



Hermann Josef Abs 1960 [Foto: Deutsche Bank AG, Historisches Institut].

DIE „DEUTSCHLAND AG“ IN DER PRAXIS –
 AUSGEWÄHLTE KORRESPONDENZ
 ZUR AUFSICHTSRATSTÄTIGKEIT
 VON HERMANN JOSEF ABS (1938-1978)

von Matthias Kemmerer und Sebastian Knake

Zentraler Akteur der „Deutschland AG“

Der Bankier Hermann Josef Abs (1901-1994), so das Urteil seines Biographen Lothar Gall, schuf und repräsentierte den „Rheinischen Kapitalismus“, also das auf Konsens ausgerichtete Wirtschaftssystem der frühen Bundesrepublik.¹ Zugleich steht Abs wie kein anderer Manager für die „Deutschland AG“, wie die personale und finanzielle Verflechtung zwischen Banken, Versicherungen und Industrieunternehmen im Rückblick bezeichnet wird. Seinen beruflichen Durchbruch erlebte er bereits in der Zeit des Nationalsozialismus. Insbesondere seine Berufung in den Vorstand der Deutschen Bank Anfang 1938 war entscheidend für seinen Aufstieg zu einer der bedeutendsten Persönlichkeiten der deutschen Wirtschaft des 20. Jahrhunderts. Aufgewachsen in der Zeit des Kaiserreichs in einer katholisch geprägten Unternehmerfamilie in Bonn, liegen seine beruflichen Anfänge in der Weimarer Republik. In dieser Zeit knüpfte er vielfältige Geschäftsbeziehungen, die nicht zuletzt durch seine zahlreichen Auslandsaufenthalte stark international geprägt waren. 1929 wurde Abs zunächst Prokurist bei der Privatbank Delbrück Schickler & Co in Berlin, wo er sich während der Weltwirtschaftskrise unter anderem mit den Problemen der Großunternehmen Hermann Tietz (Hertie), Karstadt und Nordwolle auseinandersetzen musste. Seine Arbeit für das Privatbankhaus wurde von den Gesellschaftern derart positiv beurteilt, dass Abs 1935 zum Teilhaber der Bank aufstieg. Dieser Karriereschritt brachte ihm erstmals eine größere Zahl von Aufsichtsratsmandaten ein. Für Abs gehörte die Aufsichtsratsstätigkeit, wie er später bekundete, „geradezu zum Gewerbe des Bankierberufs. Die leitenden Bankpersönlichkeiten würden nicht das Urteil über den Gang der Wirtschaft haben, wenn sie nicht auf diese Weise im Wirtschaftsleben stünden.“² Seine eigene Rolle als besonders viele Mandate wahrnehmender „Verflechtungsspezialist“³ innerhalb der deutschen Wirtschaft begann dann insbesondere nach seinem Eintritt in den Vorstand der Deutschen Bank 1938.

Diese führende Position behielt Abs nach dem Zweiten Weltkrieg nicht nur bei, sondern konnte sie weiter ausbauen. Im Entnazifizierungsverfahren als entlastet eingestuft, spielte er 1948 eine zentrale Rolle bei der Gründung der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), die er bis 1952 als Sprecher des Vorstands leitete. In einer Zeit chronischer Kapitalknappheit wurde er damit zur herausragenden Figur in der staatlichen Kreditlenkung. Abs leitete 1952/53 die westdeutsche Delegation auf der Londoner Schuldenkonferenz und war maßgeblich daran beteiligt, die Kreditwürdigkeit Deutschlands im Ausland wiederherzustellen. Ab 1952 arbeitete er wieder für die Deutsche Bank, deren Vorstandssprecher er 1957 wurde. Von 1967 bis 1976 stand er an der Spitze des Aufsichtsrats des größten deutschen Finanzinstituts.

Viele seiner im „Dritten Reich“ eingenommenen Aufsichtsratssitze behielt Abs auch nach 1945 bei, wenngleich er noch im Mai 1947 einräumte, keine genaue Kenntnis über die ihm verbliebenen inländischen Mandate zu haben, während die „meisten – um nicht zu sagen alle – ausländischen Mandate [...] ohnehin ihr Ende gefunden haben [dürften].“⁴ Von 1938 bis in die späten 1960er Jahre hatte Abs stets zwischen 20 und 50 Mandate in unterschiedlichsten Branchen inne; seit den 1950er Jahren wirkte er bei der Mehrzahl seiner Mandate als Vorsitzender des Aufsichtsrates. Erst das neue Aktiengesetz von 1965, gemeinhin als „Lex Abs“ bezeichnet, zwang ihn – mit gewissen Übergangsfristen –, die Zahl seiner Mandate auf die zehn wichtigsten zu reduzieren. Im Laufe seiner Karriere saß er in den Gremien vieler bedeutender deutscher Unternehmen wie BASF, Bundesbahn, Daimler-Benz, Lufthansa, Metallgesellschaft, RWE und Siemens.

Diese Aufsichtsratsmandate sind nicht nur ein zentraler, bislang kaum systematisch thematisierter Aspekt der Biographie von Hermann Josef Abs. Sie stehen zugleich stellvertretend für einen zentralen Baustein der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung in der frühen Bundesrepublik, die sich auch im internationalen Vergleich durch eine enge Banken-Industrie-Verflechtung auszeichnete. Diese Mandate und die sie betreffende Korrespondenz bilden den Mittelpunkt des hier vorzustellenden Editionsprojekts, das im Rahmen der Gründung einer neuen wirtschaftshistorischen Abteilung innerhalb der Historischen Kommission konzipiert worden ist. Das Projekt geht von der Leitfrage aus, was Abs für die Unternehmen, in deren Aufsichtsrat er gewählt wurde, eigentlich so wertvoll machte. Was tat er in diesen Gremien? Welche Entscheidungen fällt er als einfaches Mitglied oder Vorsitzender? Diese Fragen haben einerseits einen biographischen Aspekt, denn Abs' Bedeutung in der Frühphase des „Rheinischen Kapitalismus“ ist nur

