

ALFRED HERRHAUSEN.  
MANAGER UND SYMBOLFIGUR  
DES RHEINISCHEN KAPITALISMUS

**Biografische Pilotstudie zu dem Editions- und Forschungsvorhaben  
„Rheinischer Kapitalismus. Staat, Wirtschaft und Gesellschaft in der  
Bonner Republik“<sup>1</sup>**

von *Friederike Sattler*



Alfred Herrhausen (1930-1989)  
Foto: Deutsche Bank/Wolf P. Prange

Alfred Herrhausen (1930-1989), der frühere Vorstandssprecher der Deutschen Bank, verkörperte wie kaum ein anderer Vertreter seines Metiers den nicht nur geschäftlich, sondern auch gesellschaftlich tatkräftig-verantwortungsbewussten Bankier der Bonner Republik. Über das Bankgeschäft hinaus, das er angesichts der Herausforderungen durch den europäischen Binnenmarkt und die wirtschaftliche Globalisierung zukunftsfähig umgestalten wollte, setzte er sich für vielfältige gesellschaftliche Anliegen ein, besonders im Bereich von Wissenschaft und Bildung. Unvergessen ist beispielsweise bis heute sein Engagement für die Gründung des Initiativkreises Ruhrgebiet, der

es sich zum Ziel gesetzt hat, den schwierigen wirtschaftlichen Strukturwandel dieser Region, die Herrhausens eigene Heimat war, durch Innovations- und Bildungsprojekte voranzubringen. Zudem ließ sich der Bankier immer wieder für Aufgaben von nationaler politischer Bedeutung in die Pflicht nehmen, sei es die Bewältigung der Stahlkrise, seien es Verhandlungen mit der Sowjetunion, Polen und Ungarn, weil er sich für die Geschehnisse seines Landes in hohem Maße mit verantwortlich fühlte. Von vielen Zeitgenossen wurde Herrhausen vor diesem Hintergrund, aber auch aufgrund seiner starken persönlichen Ausstrahlung, als eine Ausnahmeerscheinung unter den bundesdeutschen Managern wahrgenommen.

Doch diese Perspektive der Zeitgenossen lässt sich auch in Frage stellen: War Alfred Herrhausen, wenn man ihn heute mit zeitlicher Distanz kritisch zu würdigen versucht, nicht möglicherweise sogar ein recht typischer Protagonist des „Rheinischen Kapitalismus“? Was überhaupt macht – historisch betrachtet – diesen Rheinischen Kapitalismus aus? Dies sind zwei zentrale Forschungsfragen, denen sich die Herrhausen gewidmete biografische Pilotstudie zu dem Editions- und Forschungsvorhaben „Rheinischer Kapitalismus: Staat, Wirtschaft und Gesellschaft in der Bonner Republik“ zuwendet, das derzeit durch die Historische Kommission vorbereitet wird.<sup>2</sup> Alfred Herrhausen bietet sich für eine solche Pilotstudie, mit deren Hilfe die Kernelemente und der Wandel des Rheinischen Kapitalismus herausgearbeitet werden sollen, aus verschiedenen Gründen an: Zum einen ist der Lebens- und Berufsweg des Industrie- und Bankmanagers Herrhausen, der 1930 geboren wurde, eine NSDAP-Eliteschule besuchte und nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften in Köln u. a. bei Erich Gutenberg, Alfred Müller-Armack, Günter Schmolders und Theodor Wessels zunächst in der von kommunalen Interessen mitbestimmten Energiewirtschaft tätig war, bevor er 1970 in den Vorstand der Deutschen Bank wechselte, eng mit wichtigen Weichenstellungen und Entwicklungsphasen der bundesdeutschen Wirtschafts- und Sozialgeschichte verknüpft. Zum anderen kommen in seinen vielfältigen Tätigkeitsfeldern aber auch die wachsenden inneren Spannungen zum Ausdruck, die den Bestand des sozialpartnerschaftlich gebundenen, zugleich auf komplexe industrielle Wertschöpfung setzenden Rheinischen Kapitalismus seit den 1970er Jahren zunehmend in Frage stellten. Alfred Herrhausen, der kontinuierliche sozialökonomische Wandlungsprozesse als gegeben akzeptierte und sie aktiv mitgestalten wollte, engagierte sich dabei immer wieder für eine Rückbesinnung auf die Ideale der Sozialen Marktwirtschaft. Als er als Sprecher der Deutschen Bank auf dem Gipfel seiner Karriere angekommen war und damit – bildlich gesprochen – die Fäden eines der wichtigsten Verflechtungszentren von Banken, Industrie und Politik im Rheinischen Kapitalismus in den eigenen Händen hielt, wurde er am 30. November 1989 durch ein bis heute nicht aufgeklärtes Bombenattentat ermordet.

Die Biografie Alfred Herrhausens ist gewiss kein gänzlich unbeschriebenes Blatt. Doch eine wissenschaftlichen Ansprüchen genügende Biografie fehlt bisher. Erste umfassendere Porträts haben der Filmemacher Andres Veiel und der Journalist Andreas Platthaus erarbeitet.<sup>3</sup> Beide verzichteten allerdings darauf, die einschlägigen öffentlichen und privaten Archive daraufhin zu konsultieren, welchen tieferen Aufschluss sie über die Tätigkeit Herrhausens in der Industrie und im Bankgeschäft geben

können. Als Manager des Rheinischen Kapitalismus „bei der Arbeit“ ist Herrhausen deshalb bisher nicht wirklich greifbar. Genau darum geht es der Pilotstudie. Gestützt auf den privaten Nachlass in Händen der Familie, den geschäftlichen Nachlass bei der Deutschen Bank sowie die Unterlagen zahlreicher zusätzlicher Archive von Unternehmen und Einrichtungen, für die Herrhausen tätig war und in deren Gremien er sich engagierte, wird das bisher bestehende Bild auf neuer empirischer Quellengrundlage erweitert und zugleich vertieft. Die Pilotstudie soll insbesondere eine fundierte Antwort auf die Frage ermöglichen, ob Herrhausen tatsächlich als ein typischer „rheinischer Kapitalist“ zu begreifen ist und warum er sich als Sprecher der Deutschen Bank immer mehr zu einer Symbolfigur des Rheinischen Kapitalismus entwickelte, die von dessen Befürwortern ebenso wie von dessen Kritikern in Anspruch genommen werden konnte und noch immer kann. Liegt das daran, dass Herrhausen selbst ein Mann der Widersprüche war, der in seinem Denken und in seinen Überzeugungen zwar den während des Studiums in den frühen 1950er Jahre aufgenommenen Idealen der Sozialen Marktwirtschaft verpflichtet blieb, sich in seinem praktischen Handeln aber immer weiter vom ursprünglichen Modell des sozialpartnerschaftlich gebundenen Rheinischen Kapitalismus entfernte und damit selbst zu dessen Untergang beitrug? Was überhaupt befähigte ihn dazu, bis an die Spitze der Deutschen Bank aufzusteigen? Welches waren seine individuellen Voraussetzungen hierfür? Wie haben frühe Prägungen durch Familie, Milieu sowie Schul- und Studiererfahrungen in Diktatur und Demokratie seinen Lebens- und Berufsweg gebahnt, der ihn in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre zu einem der mächtigsten Männer der deutschen und internationalen Wirtschaft werden ließ? Woraus speisten sich seine immer wieder unter Beweis gestellte Gestaltungskraft und sein Verantwortungsbewusstsein als Manager und Bankier?

Herrhausen selbst hat einmal über sich gesagt: „Ich glaube, dass ich Probleme nur lösen kann, wenn ich daran glaube, dass sie lösbar sind. Sonst ist man zum Nichtstun verurteilt.“<sup>4</sup> Dieser kurze Satz sagt viel über sein Selbstverständnis und seine Weltsicht, denn er offenbart seinen Glauben an die Kraft der Ideen und die hohe Bedeutung der inneren Haltung für die eigene Handlungsfähigkeit. „Die immer wieder angesprochenen Eigenschaften, die Manager und Unternehmer angeblich haben müssen, um erfolgreich zu sein“, so führte er dazu vor Studenten noch genauer aus, „sind meines Erachtens Klischees, die nur die halbe Wahrheit abbilden. Schöpferische Gestaltungsfähigkeit, Urteilskraft, Selbstvertrauen, vielseitiges Wissen, Entschlussfreude, Zähigkeit – dies die Anforderungen, die man spontan mit der Rolle des Managers assoziiert

– stellen selbstverständliche Voraussetzungen für unseren Beruf dar, aber sie machen ihn nicht aus. Es sind vordergründige Paradigmen, mit denen man Oberflächenphänomene zutreffend beschreibt – das Unsichtbare und Unwägbar, das die alles entscheidende geistige Haltung konstituiert, wird damit kaum erfasst.“<sup>5</sup> Die folgende knappe Skizze versucht, einen Eindruck von den Rahmenbedingungen und wichtigsten Stationen des Lebens- und Berufsweges Herrhausens zu vermitteln, unter denen sich dieses „Unsichtbare und Unwägbar“ entwickelte, das Herrhausens schon von den Zeitgenossen als so besonders empfundene geistige Haltung konstituierte.

