

Alfred Herrhausen und der Aufbruch ins globale Bankgeschäft
Vortragsveranstaltung der Historischen Gesellschaft
der Deutschen Bank e. V., 19.12.2019

Johannes Bähr

Alfred Herrhausen – ein inspirierender Querdenker in der
Deutschen Bank

Dreißig Jahre – das ist der Abstand, der für notwendig gehalten wird, um Zeitgeschichte mit der für Historikerinnen und Historiker erforderlichen Distanz zu betrachten. Die beeindruckende Biografie, die Friederike Sattler über Alfred Herrhausen verfasst hat, ist denn auch genau zu diesem Zeitpunkt erschienen, als erste wissenschaftlich fundierte Biografie über ihn. In diesem kurzen Vortrag können nur einige Aspekte verdeutlicht und eingeordnet werden. Dabei geht es um die Frage, wodurch sich Herrhausen als Bankier ausgezeichnet hat, um seine Bedeutung als Vorstand und als Vorstandssprecher der Deutschen Bank und seine Verortung in der Bankgeschichte.

Alfred Herrhausens Karriere bei der Deutschen Bank war von Anfang an außergewöhnlich, da er kein gelernter Bankier war und aus dem Vorstand eines Nichtbankunternehmens, der Vereinigten Elektrizitätswerke Westfalen, in den Vorstand der Deutschen Bank wechselte. Herrhausen hatte bis dahin nie vorgehabt, Bankier zu werden. Ursprünglich war es sogar sein Wunsch gewesen, Philosophie und Geschichte zu studieren, erst auf Zuraten seines Vaters hatte er sich für ein Studium der Betriebswirtschaft entschieden. Berufsbegleitend hat er anschließend noch eine volkswirtschaftliche Dissertation verfasst. Seine Interessen blieben indessen sehr viel breiter, er kannte sich in der Erkenntnistheorie Poppers ebenso gut aus wie mit Bilanzzahlen, zitierte häufig Ingeborg Bachmann und manchmal auch Rosa Luxemburg.

Wie kam ein derartiger Mann in den Vorstand der Deutschen Bank? Für Herrhausens Wechsel in dieses Gremium, der zum 1. Januar 1970 erfolgte, gab es gleich mehrere gute Gründe. Dazu gehörten zunächst seine hervorstechenden Eigenschaften und Fähigkeiten. Friedrich Wilhelm Christians, der den 39-jährigen Herrhausen zur Deutschen Bank holte, war von ihm tief beeindruckt. Dies bezog sich nicht nur auf dessen

erfolgreiche, innovative Tätigkeit als Finanzvorstand der Vereinigten Elektrizitätswerke Westfalen, sondern auch auf die hohe Intelligenz, die brillante Rhetorik und den souveränen Auftritt.

Zum anderen war der Vorstand der Deutschen Bank damals überaltert. Fähiger Führungsnachwuchs wurde dringend benötigt, zumal sich die Bank nach mehreren Seiten hin für einen schärferen Wettbewerb rüsten musste. Die Dresdner Bank hatte bereits einen neuen Star, den 47 Jahre alten Vorstandssprecher Jürgen Ponto, der wie Herrhausen kein gelernter Bankier war. In Düsseldorf ging die neu gegründete Westdeutsche Landesbank unter Ludwig Poullain daran, den drei etablierten Großbanken Industriekunden abzuwerben, und zugleich drängten amerikanische Banken auf den deutschen Markt.

Wie wirkte sich die Tätigkeit Herrhausen im Vorstand der Deutschen Bank aus? Der relativ junge Seiteneinsteiger, der schon nach einem Jahr vom stellvertretenden zum ordentlichen Vorstandsmitglied aufrückte, erlernte zunächst die Regeln der Hausbankdiplomatie und sammelte Erfahrungen im Auslandsgeschäft. Er entwickelte ein eigenes Profil, indem er seine Zuständigkeit für das Ressort Volkswirtschaft zu scharfsinnigen Wirtschaftsanalysen nutzte und den Aufbau einer Abteilung für Planung betrieb. Damit bewegte er sich im Trend der Zeit, doch Herrhausen dachte eben stärker als seine Vorstandskollegen in Konzepten und Strategien. Wenn er von einer Strategie überzeugt war, vertrat er diese konsequent, ja geradezu unbeirrbar.

Als zentrales Motiv für seine Karriere nannte Herrhausen später den Willen, zu gestalten. Dafür gab es innerhalb der deutschen Wirtschaft kaum eine geeignetere Position als die eines Vorstandsmitglieds der Deutschen Bank. Gestaltungsräume boten sich über Aufsichtsratsmandate und große Kredite, besonders aber auch bei der internationalen Präsenz. Herrhausen war überzeugt, dass die Zunahme der internationalen Kapitalströme den Wandel von einer Außenhandelsbank zu einer internationalen Bank erforderte.