über seine Persönlichkeit, sein „Charisma“ und seine besondere Autorität zu erklären und nicht etwa durch seine Funktion. Sie führen aber andererseits weit über seine Person hinaus und zielen auf Kontinuitäten und Wandlungsprozesse der deutschen Wirtschaft im Übergang vom Nationalsozialismus zur frühen Bundesrepublik und mithin auf die historische Genese der „Deutschland AG“. Unter diesem Begriff versteht die Wirtschaftsgeschichte die personelle und finanzielle Verflechtung zwischen deutschen Banken, Versicherern und Industrieunternehmen über Aufsichtsratsmandate und Kapitalbeteiligungen. Die „Deutschland AG“ ist damit ein Teilbereich, nicht etwa ein Synonym für den „Rheinischen Kapitalismus“. Mit letzterem ist im Kern eine alternative Form der kapitalistischen Wirtschaftsweise beschrieben, die im Gegensatz zu dem liberalen, angelsächsischen Modell hauptsächlich auf kooperativen Handlungsmustern der Marktteilnehmer basiert. Der anvisierte Untersuchungszeitraum erstreckt sich über 40 Jahre von 1938 bis 1978. Die Gründe dafür ergeben sich aus der Quellenlage und mit Blick auf den Inhalt. Für die Zeit vor 1938 existiert keine gesicherte Überlieferung für Abs' Aufsichtsratsstätigkeit. Erst sein Eintritt in den Vorstand der Deutschen Bank 1938 und seine daraus resultierende Stellung bereiteten die Basis für die große Zahl an Aufsichtsratsmandaten, die er in den folgenden Jahren hinzugewann. Nachdem Abs 1976 als Vorsitzender des Aufsichtsrates der Deutschen Bank verabschiedet worden war, gab er bis 1978 seine letzten bedeutenden Mandate ab. Aus diesem Grund soll die Edition mit der Abgabe des Mandates bei der Metallgesellschaft im Jahr 1978 enden.

Die Mandatstätigkeit von Hermann Josef Abs ist im Kontext der Entwicklung des „Rheinischen Kapitalismus“ und der „Deutschland AG“ zu sehen und nur vor diesem Hintergrund sinnvoll zu erforschen. Dabei ist es Kennzeichen dieser Mandatstätigkeit, dass sie durch die reine Rekonstruktion der rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen nur unzureichend erfasst werden kann, weil die alltägliche Praxis diverse Entscheidungsvarianten und -strategien hervorbrachte. Es war gerade die spezifische Praxis der Aufsichtsratsstätigkeit, die die besondere Relevanz dieses Einflussnetzwerks ausmachte. Gleichwohl kann diese Praxis nicht generell analysiert werden. Sie erschließt sich letztlich erst im Hinblick auf die sehr unterschiedlichen branchenspezifischen Besonderheiten sowie den konkreten Unternehmenskontext des jeweiligen Mandats. Gerade deshalb erscheint es zweckmäßig, diese Praxis in Form einer Edition der Mandatskorrespondenz zu dokumentieren. Eine derartige Edition stellt ein zentrales Desiderat der wirtschafts- und unternehmenshistorischen Forschung dar. Sie schafft substantielle Grundlagen für den gegenwärtigen

Versuch, die Entwicklung der „Deutschland AG“ und des „Rheinischen Kapitalismus“ aus ihrer historischen Praxis heraus zu erklären und trägt damit auch zu einem besseren Verständnis der deutschen Wirtschaftsgeschichte im 20. Jahrhundert insgesamt bei.

Die empirische Basis zur Geschichte der „Deutschland AG“ ist bisher nicht breit genug. Um diese Basis zu erweitern, wird in der jüngeren wirtschaftshistorischen Forschung vorgeschlagen, die Bedeutung der jeweiligen Verflechtungsspezialisten einer Neubewertung zu unterziehen. Personen wie Abs werden dabei nicht mehr nur als Bündelungspunkte von institutionellen Kontakten gesehen. Vielmehr werden sowohl ihre biographischen Erfahrungen als auch die Zuschreibungen und Narrative, die sich mit den Personen verbinden, in den Blick genommen. Genauere Untersuchungen solcher Verflechtungsspezialisten wie Hermann Josef Abs bieten daher für eine vergleichende Perspektive der Aufsichtsgremien eine hervorragende Zugangsmöglichkeit.⁵

Die Verflechtung von Banken und Industrieunternehmen

Während die ältere Forschung annahm, dass die großen Geschäftsbanken über Aufsichtsratsmandate systematisch die Geschäftsführung der großen Industrieunternehmen beeinflussten, wird diese Sicht in jüngerer Zeit stark relativiert.⁶ Bankvorstände saßen insbesondere dann in den Aufsichtsgremien von Industrieunternehmen, wenn sie deren Börsengänge begleiteten oder die Neuemission von Aktien und deren Vertrieb managten. Unternehmenshistorische Fallstudien zeigen, dass die Banken eigene Kapitalbeteiligungen nicht bewusst anstrebten. Ihr industrieller Beteiligungsbesitz war, im Gegenteil, die Folge fehlgeschlagener Aktienplatzierungen oder Sanierungsmaßnahmen, die aus den finanziellen Notlagen ihrer Industriekunden resultierten. Ferner ging die personelle Verflechtung zwischen Banken und Industrieunternehmen der Kapitalverflechtung zeitlich deutlich voraus. Sie hatte ihren Ursprung schon in der Zeit des Kaiserreichs, in der die Banken über das Depotstimmrecht die Kleinaktionäre unter ihren Privatkunden auf den Hauptversammlungen vertraten, indem sie sich deren Stimmrechte übertragen ließen und dadurch Aufsichtsratsmandate gewannen.

Auch wenn die Entwicklung und die Ausmaße personeller Netzwerke mittlerweile gut bekannt sind, konnte die Forschung über deren Bedeutung und Funktion bisher keine Einigkeit erzielen.⁷ Als zentrale Funktion der Bankiers in den Aufsichtsräten vom Kaiserreich bis zum Nationalsozialismus gilt mittlerweile die Vermittlung zwischen Unternehmen und

Kapitalmarkt.⁸ Offenbar konnten die deutschen Geschäftsbanken ihre Mittlerrolle bis in die 1950er Jahre wahrnehmen, ohne bedeutende eigene Kapitalbeteiligungen zu halten. Die zentrale, bisher nicht befriedigend beantwortete Frage in Bezug auf die „Deutschland AG“ ist deshalb, warum die Banken ihr Verhalten in den 1950er Jahren änderten und ihren Beteiligungsbesitz ausbauten.⁹

Alternativ wurde die These vertreten, die personelle Verflechtung zwischen Banken und Industrie habe dem Abbau von Informationsasymmetrien gedient, damit der Aufsichtsrat ein Unternehmen effektiver kontrollieren konnte.¹⁰ Diese These ließ sich allerdings empirisch bisher nicht erhärten: Unternehmen ohne Bankiers im Aufsichtsrat waren nicht mehr oder weniger erfolgreich als Unternehmen mit Bankiers im Aufsichtsgremium. Schlüssige Erklärungen für die Existenz und die Funktion der sogenannten Verflechtungsspezialisten oder „big linkers“ unter den Bankiers, die eine große Zahl von Aufsichtsratsmandaten auf sich vereinen konnten, gibt es ebenfalls nicht. Allerdings gilt als eine wichtige Eigenheit der historischen deutschen Verflechtungsstruktur, dass sie wesentlich stärker personenzentriert war als beispielsweise die Unternehmensnetzwerke in den Vereinigten Staaten. Verflechtungsspezialisten mochten daher nicht als Kontrolleure, sondern als informationelle „Broker“ fungieren, die Wissen aus der Aufsichtspraxis aggregierten und anderen Gremien zur Verfügung stellten.¹¹ So ist es vorstellbar, dass sie die Erfahrungen aus verschiedenen Kontrollgremien nutzten, um eine subjektive „best practice“ beispielsweise bei der Vorstandsvergütung zu entwickeln. Aufsichtsratsgremien dürften insofern „Informationsbörsen“ geähnelt haben, in denen sich allgemein akzeptierte standardisierte Verfahrensweisen für diese Gremien herausbildeten.