### Elternhaus, Schule und Studium

Alfred Herrhausen kam am 30. Januar 1930 in Essen zur Welt – wenige Minuten vor seiner Zwillingsschwester Anne.<sup>6</sup> Die Eltern, der Vermessungsingenieur Karl Herrhausen und seine Frau Wilhelmine, mussten sich zunächst sehr um die Zwillinge sorgen, denn es handelte sich um eine prekäre Frühgeburt. Alfred und Anne blieben die einzigen Kinder ihrer Eltern, wurden katholisch getauft, aber nicht betont religiös oder konfessionell erzogen. Karl Herrhausen (geb. 1902), der Vater, stammte aus einer Essener Handwerkerfamilie. Dass sein älterer Bruder die Metzgerei der Eltern übernahm, sah er gar nicht ungern, denn er selbst wollte lieber studieren. Für ein Universitätsstudium fehlte zwar das Geld, aber Karl konnte immerhin eine höhere Berufsfachschule besuchen und dort eine Ausbildung zum Vermessungsingenieur absolvieren; anschließend trat er in die Dienste der gerade neu gegründeten Ruhrgas AG in Essen ein, ein Gemeinschaftsunternehmen der Ruhrzechen zum Vertrieb von Kokereigas. Karl Herrhausen war – nach den Worten seines Sohnes – ein einfacher, sehr ehrgeiziger, aber auch lebensfroher Mensch.<sup>7</sup> Bei der Erziehung seiner Kinder legte er viel Wert auf Offenheit und Ehrlichkeit. Und er war – hierin sicher ein recht typischer Vertreter des neuen Mittelstandes – überzeugt davon, dass man mit einiger Intelligenz und viel Fleiß im Leben vieles erreichen konnte. Den auf gutem Selbstvertrauen beruhenden, aufstiegsorientierten Ehrgeiz vermittelte Karl Herrhausen auch seinen beiden Kindern, die es möglichst noch weiter bringen sollten als er selbst. Zu dieser Haltung trug ganz sicher bei, dass Karl, der sich 1929 verheiratete, auch während der Weltwirtschaftskrise nicht arbeitslos wurde und seiner jungen Familie ein recht gutes Auskommen sichern konnte. Mit seiner Tätigkeit für die Ruhrgas AG, die ihr Leitungsnetz zu dieser Zeit erheblich ausbaute, waren allerdings häufig wechselnde

Arbeitsorte und damit auch mehrfache Umzüge der Familie sowie Schulwechsel für die Kinder verbunden. Diese lernten also früh, sich auf immer Neues einzustellen. Erst 1940, als Alfred und Anne zur Oberschule wechseln sollten, kehrte die Familie nach Essen zurück.

Wilhelmine Herrhausen (geb. 1907 mit dem Mädchennamen Funke), genannt Hella, die Mutter von Alfred und Anne, stammte aus einer Offiziersfamilie. Ihr Vater verstarb allerdings sehr früh, so dass sie vaterlos aufwuchs. Ihre Mutter betrieb zum Lebensunterhalt eine Gastwirtschaft und verheiratete sich später ein zweites Mal – mit einem Mann, der für Alfred und Anne zum „Lieblingsgroßvater“ werden sollte. Hella, die bei der Geburt der Zwillinge erst 22 Jahre alt war, kümmerte sich als Hausfrau um ihre mehrfach umziehende Kleinfamilie und widmete sich der Kindererziehung. Sie war – nach Bekunden ihrer Tochter – eine eigenständige, moderne junge Frau, die den aufstiegsorientierten Ehrgeiz ihres Mannes teilte und ihren Kindern, unabhängig von traditionellen Geschlechterrollen, frühe Selbstständigkeit vermittelte. Da sie selbst musisch begabt und auch sehr sportlich war, hielt sie die Zwillinge nicht nur zum Lernen, sondern auch zum Klavierspiel und zum Sporttreiben an.

Alfred Herrhausen, der viele Aktivitäten mit seiner Zwillingsschwester teilte, aber auch gern allein war, um zu lesen oder einfach seinen Gedanken nachzuhängen, ließ früh erkennen, dass er eine außerordentlich schnelle Auffassungsgabe besaß, strategisch zu denken und sich rhetorisch gewandt auszudrücken vermochte. Außerdem besaß er erhebliche Selbstdisziplin und konnte anderen gegenüber recht energisch auftreten.<sup>8</sup> Er wuchs fast ohne materielle Sorgen auf und bekam von seinen Eltern viel Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, eine optimistische Weltsicht und eine ausgeprägte Leistungsorientierung vermittelt, sowohl in mental-geistiger als auch in sportlich-körperlicher Hinsicht. Er selbst betonte später, eigentlich schon immer Spaß am Durchdenken von Problemen und an der Leistung gehabt zu haben; dazu habe ihn niemand erst motivieren müssen, das sei wohl Teil seines Charakters.<sup>9</sup> Die Eltern haben diese Disposition aber zweifellos zusätzlich gestärkt.

Seit dem Frühjahr 1940 besuchte Alfred Herrhausen in Essen die Humboldt-Oberrealschule.<sup>10</sup> Kriegsbedingt kehrte nun aber nicht etwa mehr Stetigkeit in sein Leben ein. Schon im zweiten Halbjahr 1941 nahm er an einer „Kinderlandverschickung“ ins „Protectorat Böhmen und Mähren“ teil, litt dort allerdings keineswegs an Heimweh, sondern genoss ganz offenkundig das Internats- und Lagerleben.<sup>11</sup> Durch den Lebens- und Erziehungsstil seiner Eltern war er frühe Eigenständigkeit gewohnt. Kaum wieder zurück in Essen, schlugen ihn seine Lehrer im Frühjahr 1942 dann bei der NSDAP-Kreisleitung für die „Reichsschule

der NSDAP“ in Feldafing bei München vor, eine Internats-Eliteschule, die zur Übernahme von Führungspositionen im NS-Staat befähigen sollte.<sup>12</sup> Als Katholiken standen Karl und Hella Herrhausen dem Nationalsozialismus zwar reserviert, aber nicht oppositionell gegenüber; vor allem aber wollten sie ihrem Sohn, der auch in der Oberschule in fast allen Fächern überdurchschnittliche Leistungen zeigte, mit Blick auf eine bestmögliche Ausbildung keine Steine in den Weg legen. Im September 1942 trat Alfred Herrhausen das neue Schuljahr in Feldafing an. Seine zahlreichen Briefe an die Eltern und die Schwester aus dieser Zeit belegen, dass er dort zwar einer ideologischen Indoktrinierung unterlag, diese aber nicht mit kruden Methoden, sondern recht subtil über ein ansprechendes, abwechslungsreiches Lehr- und Freizeitangebot vermittelt wurde.<sup>13</sup> In den zweieinhalb Jahren, die Herrhausen in Feldafing verbrachte, wurden seine auch vorher schon recht ausgeprägte intellektuelle und sportliche Leistungsorientierung, sein Pflichtbewusstsein, seine Disziplin, seine Ausdauer und Verlässlichkeit, nicht zuletzt seine Führungs- und Willensstärke zweifellos weiter gefördert. Was neu hinzukam, war ein starkes Elitebewusstsein – gepaart mit Kameradschaftsgeist und Verantwortungsgefühl für die eigene, elitäre Gemeinschaft. Hier liegt sicher eine der wichtigsten Wurzeln für Herrhausens späteren Idealismus. Von militärischem oder rassistischem Fanatismus ist in den Briefen nur wenig zu spüren. Herrhausen selbst betonte in späteren Interviews, dass er von seiner Zeit in Feldafing keinen Schaden davongetragen, sondern von der dortigen Prägung, vor allem der Verinnerlichung preußischer Tugenden, für seinen weiteren Lebens- und Berufsweg eigentlich nur profitiert habe.<sup>14</sup> Die Zeit sei zu kurz und er zu jung gewesen, um andere, tiefere Spuren zu hinterlassen. Dem kann man wohl zustimmen, mit der Einschränkung, dass er das elitäre Gemeinschaftsideal offensichtlich doch recht tief verinnerlicht hat – allerdings blieb es ideologisch offen.

