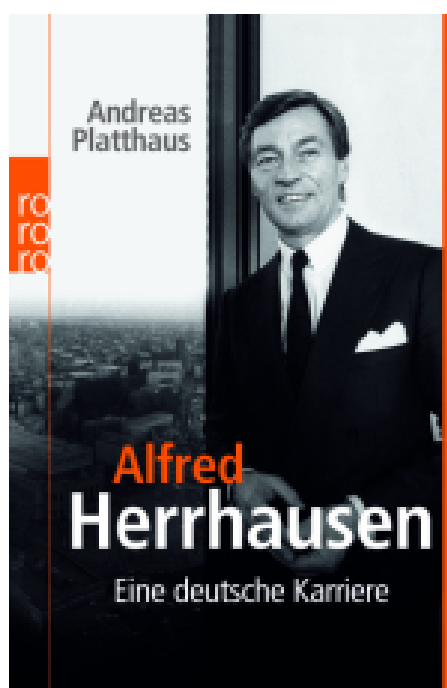


Leseprobe aus:

Andreas Platthaus

Alfred Herrhausen



Mehr Informationen zum Buch finden Sie [hier](#).

Der letzte Bankier: Kapitalismus als Intelligenz?

Im Februar 2005 griff der damalige Bundeskanzler Gerhard Schröder zu einem klugen Buch. «Ich habe vor kurzem etwas über die Unternehmensphilosophie des früheren Deutsche-Bank-Chefs Alfred Herrhausen gelesen, der sein Unternehmen stets auch in der Pflicht sah gegenüber den Beschäftigten und dem Land, in dem es seinen Standort hat», erklärte Schröder wenig später. «Ich empfehle den Herren, die derzeit das Unternehmen führen, sich diese Philosophie noch einmal zu Gemüte zu führen.»¹

Der Ratschlag galt Josef Ackermann, als Vorstandssprecher der Deutschen Bank Nachfolger Alfred Herrhausens, der diesen Posten von 1985 bis zu seiner Ermordung 1989 bekleidet hatte. Ackermann war in die öffentliche Kritik geraten, nachdem er angekündigt hatte, trotz gestiegenen Gewinnen 6400 Arbeitsplätze abzubauen, davon fast zweitausend in Deutschland – obwohl die Deutsche Bank schon im Jahr zuvor mehr als zehntausend Stellen eingespart hatte. Bald darauf verwarnte sich der Bankchef öffentlich gegen die Vorwürfe des Bundeskanzlers: «Um sozial zu sein, muß man wettbewerbsfähig sein.»² Hierbei hätte auch Ackermann sich problemlos auf Herrhausen berufen können – dieser hatte zeit seines Lebens den Wettbewerb in den Mittelpunkt seines Ideals von sozialer Marktwirtschaft gestellt.

Wer war Alfred Herrhausen? Und wieso können ihn heute Befürworter wie Skeptiker der Marktwirtschaft gleichermaßen für sich in Anspruch nehmen? Keinen anderen deutschen Manager umgibt ein solcher Nimbus. Herrhausen genießt Hochachtung auf allen Seiten – sei es, weil er als Inbegriff der freien Marktwirtschaft gilt oder als Kapitalismuskritiker, der mit seinen Initiativen zum Schuldenerlaß für die Dritte Welt schon früh die Fehlentwicklungen der Globalisierung angeprangert hatte.

Gewiß hat auch seine Ermordung zu diesem Nimbus beigetragen, aber für den ungebrochenen Ruf Herrhausens als eines Visionärs bietet sie keine Erklärung. Schon die ideologische Hilflosigkeit, mit der die Rote-Armee-Fraktion nach dem Attentat vom 30. November 1989 zu begründen versuchte, warum ausgerechnet ein Mann sterben mußte, der sich wie kein anderer Vertreter der Wirtschaft für die armen Länder eingesetzt hatte (und der dadurch zum Paria in der eigenen Zunft zu werden drohte), zeigte, daß Herrhausens «Schuld» bei den Parteigängern der radikalen Linken keineswegs als selbstverständlich galt. Im Bekennerschreiben hieß es, Herrhausens Pläne würden «selbst in linksintellektuellen Kreisen» als humanitäre Fortschrittskonzepte gepriesen – in Wahrheit aber seien sie nur der Versuch, «die bestehenden Herrschafts- und Ausbeutungsverhältnisse längerfristig zu sichern»³.