Nicht zuletzt konnten Unternehmen auch von dem symbolischen Kapital der Verflechtungsspezialisten profitieren. Die Berufung von Personen wie Abs konnte daher auch eine Frage des Prestiges darstellen. Die Frage ist, welche dieser „Angebote“ entscheidend für die Berufung der Verflechtungsspezialisten in den Aufsichtsrat waren. Dabei ist davon auszugehen, dass sich die Entscheidungskriterien nicht nur von Fall zu Fall, sondern auch im Zeitverlauf deutlich unterschieden.¹²

Schließlich wird in der Forschung die Frage aufgeworfen, wessen Interessen die Verflechtungsspezialisten eigentlich vertraten. Als dritter Schwerpunkt innerhalb der Forschung zur „Deutschland AG“ ist deshalb die Kontroverse um die Bedeutung von Machtpotentialen einerseits, gemeinnützigem Handeln andererseits für die Aufrechterhaltung der Verflechtungsstruktur zu nennen. Ein älterer Strang der Forschung hat dabei die „Macht der Banken“ mehr behauptet als belegen können,

wie inzwischen deutlich aufgezeigt wurde.¹³ Unternehmenshistorische Studien zeigen hingegen, dass die „Deutschland AG“ weder politisch intendiert noch auf gemeinnütziges Handeln privatwirtschaftlicher Akteure angewiesen war. Das Entstehen der „Deutschland AG“ führt die jüngere Forschung vielmehr auf historische Pfadabhängigkeiten und eine Vielzahl von davon beeinflussten und historisch kontingenten Entscheidungen zurück, die hauptsächlich einer betriebswirtschaftlichen Logik folgten.¹⁴ So hingen während Abs' Zeit als Vorstandssprecher der Deutschen Bank deren Erträge immer stärker von den Dividendeneinnahmen aus den Industriebeteiligungen ab. Ende der 1960er Jahre machten allein die inländischen Schachtelbeteiligungen – also Anteile von mehr als 25 Prozent an einem Unternehmen – bereits gut 40 Prozent des Nettogewinns der Bank aus.¹⁵ Die Kapitalverflechtung hatte daher eine ganz unmittelbare materielle Bedeutung für die Geschäftsbanken.

Es gibt zudem noch weitere Vorteile, die Forschung stärker aus der Perspektive der „big linkers“ zu betreiben. Indem die Tätigkeit einzelner Personen für das Gesamtnetzwerk in den Mittelpunkt der Analyse rückt, eröffnet sich eine vergleichende Perspektive auf die Aufsichtsratsgremien und insbesondere deren Kapital-, Personal- und Investitionsentscheidungen, die bisher nicht systematisch vergleichend untersucht werden konnten. Die „Brokertätigkeit“ der Verflechtungsspezialisten sowie des damit einhergehenden informellen Informationsflusses zwischen den Aufsichtsratsgremien zu analysieren, ist eine grundlegende Voraussetzung, um die Entscheidungen der Aufsichtsräte und damit die Verflechtungsstrukturen insgesamt zu verstehen. Dies gilt auch und besonders für die Frage nach den Ursachen der Zunahme der Kapitalbeteiligungen seit den 1950er Jahren. Indem simultan eine Vielzahl von Aufsichtsräten in ihrer Praxis beobachtet wird, lassen sich einzelne Beteiligungsentscheidungen miteinander vergleichen. Schließlich erlaubt eine akteurszentrierte Perspektive, individuelle Handlungsmuster und Intentionen zu untersuchen, die nicht zwingend einer betriebswirtschaftlichen Logik unterworfen sein müssen.¹⁶ Durch den genauen Blick auf einzelne Verflechtungsspezialisten wie Abs können die verschiedenen gesellschaftlichen Sphären, insbesondere von Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, eng miteinander verknüpft werden, wie bereits andere Untersuchungen zu Bankiers oder wirtschaftspolitischen Entscheidungspraktiken gezeigt haben.¹⁷

Die Edition erweitert die Perspektiven der wirtschaftshistorischen Forschung

Die Edition der Abs-Mandate verspricht daher den bisher umfangreichsten Einblick in die Praxis eines Teils der deutschen Wirtschaft, für den der Begriff „Deutschland AG“ geprägt wurde. Ziel der Edition ist es, weitere Untersuchungen in der Forschung zur „Deutschland AG“ anzuregen und zu ermöglichen, um die praktische Tätigkeit einer Vielzahl von Aufsichtsratsgremien zu analysieren und dadurch neue Antworten auf die oben genannten Forschungsfragen zu finden.

Die Edition der Mandatskorrespondenz ermöglicht einerseits Querschnittuntersuchungen, mit denen sich Intensität und Schwerpunkte der Tätigkeit von Abs in den einzelnen Aufsichtsräten vergleichen lassen. Sie erlaubt insbesondere, den Wissenstransfer zwischen den einzelnen Mandaten zu beobachten. Darüber hinaus lässt sich mit der Edition erforschen, inwiefern sich eine zumindest subjektive „best practice“ für bestimmte Bereiche der Abs'schen Aufsichtsratsarbeit ausgebildet hat. Sichtbar werden so womöglich auch allgemeine Ziele von Abs, die über den konkreten Einzelfall und die konkrete Entscheidungssituation hinaus eine konsistente „Philosophie“ der Mandatsarbeit und ihre Verknüpfung mit den geschäfts- und unternehmenspolitischen Zielen der Deutschen Bank erkennen lassen.