Im Juli 1945, nachdem er sich in den letzten Kriegs- und ersten Nachkriegswirren mehrere Wochen in Tirol versteckt gehalten hatte, gelang es dem 15-jährigen Alfred Herrhausen, sich nach Essen durchzuschlagen. Zu seiner großen Freude traf er dort auch seine Familie vollzählig an. Ab November 1945 konnte er dann wieder die reguläre Schule besuchen und schon im März 1949 absolvierte er am Carl Humann-Gymnasium in Essen-Steele das Abitur. Weniger aus Neigung, die in dieser Zeit der Suche nach neuer Orientierung auf dem Gebiet der Philologie, der Geschichte und der Philosophie lag, als aus pragmatischen Erwägungen nahm Herrhausen ein Studium der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Betriebswirtschaft an der Universität zu Köln auf. Das war ein breit angelegtes, fast noch „nationalökonomisches“ Studium, in dem

zum Beispiel auch die Rechtswissenschaft und die Sozialpolitik eine Rolle spielten.<sup>15</sup> Zugleich trat er der schlagenden Verbindung Corps Hansea bei.<sup>16</sup> Dass Herrhausen trotz des Besuchs einer NSDAP-Eliteschule keinerlei Nachteile, etwa eine Relegation vom Gymnasium oder von der Universität, hinnehmen musste, wie er selbst zunächst befürchtet hatte, sondern sich intellektuell immer freier bilden und entfalten konnte, erwies sich für seinen weiteren Lebens- und Berufsweg als eine prägende Erfahrung. Seine anfänglichen Vorbehalte gegenüber den Sieger- und Besatzungsmächten und seine Skepsis gegenüber der Demokratie als Staatsform schlugen jedenfalls noch während seiner Schul- und Studienzeit ins Gegenteil um; er wandelte sich mehr und mehr zu einem Verfechter der repräsentativen Demokratie. Nach nur sechs Semestern legte er im Juni 1952 die Prüfung zum Diplom-Kaufmann ab. Seine Diplomarbeit befasste sich mit „Grenzkostenprobleme[n] in der Energiewirtschaft“. Dieses Thema passte nicht nur bestens zu seiner Tätigkeit als wissenschaftliche Hilfskraft am Energiewirtschaftlichen Institut der Universität zu Köln, sondern diente auch der gezielten Vorbereitung auf den Berufseinstieg.

Erste Karrierestationen:

Von der Ruhrgas AG zur Vereinigten Elektrizitätswerke Westfalen AG

Im Oktober 1952 konnte Alfred Herrhausen eine Stelle als Direktionsassistent bei der Ruhrgas AG in Essen antreten, also in dem Unternehmen, in dem auch sein Vater tätig war und in dem er selbst einige studienbegleitende Praktika absolviert und dabei offenbar einen guten Eindruck hinterlassen hatte.<sup>17</sup> Der berufliche Einstieg über eine solche Stabsstelle war geradezu ideal, um einen allgemeinen Überblick über die internen Verwaltungsabläufe und zugleich tieferen Einblick in die vielfältigen Geschäftskontakte des Energieversorgungsunternehmens zur Ruhrindustrie zu gewinnen.<sup>18</sup> Als Assistent des kaufmännischen Vorstands Fritz Gummert wurde er mit allen anfallenden Aufgaben betriebs- und volkswirtschaftlicher Art betraut und bei vielen Fragen der Geschäftsleitung zur Mitarbeit herangezogen.<sup>19</sup> Parallel dazu arbeitete er weiter an seiner Dissertation, einer theoretischen Abhandlung über den „Grenznutzen als Bestandteil des Marginalprinzips“.<sup>20</sup> Betreut wurde er dabei von Theodor Wessels und Alfred Müller-Armack, also zwei wichtigen Ideengebern des politischen Programms der Sozialen Marktwirtschaft. Herrhausen hatte sich mit der Dissertation keine geringere Aufgabe gestellt, als „die Logik des [...] Verstandesgebrauchs zu untersuchen, um einen bescheidenen Beitrag zu all den Regeln zu leisten, die es ermöglichen, über eine Art

von Gegenständen und Beobachtungen richtig zu denken, und [...] das richtig Gedachte auch richtig, d. h. ohne Verfälschung durch die verbale Vermittlung, darzustellen“.<sup>21</sup> Herrhausens Drang, sein Thema sehr grundsätzlich, ja philosophisch anzugehen, ist unverkennbar. Er nahm zu dieser Zeit auch an den privaten gemeinsamen Kolloquien für besonders interessierte Doktoranden der Professoren Theodor Wessels, Gerhard Weisser und Erich Gutenberg teil und begann sich hier mit dem Neo- und dem Ordoliberalismus, mit der Sozialismuskritik Friedrich A. von Hayeks und vor allem dem rationalen Positivismus Karl R. Poppers auseinander zu setzen. Schon Ende 1954 konnte er seine Dissertationsschrift einreichen, im Februar 1955 wurde er promoviert und setzte zielstrebig zum nächsten Karriereschritt an: dem Wechsel zu einem wesentlich größeren Unternehmen, der Vereinigten Elektrizitätswerke Westfalen AG (VEW) in Dortmund, damals zweitgrößter bundesdeutscher Energieversorger, gleich nach dem Rheinisch-Westfälischen Elektrizitätswerk (RWE).

Bereits während des Studiums hatte Alfred Herrhausen Ursula Sattler kennen gelernt, eine Kommilitonin und Tochter des VEW-Vorstandsmitglieds und Generaldirektors Paul Sattler. 1951 hatte sich das Paar verlobt, 1953 geheiratet und seither stand für Herrhausen die Frage eines beruflichen Wechsels zur VEW im Raum.<sup>22</sup> Seine Eltern rieten ihm zwar ab, weil sie fürchteten, ihr Sohn gerate so womöglich in den Ruf, seine Karriere der Protektion des Schwiegervaters zu verdanken.<sup>23</sup> Für Herrhausen war das ein Beweggrund, die Promotion möglichst zügig abzuschließen, dann jedoch die Chance zu ergreifen, die sich für ihn durch einen Wechsel zu den VEW ergaben. Im April 1955 vollzog Herrhausen diesen Schritt und ging bald darauf, nach seiner ersten Einarbeitung, gemeinsam mit seiner Frau Ursula für mehrere Monate nach New York. Bei der Empire Trust Company, einer Bank mit Geschäftsverbindungen zu den VEW, sammelte er begeistert erste Auslandserfahrungen und lernte, sich auf internationalem Parkett zu bewegen.<sup>24</sup> Als er noch in New York das Angebot bekam, für die Weltbank tätig zu werden, löste das allerdings fast eine Ehekrise aus. Er selbst konnte sich durchaus vorstellen, dieses Angebot anzunehmen und für ein paar Jahre in den USA zu leben. Seine Frau dagegen drang entschieden darauf, nach Deutschland zurückzukehren.

1959 übernahm Herrhausen anstelle des in den Vorstand berufenen Richard Schulte die Leitung der kaufmännischen Abteilung der VEW und wurde mit Prokura ausgestattet, 1960 folgte die Beförderung zum Direktor.<sup>25</sup> In den folgenden Jahren bei den VEW, die angesichts der notwendigen Ausweitung ihrer Kapazitäten im Zuge des Wirtschaftsbooms vor enormen Finanzierungsproblemen standen, machte sich Herrhausen rasch einen Namen als gewiefter Finanzstrategie, der auch vor Traditi-

onsbrüchen nicht zurückschreckte. Mit unkonventionellen, aber praktikablen Lösungsvorschlägen, die zum Interessenausgleich zwischen den zahlreichen kommunalen Alteigentümern und dem auf mehr Handlungsfreiheit bedachten Management beitrugen, gelang es ihm im Sommer 1966, eine Teilprivatisierung der VEW durchzusetzen.<sup>26</sup> Sie diente dem Zweck, neue kapitalkräftige Investoren ins Boot zu holen, die u. a. für den Einstieg der VEW in die damals als formidable Zukunftstechnologie gefeierte Atomenergie gebraucht wurden. Hier trat zum ersten Mal in aller Deutlichkeit hervor, was für Alfred Herrhausen als Manager charakteristisch bleiben sollte: Ihn reizte es, sich mit strukturellen Problemlagen auseinanderzusetzen, sie mit scharfem Verstand zu analysieren und zu ordnen, langfristig angelegte Lösungskonzepte zu entwickeln und diese dann möglichst konsequent umzusetzen. Nicht zuletzt in Anerkennung für die in zäher Auseinandersetzung mit den kommunalen Alteigentümern erfolgreich durchgesetzte Teilprivatisierung wurde er im November 1967 in den Vorstand der VEW berufen. Damit waren die wirklich herausfordernden Aufgaben und weiteren Aufstiegsmöglichkeiten in diesem Unternehmen allerdings auch ausgeschöpft. Als Herrhausen im Herbst 1969, vermittelt durch F. Wilhelm Christians, den Vertreter der Deutschen Bank im Aufsichtsrat der VEW, das Angebot zum Wechsel in den Vorstand der Deutschen Bank bekam, gab es deshalb kein langes Zögern.