Die von der RAF beschworene Kontinuität war eine institutionelle: Mit Herrhausen ermordete sie einen Repräsentanten der Deutschen Bank. Aber in der Aufbruchstimmung des Novembers 1989, als sich nach dem Fall der Berliner Mauer ein Ende der ideologischen Grenzziehungen abzeichnete, empfanden die Menschen den Mord an Herrhausen als Ausdruck einer überkommenen Denkweise, die sich in Haß erschöpfte – während der Ermordete um so mehr als Exponent eines neuen Weges galt, der auf Ausgleich zwischen Erster und Dritter Welt setzte.

Entspricht diese Sicht der Wahrheit? Herrhausen hatte sich mit seiner Initiative zur Schuldenstreichung viele Feinde gemacht, vor allem im eigenen Metier. Wie konsequent er seine eigenen Ideen weiterverfolgt hätte, werden wir nie erfahren. Er mußte sterben, als auch die alte Bundesrepublik ihrem Ende nahe war – nicht als politisches Modell, sondern als ein nur durch wirtschaftliche Potenz legitimierter Staat. Plötzlich stand Deutschland wieder in der Geschichte. Eine Überwindung der Teilung, die in der Welt als gerechte Buße empfunden wurde und im Lande selbst gern als Entschuldigung für außenpolitische Zurückhaltung gedient hatte, war bereits absehbar.

Durch die Zusammenführung zweier konkurrierender Wirt-

schaftssysteme sollte der alte korporatistische Geist, der die Bundesrepublik zu dem gemacht hatte, was spöttisch als «Deutschland AG» bezeichnet wurde, zerbrechen. Denn die Wiedervereinigung war viel mehr als eine Fusion im ökonomischen Sinne. Sie fand unter den skeptischen Augen der ganzen Welt statt, und der verlangte Preis war nicht der wirtschaftliche Aufbau Ostdeutschlands – das war eine interne Angelegenheit –, sondern das zukünftige weltpolitische Engagement des geeinten deutschen Staates.

Herrhausen war ein Experte in Fragen von Fusionen, und er hätte im Prozeß der Wiedervereinigung zweifellos manchen guten Rat erteilen können. Als bislang letzter Wirtschaftskapitän verkörperte er die Rolle eines ökonomischen Praeceptor Germaniae – wie vor ihm die Persönlichkeiten, die ihre jeweiligen Epochen prägten: Alfred Krupp, Werner von Siemens und Emil Rathenau im neunzehnten, Walther Rathenau und Hugo Stinnes im frühen zwanzigsten Jahrhundert und schließlich Hermann Josef Abs in der Nachkriegszeit.

Doch Herrhausen wußte, daß er diese Rolle nicht mehr lange würde spielen können – denn er war keineswegs ein Gegner, sondern ein Vorkämpfer jener Entwicklung, die später Globalisierung genannt werden sollte. Deren Folgen sah er allerdings sowenig voraus wie andere Visionäre. Sonst hätte er sich kaum so vehement darum bemüht, die Staatsverschuldung der Entwicklungsländer – die ja eine Konsequenz des alten Wirtschaftssystems war, das auf den Fundamenten einer «Nationalökonomie» im Wortsinne beruhte – noch zu korrigieren, ehe die neue, die globale Ökonomie einsetzen würde.

Hierauf verwendete Herrhausen einen Großteil seiner Energien in den letzten Lebensjahren. Dieser Kampf hat ihn mehr als alles andere zur Legende gemacht. Wenn heute im kollektiven Gedächtnis neben der Ermordung noch etwas mit dem Namen Herrhausen verknüpft wird, dann sein Engagement für die Dritte Welt: Er war der Bankier, der seine Arbeit in den Dienst der Ärmsten stellte. Und er wurde damit zum bewunderten Exponenten eines besseren Deutschland.