Andererseits ermöglicht die edierte Mandatskorrespondenz es, Längsschnitt-Untersuchungen vorzunehmen, also den Wandel der Aufsichtsrats-tätigkeit nachzuzeichnen. Dadurch lassen sich unternehmens- oder branchenspezifische sowie allgemeine Verschiebungen in den Arbeitsschwerpunkten oder den Transferleistungen im jeweiligen wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Kontext ergründen. So könnten beispielsweise Veränderungen in der Arbeitsteilung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat deutlich gemacht werden. Ebenso wird der Wandel von übergeordneten Philosophien oder Zielen in Abs' Handeln über den Zeitverlauf beobachtbar, insbesondere die Kontinuitäten und Brüche über die Epochenschwelle des Jahres 1945. Der gewählte Zeitraum 1938 bis 1978 kann außerdem die Perspektive auf die Entwicklung der „Deutschland AG“ in den 1970er Jahren erweitern und damit den bisherigen Fokus auf die 1950er und 1960er Jahre aufbrechen.

Zwei Faktoren bestimmen im Wesentlichen den Wert der Edition für die weitere Forschung: Zum einen wird die Abs-Edition umso wertvoller, je mehr seiner Aufsichtsratsmandate aufgenommen werden und je länger

Herren Dir. Heuer / Dörner

Wie abgesprochen, äußere ich mich wegen der Nachfolge von Herrn Seidel wie folgt:

I. Tätigkeitsbeschreibung des Büros Abs

1. Aufsichtsrats-Mandatsangelegenheiten

insbesondere:

- a) unterschiftsreife Vorbereitung des gesamten Schriftverkehrs;
- b) Ausarbeitung der Vorstandsverträge, alles, was damit zusammenhängt;
- c) Auswertung und Analyse der Firmen-Informationen, u. a. ca. 40 WP-Berichte p. a., Aufsichtsrat-Protokolle (Überwachung von deren Richtigkeit); Geschäftsberichte, Prüfung von Investitionsvorlagen;
- d) Vorbereitung der Sitzungen; Zusammenstellung der Unterlagen;
- e) Begleitung von Herrn Abs zu Aufsichtsratsitzungen und Verhandlungen sowie Hauptversammlungen;
- f) Verhandlungen mit Mandatsfirmen-Vertretern (meist Vorstandsmitgliedern) über Fragen, die den Aufsichtsrat interessieren könnten; insbesondere in bestimmten Fällen Vorbesprechung der Abschlüsse, der Investitionspläne etc.;
- g) Überwachung und Beeinflussung besonders kritischer, die Aufsichtspflicht berührender Vorgänge in den einzelnen Gesellschaften;
- h) Vorbereitung von Reden im Zusammenhang mit Mandatsgesellschaften;

kurz: die wirksame Unterstützung eines sehr vielbeschäftigten Aufsichtsratsvorsitzenden großer Gesellschaften und Konzerne in jeder denkbaren Form. Zu beachten ist, daß Herr Abs es versteht, sehr vertrauensvoll und weitgehend zu delegieren. Damit gestaltet sich die Arbeit für seine Gehilfen besonders reizvoll und selbständig, aber auch besonders verantwortungsvoll. Sehr wichtig ist die Herstellung eines Vertrauensverhältnisses zu den Vorständen der Mandatsfirmen.

2. Außerhalb der Mandate liegende Sonderaufgaben

Neben der unter 1. geschilderten Tätigkeit erledigen wir Sonderaufgaben der verschiedensten Art. Beispiele aus jüngerer Zeit:

- 2 -

Der Abs-Assistent Martin Peltzer beschrieb im April 1965 gegenüber Kurt Heuer und Robert Dörner aus der Personalabteilung der Deutschen Bank, welche Aufgaben die Mitarbeiter des Mandatsbüros von Hermann Josef Abs wahrnahmen.

Auszug aus dem Schreiben von Peltzer an Heuer/Dörner, 9.4.1965, HADB, V1/x6053 (Deutsche Bank AG, Historisches Institut).

der Tätigkeitszeitraum gewählt wird. Zum anderen steigt der Wert mit der Dichte der Überlieferung. Diese beiden Faktoren sind deshalb entscheidend für das Editionsdesign.

Für die Edition steht ein sehr umfangreicher Quellenbestand zur Verfügung. Bereits Jahre vor seinem Tod übertrug Hermann Josef Abs den Großteil seines Büronachlasses auf das Historische Archiv der Deutschen Bank in Frankfurt am Main. Die Abs-Bestände haben einen Umfang von mehr als 5.000 Akten, die alle Bereiche seines beruflichen Lebens und zumindest Teile seiner privaten Korrespondenz seit 1945 umfassen. Dazu kommen noch weniger umfangreiche Bestände aus der Zeit vor 1945, die Abs kurz vor Kriegsende von Berlin nach Hamburg überführt hatte. Umfangreiche Aktenbestände der Deutschen Bank aus der Zeit vor 1945 lagerten bis zur Wiedervereinigung 1990 im zentralen Staatsarchiv der DDR in Potsdam. Diese Überlieferung ist im Archiv der Deutschen Bank im Original und in Form von Micro-Fiche-Kassetten vorhanden. Eine weitere Micro-Fiche-Kopie befindet sich im Bundesarchiv Berlin. Sie enthält auch eine größere Zahl von Handakten von Hermann Josef Abs.

Die Edition konzentriert sich ausschließlich auf die Mandats-tätigkeit von Hermann Josef Abs. Die sogenannten Mandatsakten, die den Schriftverkehr seiner Aufsichtsrats-tätigkeit seit 1945 umfassen, bilden einen Bestand von etwa 2.000 Akten. Diese Bestände bestehen unter anderem aus Aufsichtsratsprotokollen, Geschäftsberichten und Bilanzen sowie der Korrespondenz zwischen Abs und anderen Aufsichtsratsmitgliedern sowie den Vorständen der betreffenden Unternehmen. Außerdem enthalten sie den auf das Mandat bezogenen Schriftverkehr von Abs mit seinen persönlichen Assistenten, den verschiedenen Fachabteilungen und den anderen Vorstandsmitgliedern der Deutschen Bank, die mit ihren Zuarbeiten, ihren Analysen, ihren Fachkenntnissen und Verbindungen eine Mandatsausübung im Grunde genommen überhaupt erst möglich machten. Das in der Deutschen Bank eingerichtete Mandatsbüro bildete geradezu das Herzstück der Mandatsausübung. Abs beschäftigte seit 1952 stets zwei Assistenten, die sich ausschließlich mit seinen Mandatsangelegenheiten befassten. Laut Martin Peltzer, der nach Lehre bei der Rheinisch-Westfälischen Bank als promovierter, im Ausland erfahrener Jurist zwischen 1961 und 1965 Abs zuarbeitete, bedeutete die Assistenz im Mandatsbüro „die wirksame Unterstützung eines sehr vielbeschäftigten Aufsichtsratsvorsitzenden großer Gesellschaften und Konzerne in jeder denkbaren Form.“¹⁸ Dazu gehörten insbesondere die „unterschiftsreife Vorbereitung des gesamten Schriftverkehrs“, wie Peltzer anlässlich einer internen Stellenausschreibung im April 1965 darlegte. Abs verstehe es, „sehr vertrauensvoll und weitgehend zu delegieren“.¹⁹ Abs' Mandats-tätigkeit hing

