

Europa ist heute nur dem Namen nach christlich. In Wirklichkeit betet es den Mammon an.

Gandhi

Alfred Herrhausen - Vorbild mit Visionen

Artur P. Schmidt, Q-Magazin 4-95

- Macht und Verantwortung

Wer war dieser Mann, der die Bundesrepublik über alle Maßen liebte, der selbst keine Vorbilder suchte und statt dessen seine Verantwortung für das Ganze in sich selbst fand, der gerne Philosophie studiert hätte und Banker wurde, der Rosa Luxemburg ebenso zitierte wie Konfuzius oder Karl Popper. Jürgen Jaumann portraitierte Alfred Herrhausen 1995, weil er für das, was er sagte, stets eintrat, weil er Probleme immer zu Ende dachte und weil er bereit war, falsche Entscheidungen zu revidieren. In der Nachkriegsgeschichte Deutschlands gab es nur wenige Manager, die soviel Macht und Einfluß erreichten, trotzdem aber stets Mensch blieben, wie Alfred Herrhausen. Erst durch diese Eigenschaft konnte er die Welt zu seiner Bühne machen, zu Deutschlands mächtigstem Banker aufsteigen. Er hatte die besondere Gabe, zuhören zu können und sich Zeit für andere zu nehmen, getreu der Devise, daß der Fleissige immer Zeit hat. Seine Offenheit für Kritiker und seine Flexibilität im Handeln machten ihn zu einer Ausnahmeerscheinung im bundesdeutschen Management. Er war ein Mann, der wenn notwendig, auch durch geschlossene Türen ging, ohne Rücksicht auf seine Person zu nehmen. Hierbei hatte er nicht nur den Willen dies zu tun, sondern auch das Können seine Vorstellungen und Ziele umzusetzen. Ständig Neues dazuzulernen, Altes zu entlernen und nach besseren Lösungen zu suchen, waren für ihn selbstverständliche Attribute moderner Unternehmensführung.

1989, in dem Jahr, als Alfred Herrhausen durch einen feigen Anschlag getötet wurde, hatten Vorstände und Direktoren der Deutschen Bank über 400 Mandate in deutschen Aktiengesellschaften. Herrhausen war damals unter anderem Aufsichtsratsvorsitzender der Daimler Benz AG, bei der die Deutsche Bank eine Beteiligung von nahezu 30 % hält. Kein Sprecher hat je offener über die Macht der Banken, aber auch über ihre gesellschaftspolitische Verantwortung referiert. Macht begann für Herrhausen nicht erst bei der Einflußnahme, sondern bereits bei der Möglichkeit dazu. Es war für ihn keine Frage, daß eine führende Wirtschaftsmacht wie Deutschland, ein gesundes und einflußreiches Bankensystem benötigt. Immer wieder betonte er, daß ein gesundes Finanzsystem zu den wichtigsten Aktiva jeder Volkswirtschaft gehört. Entscheidend für ihn war jedoch, wie man dies transparent macht, um eine hohe

gesellschaftliche Akzeptanz für das eigene Handeln zu erreichen. Herrhausen hatte den Charakter, mit seiner Macht sorgsam umzugehen, zu der er auf einem Informationsforum in Frankfurt 1988 ausführte:

"Natürlich haben wir Macht. Es ist nicht die Frage, ob wir Macht haben oder nicht, sondern die Frage ist, wie wir damit umgehen, ob wir sie verantwortungsbewußt einsetzen oder nicht."