#### Mitglied im Vorstand der Deutschen Bank

Ab Januar 1970 gehörte Herrhausen dem Vorstand der Deutschen Bank an, zunächst als stellvertretendes Mitglied. An der Seite von Wilfried Guth wurde ihm die Mitverantwortung für die Volkswirtschaftliche Abteilung übertragen, das heißt vor allem für die laufende Konjunkturbeobachtung und die Kontaktpflege zur Industrie.<sup>27</sup> Schon im Jahr darauf berief man ihn zum ordentlichen Vorstandsmitglied, obwohl eigentlich eine dreijährige Übergangszeit üblich war; neben den volkswirtschaftlichen Fragen zeichnete er nun auch für Organisations- und Revisionsangelegenheiten verantwortlich.<sup>28</sup> Bis zum Frühjahr 1972 setzte Herrhausen ferner die Bildung einer strategischen „Planungsabteilung“ durch, die ihm direkt unterstellt wurde; sie sollte für die weitere Entwicklung der Deutschen Bank eine wichtige Rolle spielen. Die Bank, das wird aus dieser Aufgabenverteilung deutlich, erhoffte sich von ihrem neuen, betriebswirtschaftlich versierten Vorstandsmitglied vor allem zusätzliche Impulse im Bereich grundsätzlicher, strategisch-organisatorischer Überlegungen und weniger Verstärkung im klassischen Bankgeschäft.<sup>29</sup> Herrhausen war zwar auch für

einige Filialbezirke in Nordrhein-Westfalen zuständig, doch größere Verantwortung im Bankgeschäft als solchem wurde ihm erst später übertragen.<sup>30</sup>

Herrhausen wusste die Zuständigkeit für volkswirtschaftliche Grundsatzfragen von Anfang an als Plattform für die Präsentation fundierter Analysen zur wirtschaftlichen Lage der Bundesrepublik und zu internationalen Währungsfragen zu nutzen, die sich nach dem Zusammenbruch des Währungssystems von Bretton Woods 1973 ja zu einem zentralen Thema für die Banken und die exportorientierte bundesdeutsche Industrie entwickelten. Unter seinen Vorstandskollegen verschaffte sich der „Quer-einsteiger“ Herrhausen mit diesen Analysen rasch Anerkennung, auch wenn er in den Augen mancher von ihnen mit dem Makel, kein Banker zu sein, behaftet blieb. Hermann J. Abs, bekannt für seine Nadelstiche, soll als Vorsitzender des Aufsichtsrats mit Blick auf Herrhausen in den ersten Jahren mitunter etwas abschätzig vom „Elektriker“ gesprochen haben. Man kann allerdings davon ausgehen, dass auch der große alte Mann der Deutschen Bank dem jungen Alfred Herrhausen sehr schnell Wertschätzung entgegenbrachte, denn dieser erfüllte seine neuen Aufgaben in allen Bereichen mit Bravour, ohne sachlichen Konflikten – auch mit Abs – aus dem Weg zu gehen. Als Vorstandsmitglied der Deutschen Bank übernahm Herrhausen nun auch eine ganze Reihe von Aufsichtsratsmandaten in anderen Unternehmen, darunter gleich zu Beginn einige sehr schwierige Sanierungsfälle, beispielsweise bei Stollwerck in Köln oder den Continental-Gummiwerken in Hannover.<sup>31</sup> Herrhausen schreckte in diesen Fällen nicht davor zurück, harte Rationalisierungsprogramme und radikale Umstrukturierungspläne zu entwerfen. Und es gelang ihm in der Regel auch, sie umzusetzen, teils gegen anfänglich erhebliche Widerstände, oft aber mit nachträglicher Anerkennung durch die Beteiligten einschließlich der Arbeitnehmer und ihrer Gewerkschaften.

Über Grundsatz- und Strategiefragen sowie Mandate in Industrieunternehmen hinaus kamen auf Herrhausen als Vertreter der Führungsspitze der Deutschen Bank nun vermehrt auch wirtschaftspolitisch beratende Aufgaben zu. Im November 1974 wurde er beispielsweise in die von Finanzminister Hans Apel eingesetzte Studienkommission „Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft“ berufen, deren Aufgabe es war, nach dem Zusammenbruch der Kölner Herstatt-Bank das bundesdeutsche Universalbanksystem grundsätzlich auf den Prüfstand zu stellen und Reformvorschläge zu erarbeiten.<sup>32</sup> Herrhausen, der diese Aufgabe außerordentlich ernst nahm, zumal es galt, die politische Forderung nach Verstaatlichung der großen privaten Universalbanken zu entkräften, die eine tragende Säule des Rheinischen Kapitalismus waren, erarbeitete sich gerade in der Auseinandersetzung mit den bankenkritischen Positionen anderer

Kommissionsmitglieder, darunter der Finanzökonom Ludwig Mülhaupt (Münster), ein profundes Wissen über Stärken und Schwächen des Universalbanksystems, das ihm auch in späteren Debatten über die „Macht der Banken“ sehr zu Gute kommen sollte.<sup>33</sup>

Was Herrhausen in den späten 1970er Jahren immer intensiver beschäftigte, war allerdings nicht allein der mehr oder – in seinen eigenen Augen – eher weniger große Reformbedarf des deutschen Bankensystems, sondern der tiefgreifende Strukturwandel der Weltwirtschaft. Sein persönliches Interesse an den Ländern der „Dritten Welt“ geht weit zurück. Schon in seiner Dortmunder Zeit bei der VEW hatte er in einem privaten – heute würde man sagen: zivilgesellschaftlichen – „Arbeitskreis Weltverantwortung“ mitgearbeitet.<sup>34</sup> Bei einer Reise nach Brasilien im Februar 1977 nahm er erstmals ausführlich zu Fragen des globalen Strukturwandels Stellung.<sup>35</sup> In den folgenden Jahren griff er dieses Thema dann immer wieder auf und eigentlich ließ es ihn bis zu seinem Lebensende nicht wieder los. Es handelt sich ganz offensichtlich um ein tiefgreifendes Interesse nicht nur des Bankiers, sondern auch des Menschen Alfred Herrhausen. Warum ihn das so beschäftigte, geht aus einem Vortrag hervor, den er im November 1984 vor zahlreichen, namhaften Vertretern aus Wirtschaft und Politik hielt und auf den daher im Folgenden etwas ausführlicher eingegangen werden soll.<sup>36</sup>

Die Weltwirtschaft sei zweifellos immer im Wandel, war sein Ausgangspunkt, denn das sei schließlich ihr Wesen. Das Ausmaß des Wandels habe jedoch eine neue Qualität erreicht, gerade mit Blick auf die westlichen Industrieländer. Während sie die Verschiebung der weltwirtschaftlichen Gewichte in den ersten drei Nachkriegsjahrzehnten – zu denken sei vor allem an den rasanten Aufstieg Japans und die wachsende Macht der erdölfördernden Staaten – noch halbwegs verkraftet hätten, sei wirtschaftliches Wachstum für sie inzwischen nichts Selbstverständliches mehr. In dieser Hinsicht habe sich eine große Ernüchterung eingestellt. Und schlimmer noch: Es herrsche inzwischen das Gefühl vor, gar nicht mehr zu wissen, was weltwirtschaftlich überhaupt vor sich gehe, so unüberschaubar seien die globalen Verflechtungen bereits geworden. Die nationale Wirtschaftspolitik verliere beständig an Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten, flüchte sich aber in Interventionismus nach innen und Protektionismus nach außen, statt zur Entwicklung neuer Verfahren zur Bearbeitung der internationalen Problemlagen beizutragen. Herrhausen sprach von einem „globalen Anpassungsstau“ und der Gefahr, „dass wir in ihm steckenbleiben“.<sup>37</sup>

Einen klaren Lichtblick sah er in den USA. Denn hier habe Ronald Reagan damit begonnen, die richtigen Konsequenzen zu ziehen und