demnach stets davon ab, dass die Mitarbeiter seines Mandatsbüros das Vertrauen der Vorstände in den Mandatsfirmen genossen, mit denen sie selbständig korrespondierten und Sachvorgänge besprachen. In der Praxis übte Abs seine Aufsichtsratsstätigkeit also nicht allein, sondern immer im Team aus. Entscheidungen in den Mandatsunternehmen der „Deutschland AG“ zu treffen, setzte daher voraus, dass Abs zunächst überhaupt fähiges Personal für sein eigenes Büro auswählte und ihm maßgebliche Verantwortung übertrug.

Eine wesentliche Vereinfachung für die Recherche nach geeigneten Editionsobjekten bieten die sogenannten Tageskopien. Diese Korrespondenz, die Abs seit 1945 gesondert chronologisch archivierte, umfasst etwa 250 Akten à 500 Blatt und enthält für die Zeit zwischen 1961 und 1974 einen Sonderbestand, die „blaue Reihe“ des Mandatsbüros. Dieser spezielle Bestand umfasst etwa 30 Akten und enthält neben den Briefen insbesondere auch Korrespondenz zwischen Abs und seinen Assistenten. Alle Briefe liegen in Maschinenschrift vor, was den Aufwand der Sichtung gegenüber handschriftlichen Briefen deutlich erleichtert. Der Bestand der Tageskopien und insbesondere die „blaue Reihe“ bilden deshalb den Ausgangspunkt und die Basis für das Editionsprojekt für die Zeit nach 1945. Er wird punktuell ergänzt durch die zugänglichen Mandatsakten sowie durch ergänzende Recherchen in den entsprechenden Unternehmensarchiven. Für die Zeit vor 1945 stehen überdies die Handakten von Hermann Josef Abs für den Großteil seiner Mandatsstätigkeit in Form von Micro-Fiche-Kassetten zur Verfügung.

Thematische Schwerpunkte der Edition

Bei der Auswahl der Editionsobjekte aus dem reichhaltigen Quellenmaterial orientieren wir uns an thematischen Schwerpunkten, wobei vier Themenkomplexe ausgewählt wurden, die für die weitere Forschung zur „Deutschland AG“ von zentraler Bedeutung sind.

Beim ersten Schwerpunkt geht es um die Frage der Entwicklung des Eigenkapitals. Darunter fallen Kapitalerhöhungen und Beteiligungen sowie Übernahmen und Fusionen, die sich im klassischen Aktienemissionsgeschäft der Deutschen Bank niederschlugen. Es geht hier also um die Entstehung der „Deutschland AG“ und ihre Hintergründe und Alternativen. Insbesondere ist dabei zu fragen, ob diese Kapitaltransaktionen im Zusammenhang mit der Anti-Kartellgesetzgebung (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen 1957) stehen. Weiterhin ist zu fragen, ob Abs hier Erfahrungen aus bestimmten Transaktionen auf andere Unternehmen

übertragen hat. Schließlich ist von Bedeutung, inwieweit sich Abs in diesem Zusammenhang mit den Fachexperten und anderen Führungskräften der Deutschen Bank abgesprochen hat. Vertrat er in diesen Verhandlungen im Zweifelsfall die Interessen seiner Bank, die des Unternehmens oder sogar gesamtwirtschaftliche?

Der zweite Schwerpunkt betrifft Personalentscheidungen, also die Besetzung und Absetzung von Vorstandsmitgliedern und die Berufung und Abberufung von Aufsichtsratsmitgliedern. Die personale Verflechtung ist die zweite zentrale Eigenschaft der „Deutschland AG“ und es ist hierbei zu fragen, ob Abs diese Verflechtungsstruktur förderte, indem er die Mitglieder seines eigenen Netzwerkes bei der Besetzung von Führungspositionen bevorzugte. Zu fragen wäre auch, inwiefern die moralische Integrität der Personen eine entscheidende Rolle für ihre Berufung spielte.

Der dritte Themenkomplex betrifft die Entscheidung über strategische Investitionen und ihre Finanzierung. Investitionsentscheidungen gehören zu den schwierigsten Aufgaben von Unternehmern. Haben sich die Aufsichtsräte unter Abs' Führung an diesen strategischen Entscheidungen aktiv beteiligt und sind sie somit selbst unternehmerisch tätig geworden? Oder haben sie sich auf eine passive Rolle beschränkt? Lassen sich bei Abs Präferenzen für Kapitalmarkt- oder Kreditfinanzierungen erkennen?

Der vierte Schwerpunkt betrifft schließlich die politischen Auseinandersetzungen zur Verteidigung der von Abs selbst mit aufgebauten Verflechtungsstruktur. Dieser Punkt umfasst den Kampf gegen die Vertreter der Kleinaktionäre und die Verteidigung des Depotstimmrechts, sein Eintreten für die steuerliche Begünstigung bestimmter Finanzierungsformen und seine Einstellung zur Mitbestimmung und zur Kartellgesetzgebung. Dieser Schwerpunkt soll wohlgeachtet nicht durch Denkschriften und Festvorträge rekonstruiert werden, sondern durch die in der Mandatskorrespondenz erkennbaren Positionen in der Praxis der Aufsichtsratsstätigkeit.

Die Fokussierung der Edition auf bestimmte Themenkomplexe erlaubt im Gegenzug eine größtmögliche Vielfalt bei der Auswahl der Korrespondenzpartner. Eine genaue Zahl der mandatsrelevanten Korrespondenzpartner ist nicht bekannt, doch allein die bisherige Quellenauswertung ergab bereits eine Zahl von deutlich über 100. Diese lassen sich dabei in fünf relativ einfach abgrenzbare Gruppen unterteilen, wobei die Übergänge innerhalb des gesamten Untersuchungszeitraums fließend sind.