Dabei wird ihm strategische Weitsicht ebenso unterstellt wie

humanistische Überzeugung. Herrhausen gilt gleichermaßen als Manager der Bundesrepublik und als Visionär der Weltwirtschaft. Beide Einschätzungen resultieren aus verschiedenen Phasen seiner Karriere. Zunächst richtete sich das öffentliche Interesse auf seine praktische Tätigkeit als Manager, weniger auf die theoretische Konzeption, die ihr zugrunde lag. Dabei hatte sich diese während seiner Zeit im Vorstand der Deutschen Bank nicht verändert. Im Gegenteil: Herrhausens Weltbild beruhte auf Überlegungen, die bis in die frühen fünfziger Jahre zurückgingen, als er seine betriebswirtschaftliche Dissertation verfaßte. Damals schon hatte er seine Überzeugung vom «richtigen Denken» ausformuliert, nach der er später handeln sollte.

Doch erst als Vorstandssprecher der Deutschen Bank erkannte man in ihm plötzlich den Visionär, der ungeahnte Gestaltungsfreiheit für sein Tun einforderte. «Macht», so hatte Herrhausen bereits 1976 vor Mitarbeitern ausgeführt, «beginnt nicht bei der Einflußnahme selbst, sondern schon bei der Möglichkeit dazu.» Diese Möglichkeit eröffnete sich, als der Gipfel tatsächlich erreicht war. Von da an hieß es: «Natürlich haben wir Macht [...] Die Frage ist, [...] ob wir sie verantwortungsbewußt einsetzen oder nicht.»⁴

Der Journalist Lorenz Jäger hat die Persönlichkeit Herrhausens auf eine schlichte Formel gebracht: «Er verkörperte den Kapitalismus als Intelligenz.»⁵ Aber niemand hat diese Intelligenz bislang auf den Prüfstand gestellt. Sie mußte sich ja nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis bewähren. Nun ist nach Herrhausens Tod seine Konzeption, die er in der Deutschen Bank durchsetzen wollte, zum Teil rückgängig gemacht, zum Teil gar nicht erst ausgeführt worden. Was von seinem Wirken Bestand hat, entzieht sich heute einer Bewertung in bilanziellen Größen. Doch selbst Herrhausens «Philosophie», um noch einmal das naive Wort eines deutschen Kanzlers zu gebrauchen, ist heute nahezu vergessen. Dieses Buch soll dazu beitragen, daß seine großen, aber auch die umstrittenen Leistungen in Erinnerung gerufen werden und sein Leben nicht auf einen einzigen Tag verkürzt bleibt – den seiner Ermordung.

Helmut Kohl, dem der Vorstandssprecher als enger Berater und als Freund verbunden war, hält die Art des Gedenkens an Herrhausen für «einen Beweis, daß oft die wirklich großen Gestalten nur gering geschätzt werden»⁶. Kaum noch jemand wisse, worin Herrhausens Leistung wirklich bestanden habe. Mit ihm sei ein Vertreter der deutschen Wirtschaft gestorben, der auch weltweit als einer der ganz Großen seines Metiers wahrgenommen worden sei.

Herrhausen war vermutlich der letzte angestellte Manager, den man nicht einen «Banker» nannte, gemäß der sich damals etablierenden Sprachmode. Er wurde immer noch als «Bankier» bezeichnet und somit zumindest verbal dem Kreis eigenverantwortlich handelnder Bankeigentümer zugerechnet – auch wenn er sich selbst zuletzt konsequent als «Banker» bezeichnete (das klang in seinen Ohren moderner). Die winzige Differenz eines einzigen Buchstabens sagt mehr über die damalige Wahrnehmung von Herrhausens Rolle aus, als es alle zeitgenössischen Analysen vermochten: «Bankier» war für ihn ein Ehrentitel, der ihm schmeichelte. Was er selbst nicht sagte, hörte er doch um so lieber.

Und wie der eines Alleineigentümers wirkte auch sein Führungsstil: Neben ihm verblaßten seine Vorstandskollegen bei der Deutschen Bank, obwohl der Sprecher in diesem Gremium doch nur Primus inter pares sein sollte. Herrhausen verkörperte für wenige Jahre die größte Bank der Bundesrepublik in einem Maße, wie es seit Abs niemand mehr getan hatte. Und es gelang ihm in den letzten Monaten seines Lebens, über diese Rolle seines Vorgängers noch hinauszuwachsen, zur Verkörperung der deutschen Wirtschaft schlechthin zu werden, ja, zum Inbegriff eines neuen selbstbewußten Deutschlands, das sich mit der Überwindung der Teilung nun anschicken würde, wieder einen zentralen Platz in der Weltpolitik einzunehmen, nachdem dies auf wirtschaftlichem Felde schon längst erreicht worden war.

