehmertüchtigkeit, sondern gleichzeitig auch das Ergebnis besonders günstiger Zeitumstände. Denn ihr Wirken fiel in eine Zeit, die dem Bankgewerbe Aufgaben von besonderem Rang und Reiz, von wirtschaftsgeschichtlicher Bedeutung zuteilte. So wuchsen diese Bankleiter der alten Schule fast zwangsläufig weit hinaus über den Bereich ihrer Unternehmen und ihres Standes und rückten ein in den Kreis der großen Wirtschaftsführer unseres Jahrhunderts.

Mit dem Namen Oskar Schlitter verbinden sich zwei Prozesse von weittragender Bedeutung für die Entwicklung der deutschen Wirtschaft: der Aufbau der Großbanken und die Herausbildung jener engen Verbindung zwischen Industrie und Banken, die die entscheidende Voraussetzung für die Entstehung der modernen Industriewirtschaft war. Als Oskar Schlitter im Jahre 1887 als kleiner Kommis bei der Bergisch-Märkischen Bank eintrat, gab es in Deutschland mit wenigen Ausnahmen nur Banken von lokaler oder regionaler Bedeutung. Als er 1932 aus dem Vorstand der Deutschen Bank ausschied, waren diese Banken zum größten Teil aufgegangen in den Kreis der drei Berliner Großbanken. Die einzelnen Entwicklungsstufen dieses gewaltigen Konzentrationsprozesses spiegeln sich deutlich in der Lebensarbeit Oskar Schlitters wider. Die erste Phase, während der Schlitter sich als Vorstandsmitglied der Essener Creditanstalt langsam einen Namen verschaffte, ist gekennzeichnet durch ein geradezu stürmisches Wachsen der Regionalbanken. Die Essener Creditanstalt z. B. hatte 1894 beim Eintritt Schlitters ein Kapital von 10,5 Mill. RM und arbeitete ohne Filialen; 1906, bei Schlitters Ausscheiden, betrug das Kapital 60 Mill. RM, und das Institut war an 15 Plätzen durch Zweigniederlassungen oder Kommanditbeteiligungen vertreten. Eine zweite Phase fällt zusammen mit dem Aufgabenkreis, den Schlitter nach seinem Eintritt in den Vorstand der Deutschen Bank auszufüllen hatte. In diesen Jahren zwischen 1906 und 1914 verdichteten sich die Verbindungen zwischen den Berliner Großbanken und den führenden Regionalbanken zunehmend, wobei die Verantwortung immer stärker nach Berlin fiel. Kennzeichnend für diesen Prozeß ist die Delegation Schlitters in den Vorstand der Bergisch-Märkischen Bank während der Jahre 1908—1912, die im wesentlichen der Sanierung dieses durch einseitige Kreditrisiken in Schwierigkeiten geratenen Instituts diente. Diese Phase fand ihre Vollendung in der Fusion zwischen der Deutschen Bank (A.-K. damals 200 Mill. RM) und der Bergisch-Märkischen Bank (A.-K. 80 Mill. RM), die Schlitter anregte und durchführte und die seinerzeit einen ungeheuren Eindruck machte, weil eine Transaktion derartiger Größenordnung bisher noch nicht dagewesen war. In den folgenden Jahren verstanden es Schlitter und seine Mitarbeiter, durch das System der Kopffilialen, Landesausschüsse und des besonderen Filialbüros in der Zentrale einen glücklichen Ausgleich zwischen zentralen und regionalen Belangen zu schaffen. Die Fusion von 1914 hat dann jene Phase der Bankenkonzentration eingeleitet, in der schrittweise die Berliner Großbanken durch Uebernahme der ihnen nahestehenden oder der schwach gewordenen Regionalbanken ihr Niederlassungsnetz über das ganze Reich ausdehnten. Im Zuge dieser Entwicklung ging 1925 unter vielen anderen Instituten auch jene Anstalt auf die Deutsche Bank über, bei der Schlitter sich zuerst einen Namen gemacht hatte, die Essener Creditanstalt. 1929 waren es

wiederum Schlitter und die Deutsche Bank, die durch die — nicht minder als Sensation empfundene — Fusion mit der Diskontogesellschaft eine neue Verschmelzungsphase einleiteten, deren Ergebnis nach schweren Krisenjahren der gesunde und kräftige Bau der heutigen Großbanken ist.

Dieser Aufbau des deutschen Großbankapparats, der mit der Person Oskar Schlitters stets verbunden bleiben wird, war zugleich Voraussetzung und Folge der engen Verzahnung zwischen Bank- und Industriewirtschaft, wie sie für das deutsche Wirtschaftssystem kennzeichnend ist. Nur auf diesem Wege waren die gewaltigen Summen aufzubringen, die für den raschen Aufbau der deutschen Großindustrie erforderlich waren. Man hat Oskar Schlitter mit Recht den Ehrennamen des Industriebankiers gegeben. Seine Herkunft aus dem aufblühenden westlichen Industrieviertel, seine Schulung in einer Bank, die weitgehend auf die Initiative des schöpferischen Ruhrindustriellen Grillo zurückging, waren die gegebenen Voraussetzungen für Aufbau und Pflege jener Verbindungen, die dem deutschen Bankgeschäft Größe und schöpferische Reichweite sicherten. Bis zur Jahrhundertwende waren die Kommerzialkredite und das Auslandsgeschäft das hauptsächliche Betätigungsfeld der Deutschen Bank. Erst mit Karl Klönne und seinem Nachfolger Schlitter trat das industrielle Geschäft wachsend in den Vordergrund. In ständigem Wechselspiel lösten sich kurzfristige Kredite mit Gründungen, Umwandlungen, Börseneinführungen, Kapitalerhöhungen, Anleiheemissionen, Sanierungen und Fusionstransaktionen auf immer höherer Wertebene ab. Es entwickelte sich jenes System der bankmäßigen Industrieberatung durch Aufsichtsratsitze, das Persönlichkeiten von der Universalität, Geschmeidigkeit und Zuverlässigkeit Oskar Schlitters zur Voraussetzung hat. Der Kreis der auf diese Weise von Oskar Schlitter betreuten Industrieunternehmen ist rasch über die westdeutsche Montanindustrie hinausgewachsen. Wie Schlitter mitwirken konnte bei der Entstehung der gewaltigen Zechen und Hütten der Montanreviere und bei ihrer immer weitergreifenden Verschmelzung zu gemischten Werken und Großkonzernen, so hat er auch an dem Aufbau der Maschinenindustrie und den anderen Großindustrien Deutschlands, der chemischen Industrie, der Kaliindustrie usw., mitgewirkt. Die stürmischen Jahrzehnte, in die dieses Aufbauwerk fiel, waren keineswegs eine Zeit ungetrübten Wachstums. Schwere Krisen, Krieg und Inflation erschütterten das vorher Aufgebaute und stellten an den Bankmann und Finanzberater die eigentlichen, die schwersten Aufgaben. Und gerade in diesen Zeiten hat Oskar Schlitter das zeigen und bewähren können, was das wesentliche Können eines „Industriebankiers“ ausmacht: Umsicht, Maß, Gediegenheit und Sorgfalt. Von ihm stammt das Wort, daß eine Bank nie gut genug sein kann. Das Vertrauenskapital, daß er sich durch dieses Wirken erworben hat, war eines der wertvollsten Aktiven der deutschen Bankwirtschaft und wird ihm stets ein dankbares Gedenken sichern.