Die erste Gruppe, die zugleich den größten Umfang und die meisten Korrespondenzpartner umfasst, sind die Vorstände und Vorstandsvorsitzenden der Mandatsunternehmen. Zu allen Unternehmen, in denen Abs

saß, existieren Schreiben an die Vorstände. Allerdings hängen Qualität und Quantität der Korrespondenz stark davon ab, ob Abs Vorsitzender des Aufsichtsrates des betreffenden Unternehmens war. War er nur einfaches Mitglied, trat Abs gegenüber den Vorständen eher selten in Erscheinung. Da Abs jedoch in den meisten Aufsichtsräten, in denen er saß, auch zum Vorsitzenden gewählt wurde, sind Quantität und Qualität der Korrespondenz in diesem Bereich im Hinblick auf die ausgewählten Themen erfreulich hoch. Dies gilt insbesondere für Berufungen und Abberufungen in den Vorstand, die Bestimmung des Vorstandsvorsitzenden sowie die Festlegung von Gehältern und Tantiemen der Vorstandsmitglieder. Wichtige und oft behandelte Themen sind auch Aufgabenstellung und Anforderungen an Vorstandsmitglieder.

Die zweite Gruppe der Korrespondenzpartner besteht aus den übrigen Mitgliedern der Aufsichtsräte. Auch hier sind Quantität und Qualität der Korrespondenz hauptsächlich abhängig davon, ob Abs Vorsitzender des Aufsichtsrates war. Neben den Themenkreisen, die auch bei den Vorständen eine wichtige Rolle spielten, wurden in diesen Korrespondenzen die zentralen Kapitalfragen besprochen, also Kapitalerhöhungen, Beteiligungen, Fusionen oder Konkurse. Weitere wichtige Themen sind die Zusammensetzung und die Regelung der Kompetenzen des Aufsichtsrates.

Die dritte Gruppe umschließt geschäftlich verbundene oder befreundete Wirtschaftsführer, also Vorstände und Aufsichtsräte fremder Unternehmen. In dieser Korrespondenz geht es in erster Linie um Informationsgewinnung über bestimmte Personen, Unternehmen oder auch Verfahrensweisen. In dieser Gruppe sind auch zahlreiche Bekanntschaften von Abs im Ausland enthalten, nicht zuletzt befreundete Bankiers in Europa und Übersee, die für das Exportgeschäft und ausländische Direktinvestitionen deutscher Unternehmen hohen Wert besaßen. Diese Gruppe eignet sich insbesondere für die Analyse des Informationsflusses innerhalb des Netzwerkes.

Die vierte Gruppe besteht aus Politikern. Bekanntlich hatte Abs enge Kontakte zu den führenden Politikern der Bundesrepublik, insbesondere zu Konrad Adenauer. Die Mandatskorrespondenz zeigt zusätzlich, dass sich seine Kontakte nicht auf die höchsten Stellen beschränkten, sondern zudem weit in die Ministerialbürokratie reichten. Dies lag auch daran, dass er im Aufsichtsrat von zwei großen staatlichen (Bundesbahn, Lufthansa) und einem halbstaatlichen (RWE) Unternehmen saß und dadurch regelmäßig Kontakt zu hochrangigen Ministerialbeamten hatte. Insgesamt behandelt die Korrespondenz mit Politikern im Mandatsbereich hauptsächlich praktische Probleme einzelner Unternehmen am Schnittpunkt zwischen Unternehmens- und Wirtschaftspolitik.

Die fünfte Gruppe umfasst die Korrespondenz mit Vorstandskollegen und Mitarbeitern der Deutschen Bank. Sie betrifft Absprachen und Regelungen bei der Nachfolge von Aufsichtsratsmandaten und Fragen von Kredit und Kreditwürdigkeit. Dabei geht es sowohl um Informationen als auch um Genehmigungen von Kreditentscheidungen, die Abs von seinen Vorstandskollegen einholen musste.

Für alle diese Gruppen steht eine ausreichende Zahl an Korrespondenzpartnern zur Verfügung, um die damit jeweils verbundenen thematischen Schwerpunkte abzudecken. Dies garantiert die notwendige Vielfalt der Edition und ermöglicht Rückschlüsse unabhängig von der speziellen Beziehung von Abs zu einzelnen Korrespondenzpartnern.

Erste Ergebnisse des entwickelten Forschungskonzepts

Mehrere Erkenntnisse zeichnen sich nach der bisherigen Auswertung des Materials bereits ab: Abs gliederte seine Aufsichtsratsmandate grundsätzlich in zwei Kategorien: „Bankmandate“ und „Privatmandate“, wobei letztere einen rein familiären Hintergrund hatten.²⁰ Die „Bankmandate“ unterschied er wiederum in drei Gruppen: solche mit „Präsentationsrecht“ der Deutschen Bank, die grundsätzlich ein Vorschlagsrecht zur Besetzung im Aufsichtsrat besaß bzw. traditionell den Aufsichtsratsvorsitz für sich beanspruchen durfte oder ihr dieser automatisch zufiel. Dazu gehörten beispielsweise Daimler-Benz und Philipp Holzmann. Sodann solche wie die BASF, die der „Fühlungnahme“ bedürftigen, wollte man irgendwann einen Nachfolger für ihn selbst im Aufsichtsrat installieren. Die Präsenz der Deutschen Bank im Gremium musste hier immer neu geschäftspolitisch legitimiert werden. Als dritte und sensibelste Gruppe galten Mandate, zu denen Abs „persönlich begrüßt“ wurde, die also vorrangig an seine Persönlichkeit gebunden waren und bei denen „sorgfältig“ verhandelt werden musste, wenn die Deutsche Bank dieses Mandat nach seinem Ausscheiden erhalten wollte. Prominente Beispiele waren hierfür die Lufthansa oder die Bundesbahn, mithin eminent politische Positionen. Abs gelangte zu seinen sogenannten Bankmandaten aus verschiedensten Gründen; ein festes Muster lässt sich nicht erkennen. Mal hatte schon die Disconto-Gesellschaft, mit der die Deutsche Bank 1929 fusioniert hatte, ein Mandat gehalten; mal spielte auch eine Freundschaft zur Firmenleitung eine große vertrauensbildende Rolle wie bei Richard Merton und der Metallgesellschaft.²¹ Beim Motorenhersteller Klöckner-Humboldt-Deutz (KHD) wirkte Günter Henle als Mittler, den Abs wiederum aus den Gremien bei Siemens & Halske und den Vereinigten Glanzstoff-Fabriken



Das Foto zeigt den Aufsichtsratsvorsitzenden Hermann Josef Abs am Rednerpult auf der Hauptversammlung der Lufthansa AG in Köln 1965, rechts im Bild: Dr. Herbert Culmann, Mitglied des Vorstandes der Lufthansa AG [Foto: Deutsche Lufthansa AG].

kannte. Abs notierte, das Mandat bei KHD vor allem deshalb angenommen zu haben, „um es für die Deutsche Bank zu sichern und später auf einen anderen Herren des Vorstandes überzuleiten.“²² Abs, das wird deutlich, pflegte sein Netzwerk bewusst, jedoch nicht zum eigenen Vorteil, sondern im Interesse der Deutschen Bank, deren Angestellter er letztlich immer blieb.