Herrhausen galt als ein eminent politischer Kopf, dessen Denken weder an den Mauern seines eigenen Instituts noch an den Grenzen des eigenen Staates haltmachte. Als im Winter 2005 der von Josef Ackermann betriebene Personalabbau bei der Deut-

schen Bank nicht nur des Kanzlers Besinnung auf Herrhausens angebliches Vermächtnis, sondern auch noch die vom damaligen SPD-Vorsitzenden Franz Müntefering entfesselte kurzlebige Kapitalismus-Debatte auslöste, wurde Ackermann als Prototyp eines gewinnorientierten Managers ohne jedes soziale und nationale Verantwortungsgefühl dargestellt. Und Alfred Herrhausen war wieder das unausgesprochene Gegenbild. An seinem Mythos hat sich heute jeder deutsche Banker zu messen, der sozialpolitisch unpopuläre Entscheidungen trifft. Es ist jedoch bezeichnend, daß niemand versucht hat, den Mythos an der Realität zu überprüfen.

Im Zentrum von Herrhausens Denken stand ein Finanzunternehmen, das «Banking Around the Globe, Around the Clock» betreibt, wie er es im Business-Englisch genannt hat. Ihm war klar, daß man sich dazu aus der traditionellen deutschen Verwurzelung lösen mußte und von lieb gewordenen Gewohnheiten in einem Sozialstaat, der in der Geborgenheit eines Systemkampfes hatte wachsen dürfen – subventioniert durch die Marshall-Hilfe, begünstigt durch die kriegs- und demontagebedingten Anlageerneuerungen, die die deutsche Wirtschaft zur modernsten der fünfziger Jahre gemacht hatten, und durch den Fleiß einer Bevölkerung, die auf ökonomischem Terrain ein neues Schlachtfeld fand, auf dem es für Deutsche noch etwas zu gewinnen gab.

Dieses Deutschland der Wirtschaftswunderjahre erweckte in Herrhausen eine große Faszination. Bei Kriegsende war er fünfzehn Jahre alt, insofern begleitete er den Wiederaufstieg seines Landes auch biographisch. Staat und Manager vollzogen ihre Karrieren gewissermaßen im Gleichschritt, und in den Rahmenbedingungen, die ersterer bot, fand der letztere sein wirtschaftstheoretisches Ideal verkörpert. Der Erfolg der sozialen Marktwirtschaft war für Herrhausen einer des Wettbewerbsgedankens, der nach seiner Überzeugung jeder funktionierenden Demokratie inhärent sein muß, und deshalb wurde Herrhausen zu ihrem eifrigsten Verteidiger. So gesehen fanden die Attentäter vom 30. November 1989 ein geeignetes Opfer, denn Herrhausen verkörperte nicht nur die Bundesrepublik, er liebte sie.

Ein Leben jedoch, das in der Nachbetrachtung nun doch nur auf den gewaltsamen Tod hinauszulaufen schiene, würde Herrhausens Biographie um Seitenwege und Rückschritte verkürzen, die von größter Bedeutung für seine Rolle in der deutschen Geschichte sind. Sein Leben nachzuerzählen, heißt deshalb, mehr in Erinnerung zu rufen als die Vorgeschichte eines Mordes.

Lutz Hachmeister mußte in seiner Biographie von Hanns Martin Schleyer⁷ großen Aufwand darauf verwenden, die Tätigkeit des 1977 entführten Arbeitgeberpräsidenten als Vertreter der deutschen Besatzungsmacht in Prag von 1941 bis 1945 zu erhellen, die in den Rechtfertigungen der Rote-Armee-Fraktion und ihres Umfelds nach der Ermordung Schleyers eine so zentrale Rolle gespielt hatte. Herrhausens Biographie hat nichts Vergleichbares zu bieten.

Aber auch er, 1930 geboren, kam in Berührung mit der nationalsozialistischen Ideologie. Von 1942 bis Kriegsende besuchte Herrhausen die «Reichsschule Adolf Hitler» in Feldafing, ein Internat, in dem die zukünftige Elite des NS-Staates ausgebildet werden sollte. Diese fast drei Jahre haben bei Alfred Herrhausen Prägungen hinterlassen, die ihm in seiner späteren Karriere nützten. Mit Ausnahme der unmittelbaren Nachkriegszeit hat er aus seiner Feldafinger Zeit nie ein Geheimnis gemacht – wer wollte schon Vorwürfe gegen einen Halbwüchsigen erheben, der von seinen Lehrern für die elitäre Erziehungsanstalt vorgeschlagen worden war? Dennoch lassen die Briefe, die Herrhausen in dieser Zeit an seine Familie schrieb, erkennen, daß die Schulerziehung gewisse Wirkung zeigte.