Die aktive Gestaltung der Wirtschaftspolitik war für ihn untrennbar mit verantwortlichem und wirksamem Management verbunden. Die Lösung der internationalen Probleme des Umweltschutzes, der Überbevölkerung, der Schuldenproblematik sowie die Fragen zur Zukunft der Arbeit, der Vermögensverteilung, der Sicherung der Renten, der Dringlichkeit öffentlicher Infrastrukturen und der Kriminalität im eigenen Land waren für ihn nicht aufschiebbar, sondern mußten vorrangig behandelt werden. Es stand für ihn außer Frage, daß Probleme globalen Ausmaßes nicht allein durch lokale Entscheidungsinstanzen gelöst werden können, sondern daß diese eine Weltregierung, freie Weltmärkte (er sprach auch von "world context") und ein globales Bewußtsein (Global Brain-Gedanke) erfordern, ganz im Sinne Teilhard de Chardins, der ebenfalls eine solche Entwicklung vorhersagte. Herrhausen lehnte jedoch jede Form von nostalgischer Natur- konservierung ab, da die Beseitigung marktwirtschaftlicher Strukturen unaufhaltsam in eine Öko-Diktatur führen würde. Ein hochindustrialisiertes Land wie die Bundesrepublik Deutschland benötigte für ihn die ständige Erneuerung, auch wenn dies die Überwindung erheblicher Widerstände erfordern sollte. Herrhausen forderte deshalb eine kreative Unruhe, ein innovatives Chaos, um die Strukturen, Strategien und die Steuerung von Unternehmen ständig zu verbessern. Systemisches Denken war für ihn die Grundvoraussetzung für die Sicherung der Zukunft, da das blinde Durchsetzen von Antitechnik, Antidemokratie, Antiwachstum und Antirationalität unausweichlich in den Totalitarismus führt.

- Karriere

Alfred Herrhausen, der 1930 in Essen geboren wurde und sich selbst als ein "Kind des Ruhrgebietes" bezeichnete, gehörte zu der Generation, die die Nachkriegszeit bewußt erlebten. Da er aus bescheidenen Verhältnissen kam, mußte er sich das Geld für sein Betriebswirtschafts-Studium als Bergmann verdienen. Sein Vater, der als Vermessungsingenieur bei der Ruhrgas arbeitete, gab ihm damals die Weisheit mit auf den Weg, daß man um etwas zu erreichen, stets etwas länger arbeiten müsse, als die anderen. Diesem Grundsatz blieb er sein Leben lang treu. Seine erste berufliche Position führte den Betriebswirt, der über ein volkswirtschaftliches Thema promoviert hatte, durch Vermittlung seines Vaters zur Ruhrgas, wo er 1955 als Direktionsassistent seine Karriere begann. Später wechselte er zwar durch Vitamin B seiner ersten Frau zum Energieversorger VEW in Dortmund, doch war es ausschließlich seine

Kompetenz, die ihn 1967 dort in den Vorstand einziehen ließ. Hier entdeckte ihn Friedrich Wilhelm Christians, der ihn 1970 im Alter von 39 Jahren als stellvertretendes Vorstandsmitglied zur Deutschen Bank holte und bei der er nach bereits einem Jahr (sonst sind 3 Jahre üblich) zum ordentlichen Mitglied ernannt wurde.

Das besondere an seiner Bankkarriere war, daß er zuvor als Industriemanager gewirkt hatte und somit, im Gegensatz zu vielen Bankvorständen ohne Industrienerfahrung, seine Aufsichtsratssitzungen keine Enteignungs-Workshops oder hochbezahlte Kaffeerunden darstellten, sondern strategische Meilensteine für die beteiligten Unternehmen. Seine Originalität zeigte sich auch dadurch, daß er Hauptversammlungen, wo er den Vorsitz hatte, oft stehend leitete, um wie er betonte, Antworten mit Respekt und ohne zu scharfe Replik beantworten zu können. Herrhausen's geopolitisches Bewußtsein, daß er sich zuvor schon während seiner VEW-Zeit durch einen einjährigen New York-Aufenthalt bei der Empire Trust Company, einer mittleren Großbank, erworben hatte, erhielt durch seine Verantwortlichkeit für das internationale Geschäft, für Nord- und Südamerika, für die Außenhandelsfinanzierung sowie für den Bereich Volkswirtschaft bei der Deutschen Bank ihren letzten Schliff. Herrhausen war stets aktiv, wenn es galt, die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie zu sichern und er scheute sich nicht davor, unbequeme Sachverhalte zu erörtern. Bereits 1974 wurde in die Bankenstruktur-kommission für die Verbesserung des Kreditwesens berufen. Helmut Schmidt übertrug ihm 1977 die Neuordnung der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie und 1983 war er einer der drei "Stahlmoderatoren", die ein Konzept für die krisengeschüttelten deutschen Hüttenkonzerne erarbeiteten. Herrhausen half immer dort, wo er gebraucht wurde, ob als Mitbegründer des 'Initiativkreises Ruhrgebiet', bei der Neuordnung der skandalträchtigen deutschen Brennelementeindustrie oder als Direktoriumsmitglied für die erste deutsche Privatuniversität in Witten-Herdecke.