eine Abkehr vom Interventionismus und Protektionismus eingeleitet. Herrhausen zog einen heute möglicherweise etwas befremdlich wirkenden Vergleich, der sehr viel über sein ausgeprägt liberales Verständnis von Sozialer Marktwirtschaft sagt: Seit Ludwig Erhard habe niemand so konsequent und beharrlich auf eine Ökonomie des stabilen Geldes mit größeren Freiheits-, aber auch Verantwortungs- und Leistungsräumen für den Einzelnen hingearbeitet wie der amerikanische Präsident Ronald Reagan. In den USA, vor allem im Westen, herrsche deshalb inzwischen eine ganz neue Aufbruchstimmung, gestützt auf neue Wachstumsbranchen wie die Elektronik, die Raumfahrt und die Gentechnik. Und genau hier, im amerikanischen Westen, verstanden als östlicher Anrainer des pazifischen Beckens, bilde sich mit Blick auf die Länder Asiens ein neues Gravitationszentrum der Weltwirtschaft heraus. Welche Dynamik sich hieraus ergebe, sei noch gar nicht abzuschätzen. Doch stelle sich mit aller Klarheit die Frage: „Werden wir Europäer an die Peripherie gedrängt?“<sup>38</sup> Diese Frage aufzuwerfen, hieß für Herrhausen freilich nicht, in Alarmismus oder Fatalismus zu verfallen, sondern eine nüchterne Analyse der Schwächen des eigenen Wirtschaftsmodells vorzunehmen. Hierzu zählten für ihn drei Dinge: der politisch verzögerte Strukturwandel, die viel zu schleppende europäische Einigung und die in allen westlichen Wohlfahrtsgesellschaften offenkundig mangelnde Bereitschaft zu einer großen, zielgerichteten Kraftanstrengung. Angesichts der vorhandenen Potenziale sah er für Pessimismus jedoch keinen Grund. Im Gegenteil: Es bestehe die greifbare Chance, die bisher von Europa, den USA und Japan konstituierte Tripolarität der Weltwirtschaft zu einer multipolaren Weltwirtschaft umzubauen – unter Einschluss aller bisher benachteiligten Entwicklungsregionen. Dieser Prozess habe im Grunde genommen längst begonnen; er sei durch Ölpreisschocks, Rezession, Rohstoffbaisse, wachsenden Protektionismus und internationale Schuldenkrise nur vorübergehend zurückgeworfen worden. Um den außerordentlich schwierigen Sanierungsprozess der Schuldnerländer in der Dritten Welt zu unterstützen, sei allerdings die nachhaltige Kooperationsbereitschaft der Industriestaaten und ihrer Banken gefordert. Das Bewusstsein für die gegenseitigen Interdependenzen müsse noch viel stärker wachsen. Der Wandel der Weltwirtschaft sei letztlich nur erfolgreich zu meistern, wenn der Grundsatz der „weltweiten Solidarität“ uneingeschränkt Gültigkeit erhalte.<sup>39</sup>

Herrhausen, so lässt sich zusammenfassen, hielt mit Blick auf den tiefgreifenden Strukturwandel der Weltwirtschaft in Europa und in der Bundesrepublik erhebliche Anstrengungen für notwendig, um den „globalen Anpassungsstau“ zu überwinden. Das probate Mittel dazu war in seinen Augen die Abkehr vom staatlichen Interventionismus und Protektionismus,

also mehr Markt – um höherer Freiheitsgrade willen, die zugleich auch mehr Leistungs- und Verantwortungsbereitschaft von jedem Einzelnen forderten. Sein Ideal dabei war die „eine Welt“. Es ist zweifellos erhellend, sich heute noch einmal zu vergegenwärtigen, dass am Anfang des wirtschaftspolitischen Paradigmenwechsels hin zu mehr Markt – man kann es die „neoliberale Wende“ der 1980er Jahre nennen, die spätestens seit dem Beginn der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2007 stark in die Kritik geraten ist<sup>40</sup> – der Wunsch stand, die aufbrechenden Probleme des beschleunigten Strukturwandels in der „einen Welt“ besser zu bewältigen. Gerade Entwicklungspolitiker waren für die Norm der „Kapitalfreiheit“ sehr empfänglich.<sup>41</sup> Doch was tat Herrhausen in seinem Handlungsfeld, dem der Banken, um seinem selbst formulierten Ideal näher zu kommen? Die Diagnose des drohenden Bedeutungsverlusts Europas war für ihn zweifellos ein sehr starkes Motiv, den Kurs der größten deutschen Geschäftsbank neu zu justieren.

#### Führung im Duett: Sprecher des Vorstands der Deutschen Bank

Im Mai 1985 wurde Alfred Herrhausen an der Seite von F. Wilhelm Christians zum Sprecher des Vorstands der Deutschen Bank berufen.<sup>42</sup> Im Rahmen der Gesamtverantwortung des Vorstands, in dem weitere starke Persönlichkeiten wie Werner Blessing, Ulrich Cartellieri, Hilmar Kopper und Ulrich Weiss vertreten waren, brachte dieses neue Amt etwas größere Gestaltungsfreiheiten und neue Verantwortungsbereiche mit sich: Neben Grundsatzfragen, Vorstandssekretariat sowie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit waren das für Herrhausen nun vor allem die Beteiligungen und das internationale Investmentbanking.<sup>43</sup> Den Aufbau einer eigenen, im Investmentbanking tätigen Tochtergesellschaft in London – der Deutschen Bank Capital Markets – verfolgte er mit besonderer Aufmerksamkeit.<sup>44</sup>

Die Berufung in das neue Amt bescherte ihm zudem eine markante Steigerung der Medienaufmerksamkeit. Herrhausen wusste dies zweifellos sehr gewandt für sich und seine Anliegen zu nutzen, zum Beispiel für sein Plädoyer zur konsequenten Erneuerung der Sozialen Marktwirtschaft, die er angesichts der so deutlich wahrgenommenen Veränderungen in der Weltwirtschaft und des damit verbundenen, steigenden Wettbewerbsdrucks für dringend geboten hielt.<sup>45</sup> Worauf es ihm dabei ankam, war kurz gesagt der Rückbau von Bürokratie, Steuerlasten und Subventionen, damit der „Erfindungsreichtum freier Märkte“ wieder besser zur Geltung kommen und helfen konnte, Wachstumsschwäche und Arbeitslosigkeit zu überwinden und die soziale Sicherheit im Einklang mit der gegebenen Leistungsfähigkeit der Volkswirtschaft aufrecht zu erhalten.

Von den Medien bevorzugt aufgegriffen wurde nun immer wieder Herrhausens Agieren an der Spitze von Aufsichtsräten, insbesondere mit Blick auf Daimler-Benz.<sup>46</sup> Denn bei dieser Position verknüpfte sich in den Augen der Öffentlichkeit die „Macht“ der größten deutschen Bank mit der des größten deutschen Industriekonzerns. Herrhausen, der den Vorsitz im Aufsichtsrat von Daimler-Benz im Frühjahr 1986 in Nachfolge von Wilfried Guth übernahm, gedachte diese Position zu nutzen, um die Weichen für eine Neuausrichtung des Unternehmens im internationalen Wettbewerb „richtig“ zu stellen; das Schlagwort dafür war der Umbau zum „integrierten Technologiekonzern“. Die im Frühjahr 1987 erfolgreich durchgesetzte Berufung von Edzard Reuter als Vorstandsvorsitzendem und die dann gemeinsam mit Reuter betriebene Fusion von Daimler-Benz mit dem Luft- und Raumfahrtkonzern Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB) diente diesem Zweck, führte allerdings wegen der damit verbundenen Konzentration wirtschaftlicher Machtpotenziale zu heftigen Negativschlagzeilen. Herrhausen versuchte, ihnen mit einer aktiven Pressearbeit zu begegnen, was aber nur bedingt gelang; vielmehr rückte er selbst nun immer mehr in das Zentrum einer neuen Debatte über die vermeintlich immer weniger kontrollierbare „Macht der Banken“ im Rheinischen Kapitalismus.<sup>47</sup>

Die Medien förderten zudem die Wahrnehmung von Herrhausen als einflussreicher politischer Ratgeber. Herrhausen war wie kaum ein anderer bundesdeutscher Bankier in der Lage, zu globalen Entwicklungen und den notwendigen Konsequenzen für Unternehmen einerseits, die nationale und internationale Wirtschaftspolitik andererseits sachlich kompetent und rhetorisch eloquent Stellung zu nehmen. Seine Plädoyers waren dabei in der Regel für die Beteiligten alles andere als bequem: „Machen wir doch Ernst mit dem Abbau der Schulden“, mahnte er zum Beispiel wiederholt – auch in Richtung des mit ihm befreundeten Bundeskanzlers Helmut Kohl.<sup>48</sup> Besonders hohe mediale Wellen schlug es, als Herrhausen sich im Herbst 1987 anlässlich der Weltbank-Tagung in Washington D.C. dafür aussprach, zur Lösung der internationalen Schuldenkrise einen Forderungsverzicht gegenüber den Schwellen- und Entwicklungsländern zu erwägen, auch von Seiten der privaten Banken. Dieser Vorstoß, der den Willen Herrhausens unterstreicht, einmal diagnostizierte und auf der internationalen Ebene schon lange diskutierte Probleme endlich auch konsequent anzupacken, brachte ihm in der öffentlichen Meinung und bei Entwicklungspolitikern viele Sympathien ein, unter deutschen Bankern aber vor allem Unverständnis und harsche Kritik.

Weniger beachtet von den Medien blieb zunächst der eigentliche Schwerpunkt seiner Tätigkeit: die Entwicklung und schrittweise Umset-

zung eines Konzepts zur Anpassung des Geschäftsprofils der Deutschen Bank an die sich verändernden Wettbewerbsbedingungen im nationalen, europäischen und globalen Maßstab. Herrhausen hielt das für dringend notwendig, denn er sah nicht nur das eigene Haus und die anderen deutschen Banken, sondern die Zukunftsperspektiven des gesamten „Produktionsstandortes Bundesrepublik“ in Gefahr.<sup>49</sup> Stützen konnte er sich bei diesem Vorhaben auf die schon 1972 selbst ins Leben gerufene Planungsabteilung, die er systematisch zu einer Art „Denkfabrik“ ausgebaut hatte; sie firmierte inzwischen als „Abteilung für Konzernentwicklung“. Hier arbeiteten in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre etwa 25 junge, teils direkt von den Universitäten, teils aus anderen Unternehmen kommende Mitarbeiter an streng rational durchdachten und durchkalkulierten Szenarien für die Zukunft der Deutschen Bank.