Als Aufsichtsratsvorsitzender intervenierte Abs vor allem bei kruden Missständen in der Unternehmensführung, wie das Beispiel von Daimler-Benz in den frühen 1960er Jahren veranschaulicht. Die Deutsche Bank war seinerzeit nach Friedrich Flick der größte Aktionär des Autobauers und hatte mit Flick sowie der Familie Quandt, der dritten wichtigen Aktionärsgruppe, eine „schriftliche Abmachung“ getroffen, wonach der Aufsichtsratsvorsitzende „traditionell von der Deutschen Bank gestellt wird“.²³ Abs räumte im Juni 1963 lakonisch ein, dass ihn der Vorstand des Autobauers „lebhaft“ beschäftige: „Am liebsten seien ihm Vorstände, die selbständig dächten und handelten und ihrem Aufsichtsrat wohlbe gründete und durchdachte Projekte vorschlugen. Dieser Idealzustand sei bei der Daimler Benz AG noch nicht ganz erreicht.“²⁴ Abs kritisierte daher wiederholt in Briefen den amtierenden Vorstandschef Walter Hitzinger (1908-1975) für dessen erratische Geschäftspolitik und förderte stattdessen den Finanzvorstand Joachim Zahn (1914-2002), der 1966 zu Hitzingers Nachfolger bei Daimler-Benz aufstieg.²⁵ Als Zahn allerdings mit dem Volkswagen-Chef Heinrich Nordhoff (1899-1968) über eine enge Kooperation bis hin zur Fusion verhandelte, widersetzte sich Abs diesen Gedankenspielen. Die „Gefahren einer Vollfusion“ erkannte er insbesondere in der „Ausdehnung der qualifizierten Mitbestimmung auf ein derartiges Mammutgebilde“, was wiederum „der sichere Vorreiter der Ausdehnung auch auf die chemische Großindustrie“ sei – kurzum: „nicht zu verantworten.“²⁶ Solche Machtzuwächse für die Arbeitnehmerseite lehnte Abs auch in anderen Fällen strikt ab.

Besonderen Einfluss nahm Abs dann, wenn er im Handeln der Stakeholder eine Verletzung der genuinen Unternehmensinteressen ausmachte. An Drastik und Deutlichkeit ließ es Abs in solchen Fällen nicht fehlen. Seine Monita bezogen sich aber vorrangig auf juristische Fehleinschätzungen oder die Vernachlässigung von Dokumentationspflichten seitens des Vorstands. Abs argumentierte grundsätzlich in der Sache und nicht ad personam. Seine Empörung verhehlte er auch gegenüber der Politik nicht, und Konflikte ergaben sich zwangsläufig in politisierten Unternehmen wie der Deutschen Lufthansa, die mehrheitlich der öffentlichen Hand gehörte.²⁷ Bundeskanzler Ludwig Erhard wurde von Abs nachgerade in den Senkel gestellt, weil er für den Erwerb von Fabrikaten des britischen

Flugzeugherstellers British Aircraft eingetreten war, obwohl sich das Lufthansa-Management für den Kauf der US-amerikanischen Boeing 737 ausgesprochen hatte. Erhards Verweis auf die politischen Verstimmungen in London verwarf Abs rigoros. Die Lufthansa sei „privatrechtlich strukturiert und nach den Gesetzen der Privatwirtschaft angetreten“.²⁸ Insofern dürfe ein Aufsichtsrats- oder Vorstandsmitglied der Lufthansa bei seinen Entscheidungen „aus zwingenden aktienrechtlichen Gründen“ keine Aspekte berücksichtigen, „die mit dem Wohl der Gesellschaft gar nichts zu tun haben“.²⁹ Aber auch reine privatwirtschaftliche Interessen mussten nach dieser Logik bisweilen hintanstellen, galt es doch für Abs, historisch bewährte, langfristige Strukturen und Beziehungen in der Aktionärszusammensetzung zu bewahren. So verteidigte er 1955 gegenüber Fritz Hellwig (1912-2017), dem Direktor des Deutschen Industrie-Instituts (DI), die Beibehaltung des gemischtwirtschaftlichen Charakters von RWE. Das DI hatte öffentlich die weitgehende Privatisierung von RWE anlässlich einer Kapitalerhöhung gefordert. Abs dagegen verwies auf die Interessenidentität von Stromverbrauchern und Kommunen, da ja letztere erst das ausgedehnte Leitungsnetz bereitstellen würden. Die kommunalen Anteilseigner seien daher mit Wohlwollen zu behandeln und dürften nicht übervorteilt werden.³⁰

Diese Beispiele verdeutlichen das große Potential der Edition der Abs'schen Aufsichtsratsstätigkeit für die wirtschaftshistorische Forschung zur „Deutschland AG“ und zum „Rheinischen Kapitalismus“. Die hier skizzierte Vielzahl an Personen, Orten und Institutionen lässt sich nicht zuletzt in der geplanten digitalen Fassung der Quellenedition gewinnbringend verwerten, die der Digitalstrategie der Historischen Kommission entspricht. Zum einen können Personen mit der Gemeinsamen Normdatei (GND) über Schnittstellen zu deutschen Bibliotheken sowie der Deutschen Biographie dynamisch erschlossen werden. Zum anderen kommen die erweiterten Recherchemöglichkeiten zu den Korrespondenten und in den Briefen erwähnten Personen durch eine relationale Verknüpfung untereinander voll zur Geltung. Daher soll mittels der Korrespondenz das Netzwerk von Hermann Josef Abs rekonstruiert und visualisiert werden. Angesichts der Bedeutung der Netzwerkforschung für die bisherige Untersuchung der „Deutschland AG“ wird eine solche Aufbereitung viele Anknüpfungspunkte für weitere Forschungen bieten.