Kein Vorstandssprecher der Deutschen Bank hat jemals freimütiger das statische Selbstverständnis der Deutschen Bank und ihre Innovationsresistenz in den Führungsstilen hervorgehoben. Herrhausen war es, der gegen allerlei Widerstand seiner Kollegen, bereits 1971 die strategische Planung bei der Deutschen Bank etablierte, er war es, der in den 80er Jahren die interne und externe Kommunikation als einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Erreichung der Unternehmensziele in einer zukünftigen Informationsgesellschaft betonte und er war es auch, der Ende der 80er Jahre die Deutsche Bank zunehmend dezentralisierte und durch transnationale Aquisitionen (z. B. Banca d'America e d'Italia oder Morgan Grenfell) zu einem Global Player für das nächste Jahrtausend auszubauen begann. Er forcierte 1986 den Einstieg der Deutschen Bank ins Bauspargeschäft und 1989 die Gründung einer eigenen Lebensversicherung. Den sukzessiven Aufbau des Beratungsgeschäfts als Dritter

Säule neben dem Kredit- und Emissionsgeschäft, flankierte er durch die Übernahme der Unternehmensberatung Roland Berger & Partner 1987/88.

1985 wurde er zusammen mit Christians zum Vorstandssprecher und 1988 zum alleinigen Sprecher des Vorstandes der Deutschen Bank berufen. Damit hatte zum ersten Mal, zwei Jahrzehnte nach dem legendären Hermann-Josef Abs, wieder ein Manager die Alleinsprecherfunktion der Bank inne, ein Umstand der seinen Führungsanspruch aufs deutlichste unterstrich. Seine Vorstellungen reichten weit über das Tagesgeschäft hinaus. Sein Vortrag auf dem Internationalen Management- Symposium ISC im Mai 1989 in St. Gallen zur internationalen Strategie der Deutschen Bank gilt noch heute als Musterbeispiel seiner strategischen Brillanz und seiner überzeugenden Rhetorik. Er war ein Vertreter des innovativen Banking, der selbst die Trends vorgeben wollte, anstatt andere zu kopieren. Herrhausen holte mit John Craven, zum ersten Mal einen Engländer in den Vorstand der Deutschen Bank und setzte auch hier einen Meilenstein für die "Positionierung" (eines seiner Lieblingsworte) des Unternehmens.

- Freiheit

Alfred Herrhausen war ein großer Freund der Künste und der Wissenschaften. So verwundert es nicht, daß er in seinem Büro ein Bild von Penck und zu Hause eine Sammlung von Klimt-Zeichnungen besaß. Der erkennbare kulturelle Kontextverlust, erforderte für ihn zunehmend eine Überwindung unseres fehlerhaften Denkens, damit die Ungewißheit über die Zukunft nicht zu einer Erstarrung unserer Strukturen und Prozeduren führt. Er setzte als Vorsitzender des Stiftungsverbandes für die Deutsche Wissenschaft ebenso Akzente, wie als Mitglied des Senats und des Verwaltungsrates der Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften. Trotz seiner hohen zeitlichen Belastung als Vorstandssprecher der Deutschen Bank, sah er es als seine Pflicht an, mit dazu beizutragen, daß Deutschland in der Forschung wieder eine führende Position einnimmt. Die Wissenschaft und die Bildung waren für ihn bedeutende Quellen für die Innovationskraft und des Wohlstandes der Bundesrepublik Deutschland, wozu er ausführte:

"Jede Gesellschaft kann auf Dauer nur so intelligent, leistungsfähig und erfolgreich sein wie die Menschen, aus denen sie besteht. Es kommt deshalb darauf an, immer wieder Bedingungen zu schaffen, die es erlauben, alle in ihr vorhandenen Fähigkeiten und Talente voll zu entfalten und auszuschöpfen. Dazu gehört zweierlei: - daß alle Menschen die Möglichkeit bekommen, sich zu bilden - die Chancen also gleich sind; - daß die besonders Begabten und Fähigen besser sein dürfen, ja besser sein sollen ... Dazu ist es nötig, Leistung zu fördern und sie anzuerkennen ... Es ist kein Luxus große Begabungen zu fördern, es ist Luxus, und zwar sträflicher Luxus, dies nicht zu tun."

Alfred Herrhausen, der als Deutschlands mächtigster Banker eine hohe internationale Achtung genoß, betonte immer wieder, daß wir auch Glasnost für

den Kapitalismus benötigen, wenn wir die freiheitliche Ordnung sichern wollen. Sozial bedeutete für ihn nicht, was die Gesellschaft für den Einzelnen tut, sondern daß, was der Einzelne für die Gesellschaft tut: Der Staat - das sind wir selbst. Deshalb gab es für ihn nur einen Weg, nämlich weg von der kollektiven Verantwortung hin zur Verantwortung des Einzelnen. Und diese war Alfred Herrhausen stets bereit zu übernehmen, da er die Bedrohung der Freiheit gerade in der freiesten Gesellschaft als am größten ansah. Herrhausen war mit Kohl in Moskau und sprach mit Gorbatschow. Er beriet den Kanzler, der ihn freundschaftlich "Don Alfredo" nannte, in wirtschaftlichen Fragen und er war ein Verfechter der Einheit Deutschlands. Herrhausen's Mut und seine Entschlossenheit, seine Wahrheitsliebe und sein Charisma zeigte er auch, als er sich kurz nach Öffnung der Berliner Mauer am 09. November 1989 für die Wiedervereinigung aussprach und an der Gestaltung des 10-Punkte-Plans zur Deutschen Einheit mitwirkte. Er war stets ein Vorbild für uns alle, uns gesellschaftlich für eine bessere Zukunft zu engagieren:

"Wir müssen uns jetzt mehr um die Dinge des Lebens kümmern, für die wir in den Aufbaujahren keine Zeit gehabt haben: Bildung, Gemeinsinn, persönliches Engagement, vernünftige Moral und moralische Vernunft, echte Autorität, Würde und gegenseitige Achtung. Es ist ein schwerer Dienst an der Freiheit - ein Dienst, den wir in allen Bereichen unserer Gesellschaft leisten müssen. Das ist die Probe, der keiner von uns entgeht."

- Herausforderungen

Alfred Herrhausen war ein entscheidungsfreudiger Mensch, dem sein Beruf sichtbar Freude bereitete. Für ihn waren Datenautobahnen schon in den 80er Jahren eine visionäre Herausforderung, also zu einer Zeit als der Begriff des Information Highway in den USA politisch noch gar nicht im Gespräch war. Er betonte, daß die Elektronik die mentalen Leistungen des Menschen unterstützt und wir uns deshalb neuen Technologien stellen müssen. Für ihn war es selbstverständlich etwas durchzusetzen, daß er als richtig und wichtig erkannt hatte. Eine drittklassige Positionierung Deutschlands in Schlüsselbereichen wie der Computer- oder der Luft- und Raumfahrt-Industrie war er nicht bereit zu tolerieren. Auch hätte Herrhausen, der Ende der siebziger Jahre selbst einmal Interesse bekundete, Daimler Benz zu leiten, im Gegensatz zu den heutigen Aufsichtsräten kaum zugelassen, daß die deutsche Luft- und Raumfahrt durch die Deutsche Aerospace zunehmend totgeschrumpft wird.