#### Auf dem Gipfel der Karriere

Herrhausen erreichte den Gipfel seiner Karriere, als er im Mai 1988 zum alleinigen Sprecher des Vorstands der Deutschen Bank berufen wurde.<sup>50</sup> Er selbst hatte zuvor zwar stets die Rolle des *primus inter pares* betont, die er gemeinsam mit F. Wilhelm Christians ausübte, aber doch kaum Zweifel gelassen, dass er Ambitionen hegte, alleiniger *primus* zu werden. Er bekannte sich wiederholt zu der Devise: „Führung muss man auch wollen!“<sup>51</sup> Und er selbst wollte für sich ganz konkret die Führungsrolle an der Spitze der Deutschen Bank, um größere Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit für die Umsetzung seiner Vision einer in Europa und der Welt präsenten, wettbewerbsfähigen und zugleich verantwortungsbewusst agierenden Geschäftsbank zu gewinnen – nicht zuletzt, um seinem eigenen Ideal von der „einen Welt“ ein Stück näher zu kommen. Wie in den der Berufung vorausgegangenen Verhandlungen beansprucht, erhielt er nun neben „Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation“ sowie „Beteiligungsgeschäft“ auch die Verantwortung für die gesamte „Konzernentwicklung“; ein besonderer Auslandsbereich wurde ihm nicht länger zugewiesen. Herrhausen wollte sich ganz offenkundig auf sein Anliegen einer geschäftspolitischen Neuausrichtung der Deutschen Bank mit einem entsprechenden Umbau ihrer gesamten Leitungs- und Organisationsstrukturen konzentrieren.

Unter Hinzuziehung der Beraterfirmen Roland Berger und McKinsey konkretisierte er seine Planungen für die Zukunft der Bank: Sie sollte zu einem globalen Allfinanzkonzern umgebaut werden, zwar weiterhin basierend auf dem traditionellen Universalbankprinzip in Deutschland und im europäischen Binnenmarkt, aber mit einer gleichzeitigen deutlichen Hin-



wendung zum kapitalmarktbasieren, internationalen Investmentbanking. Herrhausen schwebte als Vision ein ganz „neuer Typ“ von Bank vor, der sozusagen das jeweils Beste des kontinentaleuropäischen und des angelsächsischen Modells vereinen sollte.<sup>52</sup> Da das unter dem Leitbegriff der Divisionalisierung stehende, nun immer klarer konturierte Konzept zur organisatorischen Umsetzung dieser Vision mit massiven Eingriffen in die Kompetenzen der verschiedenen Leitungsebenen der Bank verbunden sein würde, stieß es allerdings intern auf erhebliche Widerstände. Und das nicht nur im Vorstand, sondern auch beim mittleren Management und in der Belegschaft, weil viele – gerade die bisher sehr eigenständigen Leiter der Hauptfilialen – um den Erhalt ihrer angestammten Kompetenzen, ja teils auch ihrer Arbeitsplätze zu fürchten begannen. Unbeirrt von den „Bedenkenträgern“ begann Herrhausen jedoch damit, erste Schritte zur Umsetzung seines Konzepts einzuleiten, zunächst durch Ausweitung der Geschäftsfelder und forcierte Internationalisierungsbestrebungen: Im Dezember 1988 erfolgte beispielsweise mit der Gründung der Deutsche Bank Lebensversicherung AG der Einstieg in das Versicherungsgeschäft; die Folge war ein tiefer Bruch in den – für den Rheinischen Kapitalismus typischen – langjährigen Beziehungen zur Allianz AG. Auch im Bereich Leasing und Consulting wurden die Geschäftsaktivitäten gezielt ausgebaut. Hinzu kamen Beteiligungen an bzw. Übernahmen von Filialbanken in Italien und Spanien, die bis dahin vor allem im Privatkunden- und Mittelstandsgeschäft tätig gewesen waren und ihr Angebot nun ebenfalls schrittweise in Richtung „Allfinanz“ erweitern sollten. Ferner trieb Herrhausen in enger Zusammenarbeit mit seinem Vorstandskollegen Hilmar Kopper die Übernahme der britischen Investmentbank Morgan Grenfell voran; sie konnte am 29. November 1989 per Handschlag besiegelt werden. Eingriffe in die Leitungs- und Organisationsstrukturen der Deutschen Bank unterblieben jedoch zunächst, denn zum großen Verdross Herrhausens vertagte der Vorstand die Entscheidung darüber wiederholt.

Der Umbau der Deutschen Bank zu einem globalen Allfinanzkonzern erforderte es in Herrhausens Augen, das Bankgeschäft noch stärker als bisher durch die Reklamation und aktive Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zu legitimieren: „Die Deutsche Bank kann sich nicht allein darauf beschränken oder konzentrieren, gute Geschäfte zu machen,“ erklärte er beispielsweise auf der Hauptversammlung im Mai 1989, „sie muss, weil sie eine bestimmte Größe hat, eine bestimmte Autorität, eine bestimmte Position hier und draußen in der Welt, gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Wir müssen eine Art von ethischer Verpflichtung akzeptieren. Handlung muss durch Haltung begründet sein.“<sup>53</sup> Herrhausen setzte viel daran, das Image der Deutschen Bank in diesem Sinne zu

prägen. Zahlreiche seiner Medienauftritte dienten diesem Zweck, indem die Größe, die Autorität und die Position der Bank – in anderen Worten: ihre Macht – nicht klein geredet, sondern sogar herausgestellt, gerechtfertigt und von Herrhausen nun immer unumwundener auch auf sich als Person bezogen wurde. So scheute er nicht davor zurück, sich für eine Cover-Story der „International Business Week“ in machtbewusst-lässiger Haltung vor einem offenen Banktresor abbilden zu lassen.<sup>54</sup> Die Medien präsentierten Herrhausen nun immer häufiger als Symbolfigur des Kapitalismus, als „Herrn des Geldes“.<sup>55</sup>

Das wirft die für eine Biografie Alfred Herrhausens zentrale Frage auf, ob er selbst begann, sich mit dieser Personenrolle als Symbolfigur immer mehr zu identifizieren? Einiges deutet darauf hin, dass er die Differenz zwischen sich als Individuum und Personenrolle als Symbolfigur klar gesehen und im Blick behalten hat. Aber offenkundig hat er diese Rolle als Symbolfigur an der Spitze der Deutschen Bank für sich akzeptiert und hat sie mit Hingabe gespielt – weil es aus seiner Sicht für die Bank in einer sich tiefgreifend verändernden Welt ganz besonders darauf ankam, das medienwirksame Bild vom tatkräftig gestaltenden, zugleich verantwortungsbewussten Bankier zu präsentieren und es möglichst glaubwürdig zu verkörpern. Das konnte er, weil es zugleich seiner ganzen inneren Haltung entsprach. Das hohe persönliche Risiko, das mit dieser Rolle für ihn als Individuum verbunden war, hatte er spätestens seit der Ermordung von Hanns Martin Schleyer im Herbst 1977 klar vor Augen. Er war bereit, es zu tragen.

Vorstandskollegen und Mitarbeiter gewannen in dieser Zeit allerdings immer mehr den Eindruck, dass Herrhausen die gegebenen Grenzen für Ausmaß und Tempo der angestrebten Umgestaltung der Deutschen Bank sowie die gebotene Selbstbeschränkung für sich als handelndes Individuum, um überhaupt handlungsfähig bleiben zu können, immer weniger akzeptieren wollte; einige von ihnen sprachen gar von Hybris. Herrhausen selbst dagegen prangerte wiederholt an, dass sich die verbreiteten, eingefahrenen Denkmuster nicht mehr mit der sich wandelnden Wirklichkeit in Einklang befänden – dass man zum Beispiel an alten, nationalen Lösungsmustern festhalte, „obwohl wir über die Grenzenlosigkeit der zu behandelnden Fragen genau Bescheid wissen“.<sup>56</sup> Er forderte mit Verve größere intellektuelle Wahrhaftigkeit, mehr Pflicht- und Verantwortungsgefühl und vor allem auch konsequentes Handeln ein – von Politikern, von Industriellen und von Bankiers. Dringend notwendig sei „richtiges, fehlerfreies Denken und daraus abgeleitetes, damit übereinstimmendes verantwortungsbewusstes Handeln“.<sup>57</sup> Doch was Herrhausen hier von sich selbst und von anderen verlangte, ging weit über das hinaus, was die

Mehrheit seiner Zeitgenossen zu leisten bereit war. Gerade weil er das selbst spürte, denn er bekam für seine – nach eigenem Ermessen ja auf „richtigem, fehlerfreien“ Denken beruhenden und „nur“ konsequentes, verantwortungsbewusstes Handeln verlangenden – Pläne zum Umbau der Deutschen Bank eher schwache, zögerliche Unterstützung, erfasste ihn in den letzten Monaten seines Lebens offenbar eine immer größere Unrast, ein Gefühl, die eigentlich doch schon klar erkannten und auch dringend notwendigen Schritte zur Gestaltung der Zukunft möglicherweise nicht mehr rechtzeitig in die Tat umsetzen zu können.