Die Beschäftigung mit Herrhausens damaligen Lebensumständen ist aus einem speziellen Grunde aufschlußreich: Er ist der herausragende Exponent einer Generation, die in der Kindheit die geordnete Welt des Nationalsozialismus erlebte und nach der Zerstörung ihrer naiven Illusionen für kurze Zeit eine natürliche Skepsis gegenüber dem neuen, von außen bestimmten Gesellschaftssystem in Deutschland entwickelte – diese Skepsis wiederum sollte sich durch das Erlebnis von Freizügigkeit und Freiheit geradezu ins Gegenteil verkehren.

Herrhausen wurde zum glühenden Verfechter der Demokratie,

aber nicht allein aus Begeisterung für deren egalitäre Werte. Ihm gefiel, daß aus dem Wettstreit der Meinungen eine besondere Elite erwuchs, die von keinem anderen politischen System hervorgebracht werden konnte. Der Vorstandssprecher der Deutschen Bank darf als Verkörperung dieser Elite gelten. Wie er als Sohn eines Vermessungsingenieurs zur Betriebswirtschaftslehre fand und dann eine Karriere vollzog, die ihn rasch als Branchenfremden aus der Industrie bis in den illustren Kreis des Vorstands des größten deutschen Kreditinstituts führte – das ist eine Erfolgsgeschichte, die beispielhaft für die Entwicklung der Bundesrepublik bis zum Mauerfall steht. Daß Herrhausen genau drei Wochen danach sterben mußte, macht ihn nur noch mehr zum Inbegriff einer ganzen Epoche.

Der Rückblick auf sein Leben gestattet heute eine andere Bewertung, als sie unmittelbar nach seiner Ermordung möglich gewesen wäre. Aus dem Abstand von mehr als anderthalb Jahrzehnten kann man die Leistungen Herrhausens besser würdigen. Und auch seine Visionen, denn manche wirkten über die Frist hinaus, die ihm als Sprecher gegeben war – 1995 hätte er sich zurückziehen müssen, der von ihm geplante Umbau der Deutschen Bank aber war auf weitaus längere Zeit angelegt. Was er noch hätte umsetzen können, was vom Umgesetzten geblieben ist, das zu beurteilen erlaubt erst die zeitliche Distanz. Und die persönliche.

Zwar hat der Verfasser dieses Buches 1985, also in jenem Jahr, als Herrhausen zu einem der beiden Vorstandssprecher der Deutschen Bank gewählt wurde, seine Ausbildung zum Bankkaufmann in der Hauptfiliale Köln aufgenommen, aber nach deren Abschluß 1987, in dem Jahr, als Herrhausen zum alleinigen Sprecher bestimmt wurde, hat er das Institut endgültig wieder verlassen. Dennoch ist mir gut in Erinnerung geblieben, was für Hoffnungen vor allem die jungen Bankmitarbeiter damals an die Persönlichkeit ihres neuen Sprechers geknüpft haben. Er war ein Mythos zu Lebzeiten. Unmittelbar nachdem die Nachricht seiner Ermordung bekannt geworden war, rief mich ein Freund aus der Lehrzeit unter Tränen an: Wieso das einem solchen Menschen und so kurz nach dem Mauer-

fall widerfahren müsse, das könne er nicht begreifen. Er verstehe die Welt nicht mehr. Ich verstand zumindest ihn.

Seitdem hat mich die Faszination für Alfred Herrhausen nicht losgelassen, aber auch nicht die Einsicht, daß er die in ihn gesetzten Erwartungen unmöglich alle erfüllen konnte, selbst wenn ihm mehr Zeit vergönnt gewesen wäre. Er hatte eine Welt zu schultern, die für einen winzigen Augenblick, für drei Wochen im November 1989, übersichtlich und vor allem handhabbar erschien.