Für ihn war Eigentum stets eine Aufforderung zum Tätigwerden, er war kein Sachverwalter von Kapital, sondern ein aktiver Gestalter seiner industriepolitischen Visionen. Im Gegensatz zu den meisten Bankern in Aufsichtsräten, hatte er die erforderliche Kenntnis der Märkte und die Fähigkeit Unternehmenspolitik aktiv zu überwachen. Für Herrhausen war es nicht denkbar, die Politik allein den Politikern zu überlassen, da diese die Staatsquote

in den letzten Jahrzehnten ins Absurde überhöht haben. Probleme wurden für ihn nicht durch Bürokratien, sondern durch Märkte gelöst. Hierbei war es für ihn entscheidend, die Problemnähe der Mitarbeiter, die Reaktionsgeschwindigkeiten und die Entscheidungsqualität zu erhöhen. Ein funktionierender europäischer Binnenmarkt war für ihn ohne eine europäische Währungsunion nicht vorstellbar. Beides wollte er parallel entwickelt sehen, um die politische Vereinigung zur Europäischen Union vorzubereiten. Seine Weitsicht als politischer Banker zeigte sich auch in der Einschätzung der Reformmaßnahmen in den ehemaligen Ostblockländern, für die er ähnlich wie im Nachkriegsdeutschland, Marshallpläne und Kreditanstalten für den Wiederaufbau einforderte, um eine auf uns alle rückwirkende Destabilisierung dort zu verhindern. Er betonte stets, daß das Weltschuldenproblem mit klassischen Ansätzen nicht zu lösen ist, da es sich um ein wirtschaftliches Strukturproblem handelt. Seine Vorschläge zum Schuldenerlaß für die Dritte Welt, waren Meilensteine für die Bewältigung der Krisensituation in Lateinamerika:

"Ist ein Entgegenkommen der Banken gerechtfertigt? Die Antwort lautet: ja: denn eine mit diesem Entgegenkommen möglich gemachte Wiedergesundung ihrer Kreditnehmer ist langfristig auch im Gläubigerinteresse."

Für Herrhausen war die Deutsche Bank kein "Closed Shop" für Finanz-Transaktionen, sondern ein interaktives System mit offenen Grenzen. Herrhausen wollte stets ein kompetenter Gesprächspartner der Medien sein, da für ihn eine Zielerreichung ohne Zustimmung der Öffentlichkeit nicht vorstellbar war. Die Medienwelt war für Herrhausen an einen entscheidenden Punkt vorgedrungen, bei dem er sich zunehmend die Frage stellte, ob wir uns tatsächlich in Richtung auf mehr Wirklichkeitsnähe zubewegen oder ob nicht vielmehr die Gefahr besteht, daß Wirklichkeit durch Zustimmung und Wahrheit durch Konsens ersetzt wird, wie er in seiner Rede vor der 'Wirtschaftspublizistischen Vereinigung' im Oktober 1989 betonte.