Aus all seinen weitreichenden, von heute aus betrachtet visionären Plänen zur geschäftlichen Neuausrichtung und organisatorischen Umstrukturierung der Deutschen Bank wurde er am 30. November 1989 durch ein tödliches Bombenattentat herausgerissen. Gerade deshalb umgibt ihn bis heute ein starker Nimbus, der es schwer macht, sich ein nüchternes, ausgewogenes Bild vom Menschen, Manager und Bankier Alfred Herrhausen zu machen.

- 1 Dank für die finanzielle Förderung der Pilotstudie gebührt der Fritz Thyssen Stiftung.
- 2 Das Vorhaben verwendet bewusst nicht die politische Formel der „Sozialen Marktwirtschaft“, sondern – in Anlehnung an Michel Albert – den Begriff des „Rheinischen Kapitalismus“. Dies geschieht, um die deskriptiv-analytischen Qualitäten des international gebräuchlichen Kapitalismusbegriffs ausschöpfen zu können. Im Sinne des Projektes enthält „Rheinischer Kapitalismus“ mithin kein Werturteil, sondern dient als Analyserahmen, mit dem spezifische Merkmale der westdeutschen Variante des Kapitalismus erfasst und in einen internationalen Vergleich eingeordnet werden sollen. Vgl. dazu auch: Friederike Sattler, Rheinischer Kapitalismus: Staat, Wirtschaft und Gesellschaft in der Bonner Republik. Ein Forschungsbericht, in: Archiv für Sozialgeschichte 52 (2012), S. 687-724.
- 3 Vgl. den Dokumentarfilm von Andres Veiel „Black Box BRD. Der Kampf ist vorbei, die Wunden sind offen“ (Zero Film GmbH 2001), sowie ders., Black Box BRD. Alfred Herrhausen, die Deutsche Bank, die RAF und Wolfgang Grams, Frankfurt am Main 2005; Andreas Platthaus, Alfred Herrhausen. Eine deutsche Karriere, Reinbek bei Hamburg 2007.
- 4 „Alle Macht für einen Denker“, in: Manager-Magazin, Nr. 2, 1986.
- 5 „Das Anforderungsprofil einer Top-Management-Position“, Beitrag Herrhausens zur Veranstaltungsreihe „Diskussion bank- und finanzpolitischer Fragen mit Führungskräften der Wirtschaft“ am Seminar für Angewandte Wirtschaftslehre der Ruhr-Universität Bochum am 27.6.1972, in: Historisches Archiv der Deutschen Bank, Frankfurt am Main [= HADB] V 30/0001. Diesen Vortrag hielt Herrhausen am 8.11.1972 noch ein zweites Mal bei der Industrie- und Handelsbörse Stuttgart. Unter dem Titel „Über das Persönlichkeitsprofil eines Spitzenmanagers“ ist er abgedruckt in: Kurt Weidemann (Hg.), Herrhausen. Denken – Ordnen – Gestalten. Reden und Aufsätze, Berlin 1990, S. 27-31.
- 6 Zum Folgenden, sofern nicht anders angegeben: Veiel, Black Box BRD, S. 42-44 (wie Anm. 3); Platthaus, Alfred Herrhausen, S. 18-21 (wie Anm. 3).
- 7 Alfred Herrhausen im Gespräch mit Sybille Krause-Burger am 30.3.1987 (Tonbandaufzeichnung), in: Privatarchiv Herrhausen, Bad Homburg [= PA Herrhausen].
- 8 Gespräch mit Anne Koch am 22.11.2010.
- 9 „Wortwechsel: Macht – Worte“, Alfred Herrhausen im Interview mit Gero von Boehm, Manuskript der Sendung des Südwestfunks vom 20.10.1989, in: HADB SG 1/38/2.
- 10 Zum Folgenden, sofern nicht anders angegeben: Veiel, Black Box BRD, S. 44-69 (wie Anm. 3); Platthaus, Alfred Herrhausen, S. 26-50 (wie Anm. 3).
- 11 Das belegt das handschriftlich geführte, vielfach illustrierte „Tagebuch für Alfred Herrhausen, K.L.V. Lager Schlüsselburg bei Blatna, Böhmen-Mähren“, in: PA Herrhausen.
- 12 Vgl. Harald Scholtz, Nationalsozialistische Ausleseschulen. Internatsschulen als Herrschaftsinstrument des Führerstaats, Göttingen 1987; Johannes Leeb, Wir waren Hitlers Eliteschüler. Ehemalige Zöglinge der NS-Ausleseschulen brechen ihr Schweigen, München 1999.
- 13 Erhalten geblieben sind etwa 70 handschriftliche Briefe Alfred Herrhausens an die Eltern und die Schwester aus dem Zeitraum von März 1943 bis Mai 1944, in: PA Herrhausen.
- 14 Alfred Herrhausen im Gespräch mit Sybille Krause-Burger am 30.3.1987 (Tonbandaufzeichnung), in: PA Herrhausen.