Alfred Herrhausen war ein ungewöhnlicher Vertreter seines Me-tiers und mehr noch der Deutschen Bank im besonderen, aber ob er ein brillanter Unternehmensführer gewesen ist, muß sich erst noch erweisen. Und ob sein Denken so scharf und breit angelegt war, wie es heute den Anschein hat, auch das kann nur überprüft werden, wenn man seine eigenen Äußerungen analysiert.

Herrhausen hat konsequenter als seine Kollegen im Haus und in anderen Unternehmen die Medien für seine Zwecke benutzt; die Zahl seiner Interviews und der ihm gewidmeten Porträts ist Legion. Überdies etablierte Herrhausen eine neue Tradition: Nachdem er bereits direkt nach seiner Bestellung zum ordentlichen Vorstandsmitglied der Deutschen Bank im Februar 1971 die Schaffung einer neuen ihm unterstellten Stabsstelle durchgesetzt hatte, deren Aufgabe die «Strategische Planung» umfaßte, schlug er seinen Vorstandskollegen 1981 vor, in die jährlichen Geschäftsberichte des Instituts sogenannte Stellungnahmen aufzunehmen. Diese kurzen, überwiegend essayistisch gehaltenen Texte widmeten sich jeweils Fragen von wirtschaftlicher wie politischer Bedeutung, sie sollten verstanden werden (und so geschah es auch) als ordnungs-politische Empfehlungen der Deutschen Bank.

Tatsächlich sind sämtliche Stellungnahmen bis 1989 von Herrhausen allein verfaßt worden. Hier fand er ein willkommenes Forum für seine höheren Ambitionen, bevor er zunächst von 1985 an die zweite Sprecherrolle neben E. Wilhelm Christians ausfüllen durfte und anläßlich von dessen Ausscheiden 1988 endlich die ersehnte Position des alleinigen Vorstandssprechers für sich durchsetzen konnte. Doch auch danach behielt Herrhausen sich das Ab-

fassen der Stellungnahmen vor, die fortan mit noch mehr Autorität ausgestattet waren.

Der reiche Bestand an Selbstzeugnissen gleicht den Nachteil aus, daß mir das Firmenarchiv der Deutschen Bank verschlossen blieb. Nur die Dokumente aus der Zeit bis 1945 sind dort bislang zugänglich, und somit ist auch der in der Bank aufbewahrte Teil des Nachlasses von Alfred Herrhausen – mit Ausnahme der Redetexte, die ja ohnehin öffentlich vorgetragen worden sind – noch sekretiert. Nach Auskunft eines Archivars soll er wenig spektakulär sein, aber das hätte ich lieber selbst überprüft. Dafür waren zahlreiche Personen aus der nächsten Umgebung von Herrhausen bereit, mit mir zu sprechen, die allerdings zum Teil nicht namentlich genannt werden wollen. Deshalb habe ich deren Erinnerungen und Einschätzungen ohne Nachweis der Quelle in meinen Text eingearbeitet.

Alfred Herrhausen wurde in einer Zeit Sprecher der Deutschen Bank, als die Öffentlichkeit längst mehr von einem Exponenten der Wirtschaft erfahren wollte als nur die Bilanzzahlen seines Unternehmens. Er bemühte sich, gegen diese Neugier das Private zu bewahren, denn er besaß im Familienleben und im Freundeskreis ein Rückzugsgebiet, das er nicht verlieren wollte. Hier konnte er auch sein umfassendes Kontrollbedürfnis und Imagebewußtsein ablegen, das seine öffentlichen Auftritte bestimmte – so sorgte er etwa dafür, daß kaum Fotos publiziert wurden, die ihn im Profil zeigten, weil er Frontalansichten vorteilhafter fand.

In diesem Buch soll eine Kombination aus beidem, Profil wie direkter Konfrontation, gewagt werden. Es hat den Anspruch, aus subjektiver Sicht die Persönlichkeit dieses Mannes und die Überzeugungen, die ihn geprägt haben, darzulegen. Das schriftliche Porträt eines Menschen bietet den Vorzug, nicht zum schnellen Urteil herauszufordern; es fixiert seinen Gegenstand sorgfältig und lädt zur ausgiebigen Betrachtung ein. Wenn am Ende ein Bild entstanden ist, das nicht nur die Oberfläche zeigt, sondern den Menschen als solchen, dann hat es seinen Zweck erfüllt.