- Vermächtnis

Da es nicht viele Manager mit seiner Kompetenz gibt, wurde er oft unruhig, wenn ihm etwas zu langsam ging oder wenn ihn Vorträge langweilten. Sicher hat auch Herrhausen Fehler gemacht, denn wer handelt macht Fehler. Aber er hat diese nicht ausgesessen, sondern gemäß seinem Wahlspruch stand er dazu und er korrigierte diese so schnell er nur konnte. Ihm war klar, daß in einer Gesellschaft, die sich immer mehr emanzipiert, gerade die Manager auf eine hohe Akzeptanz angewiesen sind. Handlung sah er untrennbar mit dem Begriff der Haltung verbunden. Führungskräfte, die Ja-Sager in die Führungsmannschaft holen, gehörten für ihn schnellstmöglich ausgewechselt. Herrhausen betonte stets, daß wir nicht die Schuld bei anderen suchen sollten, sondern stets bei uns selbst. Da das Unternehmensimage nie besser sein kann als die

Unternehmenskultur, war es für Herrhausen unumgänglich in Organisationen offen zu kommunizieren und Kritik nicht als Illoyalität oder Geschäftsschädigung zu diffamieren: Die Deutschen sollten vor allem lernen, anderen für hervorragende Leistungen die notwendige Anerkennung zu zollen. Dies war für ihn jedoch nur möglich, wenn wir die Institutionen überwinden und die Personen in den Mittelpunkt stellen. Auch wenn er selbst oft als unnahbar gesehen wurde, so wollte er in seinem innersten vor allem mehr Natürlichkeit, Unmittelbarkeit und Freude vermitteln. Einen nicht unwesentlichen Anteil an diesem Bestreben hatten seine zweite Frau, Traudl Herrhausen und seine Tochter Anna.

Am 30. 11. 1989 um 8.30 Uhr stirbt Alfred Herrhausen in Bad Homburg durch eine Bombe, die seinen gepanzerten Wagen zerfetzte. Sein Fahrer Jakob Nix überlebte den Anschlag wie durch ein Wunder. Alfred Herrhausen's Tod lähmte die Bonner Republik und ruft auch heute noch viele Fragen hervor. Hat er sich zu sehr ins öffentliche Rampenlicht gestellt, wurde er deshalb zur Zielscheibe seiner Attentäter? Warum hat das damalige Sicherheitskonzept K 106 versagt? Wer tötete diesen Mann? Hat ihn wirklich die RAF ermordet oder war es vielleicht die Stasi? Oder stecken wegen seines Eintretens für den Schuldenerlaß der Entwicklungsländer amerikanische oder japanische Geheimdienste hinter seiner Ermordung? Vieles spricht dafür, daß dieser Mord von absoluten Profis durchgeführt wurde, sowohl die Präzision der Durchführung, als auch die Verwischung der Spuren. Nach 10 Jahren wäre es an der Zeit, daß dieser Fall aufgeklärt wird und daß endlich die Wahrheit ans Tageslicht kommt.

Es ist nicht das Ziel dieses Artikels diese Fragen zu beantworten, sondern an eine herausragende Persönlichkeit zu erinnern und einen Impuls zur Aufklärung seiner Ermordung zu geben. Dies sind wir alle einem Menschen schuldig, der immer wieder betonte, daß man sich selbst nicht so wichtig nehmen sollte und der durch sein Verantwortungsbewußtsein mehr war als nur ein erfolgreicher Manager. Es waren seine Visionen, seine Fähigkeit zur Begeisterung anderer, seine Kühnheit und sein enormer Wille, die die "Die Welt" am Tage nach seiner Ermordung zur Aussage bewegte "Einer unserer Edelsten ist tot" und ihn somit in den Gral der ritterlichen Tafelrunde emportrug. Sein Freund und kritischer Ratgeber, Pater Augustinus, sagte über ihn:

"Wenn wir in einer Gesellschaft leben würden, in der Wahrheit eher eine Selbstverständlichkeit ist, wäre Alfred Herrhausen nicht so auffällig."

Diese Worte verdeutlichen am besten, welch unerhörter Verlust, der Tod des Weltbürgers Alfred Herrhausen, zwei Monate vor seinem sechzigsten Geburtstag, für die Bundesrepublik Deutschland bedeutete. Es bleibt zu hoffen, daß sein Vermächtnis, die ständige Erneuerung und den Wandel zu suchen, uns endlich begreifen läßt, was die Stunde geschlagen hat.