- 15 Prüfungsakten der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln betr. Alfred Herrhausen aus dem Sommersemester 1952, in: Universitätsarchiv Köln [= UA Köln], Zug. 249, Nr. 45.
- 16 Gespräch mit Klaus Liesen am 14.8.2012. Vgl. auch Sebastian Sigler, Alfred Herrhausen (1930–1989). Corpsstudent (Hanse-Köln) und Vorbild, in: *Einst und Jetzt. Zeitschrift des Vereins für corpsstudentische Geschichtsforschung* 2009, S. 483-504.
- 17 Zum Folgenden, sofern nicht anders angegeben: Veiel, *Black Box BRD*, S. 71-75 (wie Anm. 3); Platthaus, Alfred Herrhausen, S. 51-74 (wie Anm. 3).
- 18 Gespräch mit Klaus Liesen am 14.8.2012.
- 19 Vgl. Zeugnis der Ruhrgas AG für Alfred Herrhausen vom 17.3.1955, in: Personalakte Alfred Herrhausen, in: Historisches Konzernarchiv RWE, Essen [= HK RWE] (ohne Signatur). Demnach war Herrhausen darüber hinaus im Auftrag des Vorstandes mit zahlreichen „Sonderaufgaben“ befasst, „wie: Finanzierungs- und Anleihefragen, Wertpapierbereinigung, Neuregelung unserer alten Dollarschulden, Investitionshilfe, Bilanzierung, Bilanzanalyse, Preisprobleme, Steuerfragen und Kostenanalysen.“
- 20 Vgl. Alfred Herrhausen, *Der Grenznutzen als Bestandteil des Marginalprinzips. Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Köln, Köln 1955*.
- 21 Ebenda, Vorwort.
- 22 Zum Ehe- und Familienleben von Alfred und Ursula Herrhausen ausführlicher: Veiel, *Black Box BRD*, S. 68-75, 97-99, 113-117, 141-143 (wie Anm. 3); Platthaus, Alfred Herrhausen, S. 58-59, 76-78, 110-117 (wie Anm. 3).
- 23 Gespräch mit Anne Koch am 22.11.2010.
- 24 Vgl. die beiden Briefe Kent W. Gurneys, Managing Director der Empire Trust Company, New York, an Paul Sattler, Dortmund, vom 7.5.1956 und vom 19.9.1956, in: Personalakte Alfred Herrhausen, in: HK RWE (ohne Signatur).
- 25 Vgl. tabellarischer Lebenslauf Alfred Herrhausens vom 29.11.1989, in: Personalakte Alfred Herrhausen, in: HK RWE (ohne Signatur). Zum Folgenden, sofern nicht anders angegeben: Veiel, *Black Box BRD*, S. 71-75, 89-98, 141-150, 177-202 (wie Anm. 3); Platthaus, Alfred Herrhausen, S. 75-213 (wie Anm. 3).
- 26 Hierzu aufschlussreich: Protokolle der Vorstandssitzungen der VEW AG aus den Jahren 1963-1967 bzw. 1968-1974, in: HK RWE V 5/56 bzw. 57. Die Idee der Privatisierung bzw. Teilprivatisierung stand erstmals am 10. April 1964 zur Debatte, ab Januar 1966 nahm sie dann – unter Hinzuziehung von Vertretern der Deutschen Bank – konkrete Formen an. Über die Frage der praktischen Umsetzung einer Kapitalerhöhung kam es im November 1967 zu einem ernsthaften Konflikt mit der Stadt Dortmund, der erst im Sommer 1968 beigelegt werden konnte. Vgl. ergänzende Unterlagen dazu in: HK RWE V 1/20.
- 27 Vgl. den Geschäftsverteilungsplan der Deutschen Bank vom 1.1.1970, in: HADB SG 18/9.
- 28 Vgl. die Geschäftsverteilungspläne der Deutschen Bank vom 26.1. und 14.5.1971 sowie 4.5.1972, in: HADB SG 18/9.
- 29 Die einzelnen Geschäftsabteilungen der Deutschen Bank wurden bis zum Herbst 1972 zu drei Geschäftsbereichen zusammengefasst: Inland, Ausland und Stabsabteilungen. Herrhausens Zuständigkeiten lagen allein im dritten Bereich, und zwar bei der Stabsabteilung „Volkswirtschaft“ (hauptverantwortlich: W. Guth), der Stabsabteilung „Organisation, Revision und Arbeitsplanung“ (hauptverantwortlich: K. Mertin) und der Stabsabteilung „Planung“ (hauptverantwortlich: A. Herrhausen, unterstützt durch K. Mertin und H. Burgard). Vgl. den Geschäftsverteilungsplan der Deutschen Bank vom 1.9.1972, in: HADB SG 18/9.
- 30 Vgl. den Geschäftsverteilungsplan der Deutschen Bank vom März 1977, in: HADB SG 18/9. Herrhausen zeichnete nun u. a. verantwortlich für „Volkswirtschaftliche Fragen“, für „Internationales Geschäft, Region A: Nord-, Mittel- und Südamerika, Australien, Neuseeland, Südafrika“ sowie für „Planung“ und „Personalwesen und Ausbildung“.
- 31 Vgl. hierzu die Mandatsakten, in: HADB V 30/0235-238, 561-599 und 683-988.
- 32 Zur Tätigkeit Alfred Herrhausens in der Studienkommission „Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft“: HADB V 30/0355 bis 388.
- 33 Vgl. Bundesministerium der Finanzen (Hg.), *Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft. Bericht der Studienkommission, Bonn 1979*.
- 34 Vgl. Ordner „Arbeitskreis Weltverantwortung“, in: PA Herrhausen.
- 35 Vgl. „Weltwirtschaft Anfang 1977“, Vortrag Herrhausens, gehalten am 2.2.1977 bei der Industrie- und Handelskammer Sao Paulo, Brasilien, in: HADB V 30/0002.
- 36 Vgl. „Weltwirtschaft im Umbruch“, Vortrag Herrhausens, gehalten am 14.11.1984 bei der Mitgliederversammlung der Wirtschaftsvereinigung Bergbau, Bonn, in: HADB V 30/0006. Der Teilnehmerkreis dieser Veranstaltung bestand aus etwa 250 Personen, darunter Beamte und Politiker aus verschiedenen Bundesländern, dem Bund und der EG sowie Botschafter aus OECD- und Entwicklungsländern. Neben Vorstandsmitgliedern aller wichtigen Bergbaugesellschaften waren Gäste aus anderen Branchen und Vertreter der wirtschaftlichen Spitzenverbände anwesend. Der Vortrag war Auftakt zu einer Serie von insgesamt acht Vorträgen, die Herrhausen zwischen November 1984 und Dezember 1985 unter dem Titel „Weltwirtschaft im Wandel“ hielt. Die redaktionell leicht bearbeitete Fassung vom 6.3.1985 ist abgedruckt in: Weidemann, Alfred Herrhausen, S. 191-204 (wie Anm. 5).
- 37 Ebenda, S. 196.
- 38 Ebenda, S. 198.
- 39 Ebenda, S. 204.
- 40 Vgl. Henk Overbeek (Hg.), *Restructuring Hegemony in the Global Political Economy: The Rise of Transnational Neo-liberalism in the 1980s*, London 1993; Martin Werding, *Gab es eine neoliberale Wende? Wirtschaft und Wirtschaftspolitik in der Bundesrepublik Deutschland ab Mitte der 1970er Jahre*, in: *Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte* 56 (2008), 2, S. 303-321. Außerdem: Colin Crouch, *Das befremdliche Überleben des Neoliberalismus*, Frankfurt am Main 2011.
- 41 Aufschlussreich hierzu: Jeffrey M. Chwieroth, *Capital Ideas. The IMF and the Rise of Financial Liberalization*, Princeton 2010.
- 42 Zum Folgenden, sofern nicht anders angegeben: Veiel, *Black Box BRD*, S. 214-267 (wie Anm. 3); Platthaus, Alfred Herrhausen, S. 171-175, 214-285 (wie Anm. 3).
- 43 Vgl. Geschäftsverteilungsplan der Deutschen Bank vom 15.5.1985, in: HADB SG 18/9. Mit Blick auf Filialbezirke, Konzerntöchter und Auslandsregionen war Herrhausen nun u. a. verantwortlich für den Bezirk München, die Deutsche Bank Capital Markets Ltd. in London, Nord- und Südamerika sowie Afrika.
- 44 Vgl. die Unterlagen dazu in: HADB V 30/0271 bis 276.
- 45 Vgl. – auch für das folgende Zitat – „Erneuerung der Sozialen Marktwirtschaft“, Vortrag Herrhausens, gehalten am 15.10.1985 bei der Deutschen Bank in Nürnberg, in: HADB V 30/0006. Diesen Vortrag hielt Herrhausen noch einmal am 6.11.1985 bei der Industrie- und Handelskammer Augsburg. Die redaktionell leicht überarbeitete Fassung vom 6.11.1985 ist abgedruckt in: Weidemann, Alfred Herrhausen, S. 205-216 (wie Anm. 5).
- 46 Nach den Hauptversammlungen des Frühjahrs 1986 hatte Herrhausen die folgenden zehn Aufsichtsratsmandate inne: Als Vorsitzender des Aufsichtsrats stand er an der

- Spitze der Continental Gummi-Werke AG, der Bergmann Elektrizitäts-Werke AG, der Deutsche Texaco AG, der Daimler Benz AG und der Philipp Holzmann AG; als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender fungierte er bei: AKZO N.V. (Arnhem/Niederlande) und F. M. Hämmerle Textilwerke AG (Dornbirn/Österreich); ferner gehörte er als Mitglied den Aufsichtsräten der Allianz Lebensversicherungs-AG, der Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen-AG und der Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft an. Hinzu kamen Mandate in Tochtergesellschaften der Deutschen Bank sowie Beirats- und Verwaltungsratsfunktionen.
- 47 Vgl. Friederike Sattler, Alfred Herrhausen und die „Macht der Banken“, in: Ralf Ahrens/Boris Gehlen/Alfred Reckendrees (Hg.), „Deutschland AG“. Historische Annäherungen an den bundesdeutschen Kapitalismus (voraussichtlich Essen 2013).
- 48 „Machen wir doch Ernst mit dem Abbau der Schulden“, Interview mit Alfred Herrhausen, in: Die Welt vom 10.2.1988.
- 49 Vgl. „Produktionsstandort Bundesrepublik in Gefahr?“, Vortrag Herrhausens, gehalten am 30.9.1988, in: HADB V 30/0011. Diesen Vortrag hielt Herrhausen in den kommenden Monaten noch weitere zehnmal, zuletzt am 20.11.1989 in Dillingen bei der Deutschen Bank. In einer redaktionell leicht bearbeiteten Fassung vom 21.6.1989 ist er abgedruckt in: Weidemann, Alfred Herrhausen, S. 239-254 (wie Anm. 5).
- 50 Zum Folgenden, sofern nicht anders angegeben: Veiel, Black Box BRD, S. 214-267 (wie Anm. 3); Platthaus, Alfred Herrhausen, S. 171-175, 214-285 (wie Anm. 3).
- 51 Alfred Herrhausen im Gespräch mit Sybille Krause-Burger am 30.3.1987 (Tonbandaufzeichnung), in: PA Herrhausen.
- 52 Vgl. hierzu die Unterlagen in: HADB V 30/0412, 414 und 415. Außerdem: „Deutsche Bank Goes Global“, in: Business Week, 28.3.1988.
- 53 Alfred Herrhausen auf der Hauptversammlung der Deutschen Bank im Mai 1989, zitiert nach Veiel, Black Box BRD, S. 220 (wie Anm. 3).
- 54 „Deutsche Bank Goes Global“, in: International Business Week vom 28.3.1988.
- 55 „Deutsche Bank-Chef Herrhausen: Der Herr des Geldes“, Cover des Spiegel Nr. 11/1989.
- 56 „Denkmuster und Realität“, Vortrag Herrhausens, gehalten am 8.4.1989 zur 800-Jahrfeier des Überseecclubs in Hamburg, abgedruckt in: Weidemann, Alfred Herrhausen, S. 61-72, hier S. 71 (wie Anm. 5).
- 57 Ebenda.