- 1 Lothar Gall: Der Bankier Hermann Josef Abs. Eine Biographie, München 2004.
- 2 Zit. nach Gall: Der Bankier (wie Anm. 1), S. 334.
- 3 Zum Begriff siehe Ralf Ahrens/Boris Gehlen/Alfred Reckendrees: Die Deutschland AG als historischer Forschungsgegenstand, in: Dies. (Hg.): Die „Deutschland AG“. Historische Annäherung an den bundesdeutschen Kapitalismus, Essen 2013, S. 7-28, hier S. 24.
- 4 Abs an die Direktion der Metallgesellschaft, 16.5.1947, Historisches Archiv der Deutschen Bank (HADB), V1/1321.
- 5 Friederike Sattler: Rheinischer Kapitalismus. Staat, Wirtschaft und Gesellschaft in der Bonner Republik, in: Archiv für Sozialgeschichte 52 (2012), S. 687-724.
- 6 Rudolf Hilferding: Das Finanzkapital. Eine Studie zur jüngsten Entwicklung des Kapitalismus, Wien 1910; Alexander Gerschenkron: Economic Backwardness in Historical Perspective. A Book of Essays, Cambridge, MA 1962; Caroline Fohlin: The Rise of Interlocking Directorates in Imperial Germany, in: Economic History Review 52 (1999), S. 307-333; Martin Fiedler: Zur Rolle des Vertrauens in der „Deutschland AG“. Verflechtungen zwischen Finanz- und Nichtfinanzunternehmen im 20. Jahrhundert, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 46 (2005), H. 1, S. 93-106.
- 7 Zum personellen Netzwerk siehe Paul Windolf: Unternehmensverflechtungen im organisierten Kapitalismus. Deutschland und die USA im Vergleich (1896-1938), in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 51 (2006), S. 191-222; Karoline Krenn: Alle Macht den Banken? Zur Struktur personaler Netzwerke deutscher Unternehmen am Beginn des 20. Jahrhunderts, Wiesbaden 2012.
- 8 Caroline Fohlin: Finance Capitalism and Germany's Rise to Industrial Power, Cambridge u.a. 2007; Martin Fiedler: Fusionen und Übernahmen in der deutschen Industrie 1898-1938, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 43 (2002), H. 2, S. 209-239.
- 9 Vgl. zur Bedeutung des Steuerrechts in diesem Zusammenhang Friederike Sattler: Unternehmensfinanzierung im „Rheinischen Kapitalismus“ der Ära Adenauer, in: Hans Günter Hockerts/Günther Schulz (Hg.): Der „Rheinische Kapitalismus“ in der Ära Adenauer, Paderborn 2016, S. 143-168. Zum möglichen Einfluss des Kartellrechts siehe Jan-Otmar Hesse: Abkehr vom Kartelldenken? Das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen als ordnungspolitische und wirtschaftstheoretische Zäsur der Ära Adenauer, in: ebd.: S. 29-49.
- 10 So z. B. Fiedler: Zur Rolle des Vertrauens (wie Anm. 6) und Windolf: Unternehmensverflechtungen (wie Anm. 7). Die Gegenposition bei Fohlin: Finance Capitalism (wie Anm. 8).
- 11 Dieter Ziegler: Das deutsche Modell bankorientierter Finanzsysteme (1848-1957), in: Paul Windolf (Hg.): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen, Wiesbaden 2005, S. 276-293; Ralf Ahrens: Kreditwirtschaft im „Wirtschaftswunder“ – Strukturen und Verflechtungen, in: Hans Günter Hockerts/Günther Schulz (Hg.): Der „Rheinische Kapitalismus“ in der Ära Adenauer, Paderborn 2016, S. 121-142.
- 12 Ahrens: Kreditwirtschaft (wie Anm. 11); Sattler: Rheinischer Kapitalismus (wie Anm. 5).
- 13 Krenn: Macht (wie Anm. 7); Friederike Sattler: Bewusste Stabilisierung der Deutschland AG? Alfred Herrhausen und der Diskurs über die „Macht der Banken“, in: Ralf Ahrens/Boris Gehlen/Alfred Reckendrees (Hg.): Die „Deutschland AG“. Historische Annäherung an den bundesdeutschen Kapitalismus, Essen 2013, S. 221-246.

- 14 Ahrens/Gehlen/Reckendrees: Deutschland AG (wie Anm. 3).
- 15 Vgl. Alexander Nützenadel: Zwischen Staat und Markt 1914-1989, in: Werner Plumpe/Alexander Nützenadel/Catherine R. Schenk: Deutsche Bank. Die globale Hausbank 1870-2020, Berlin 2020, S. 233-527, hier S. 474.
- 16 Ahrens/Gehlen/Reckendrees: Deutschland AG (wie Anm. 3).
- 17 Ralf Ahrens/Johannes Bähr: Jürgen Ponto. Bankier und Bürger, München 2013; Friederike Sattler: Ernst Matthiensen (1900-1980). Ein deutscher Bankier im 20. Jahrhundert, Dresden 2009; Dies.: Herrhausen. Banker, Querdenker, Global Player. Ein deutsches Leben, München 2019; Bernhard Löffler: Soziale Marktwirtschaft und administrative Praxis. Das Bundeswirtschaftsministerium unter Ludwig Erhard, Stuttgart 2002; Ders.: Personelle und institutionelle Strukturen des Bundeswirtschaftsministeriums 1945/49 bis 1990, in: Werner Abelshauser (Hg.): Das Bundeswirtschaftsministerium in der Ära der Sozialen Marktwirtschaft (= Wirtschaftspolitik in Deutschland 1917-1990, Bd. 4), Berlin 2016, S. 95-192.
- 18 Peltzer an Heuer/Dörner, 9.4.1965, HADB, V1/x6053.
- 19 Ebd.
- 20 Siehe dazu und im Folgenden die Akte HADB, V1/4858.
- 21 Siehe dazu schon Clemens Reichel: Vom Verbund zum Konzern. Die Metallgesellschaft AG 1945-1975, Darmstadt 2008, S. 155-157.
- 22 Erklärung von Abs zu seinem Aufsichtsratsmandat bei der Klöckner-Humboldt-Deutz AG, 7.3.1963, HADB, V1/4858.
- 23 Erklärung von Abs zu seinem Aufsichtsratsmandat bei der Daimler-Benz AG, 7.7.1958, HADB, V1/4858.
- 24 Vermerk Peltzer betr. Daimler-Benz / Hitzinger, 18.6.1963, HADB, V1/x6007.
- 25 Siehe zum Führungschaos bei Daimler-Benz anschaulich „Zahn um Zahn“, in: Der Spiegel v. 20.10.1965.
- 26 Vermerk von Peltzer über Gespräch Abs mit Joachim Zahn, 2.7.1965, HADB, V1/x6054.
- 27 Laut Abs betrug der Anteil der Deutschen Bank an der Lufthansa Anfang 1962 weniger als 1 Prozent, vgl. „Dr. Abs plädiert für die industrielle Selbstfinanzierung“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 4.5.1962.
- 28 Abs an Ludwig Erhard, 23.2.1965, HADB, V1/x6052.
- 29 Abs an Ludwig Erhard, 6.3.1965, HADB, V1/x6052.
- 30 Abs an Fritz Hellwig, 21.6.1955, HADB, V1/1543.