Die Deutsche Bank war damals ein Herzstück des Verflechtungsnetzwerks aus Großbanken, Versicherungskonzernen und Großindustrie, das später häufig als „Deutschland AG“ bezeichnet wurde. Auslandsfilialen gab es nicht, die internationale Präsenz wurde, wie bei den anderen Großbanken, im Rahmen eines sogenannten Clubs mit europäischen Partnerbanken ausgebaut. Herrhausen trug wesentlich dazu bei, dass

der Vorstand 1976 einen Strategiewechsel vollzog und die Errichtung eines Netzes von Auslandsfilialen beschloss. Persönlich engagierte er sich besonders für die drei Jahre später erfolgte Eröffnung einer Filiale in New York, da ihm inzwischen die Zuständigkeit für das Nord- und Südamerikageschäft übertragen worden war.

Ein weiterer Schritt war der 1984 beschlossene Aufbau eines internationalen Investmentbankings. Auch daran war Herrhausen maßgeblich beteiligt. Vor dem Hintergrund der späteren Entwicklung des Investmentbankings bei der Deutschen Bank ist es aufschlussreich, sich die Anfänge zu vergegenwärtigen. Sie werden in der neuen Biografie eingehend beschrieben. Der Vorstand war sich einig, dass man ohne das Investmentbanking, das damals in den USA einen rasanten Aufschwung erfuhr, nicht das Ziel erreichen konnte, als internationale Universalbank an den führenden Finanzplätzen der Welt erstklassig vertreten zu sein. Wichtig ist auch festzuhalten, dass Herrhausen stets von einem integrierten, nicht aber von einem separaten Investmentbanking ausging.

Handelte Herrhausen beim Ausbau der Auslandsfilialen und beim Einstieg in das Investmentbanking auf der Grundlage von Beschlüssen des Vorstands, so ging seine Beschäftigung mit der internationalen Schuldenkrise der 1980er Jahre weit darüber hinaus. Die neue Biografie zeigt erstmals, wie intensiv er sich mit dieser Materie befasste und wie sehr ihn diese Erfahrung prägte. Herrhausen suchte nach Lösungen, führte Gespräche mit Ministern, Notenbankpräsidenten und den Spitzen der Weltbank und des IWF. Hier zeigte sich der Querdenker, der entsprechend seiner Überzeugung handelte, dass international aufgestellte Banken nicht nur eine gesellschaftliche, sondern auch eine globale Verantwortung wahrzunehmen haben.

Als Wilfried Guth, der die Deutsche Bank neun Jahre lang gemeinsam mit Friedrich Wilhelm Christians als Vorstandssprecher geleitet hatte, 1985 in den Aufsichtsratsvorsitz wechselte, war Herrhausen schon seit mehreren Jahren zu seinem Nachfolger aufgebaut worden. Anders verhielt es sich, als Christians 1988 als Vorstandssprecher ausschied. Herrhausen hatte zuvor recht resolut, mit einer Rücktrittsdrohung, durchgesetzt, dass er alleiniger Vorstandssprecher wurde. Er handelte damals ganz nach seiner vielzitierten Devise „Führung muss man auch wollen“.

Wie entwickelte sich die Deutsche Bank unter Herrhausens Leitung? Am auffälligsten war nach außen hin zunächst der Imagewandel. Der eloquente Herrhausen, der anders als seine Vorgänger den öffentlichen Diskurs suchte, wurde rasch ein Medienstar und auch der politisch einflussreichste Bankier des Landes. Herrhausen beriet Helmut Kohl, mit dem er persönlich befreundet war, er führte Gespräche mit den Großen der Welt, mit George Bush und Michail Gorbatschow. Durch ihn gewann die Deutsche Bank neuen Glanz. Wieweit sich der Herrhausen-Faktor in der Bilanz niederschlug, muss offen bleiben, doch unter den europäischen Banken war die Deutsche Bank nun die Nummer eins und so wurde sie auch allgemein wahrgenommen.

Innerhalb der Bank trieb Herrhausen als Vorstandssprecher sein großes Projekt, die strategische Neuausrichtung als globale Universalbank, voran. Für ihn stand fest, dass dafür grundlegende Veränderungen in der Organisation erforderlich waren, die er schnellstmöglich durchführen wollte. Die von ihm eingerichtete Abteilung Konzernentwicklung arbeitete ein Modell aus, das eine Gliederung nach Kundengruppen, eine Zentralisierung des Vorstands und einen Ausbau zum Allfinanzkonzern vorsah. Als dieses Konzept vorlag, stieß es im Vorstand und beim Betriebsrat auf heftigen Gegenwind. Von einem Tabubruch war die Rede, mitunter auch von einer Hybris. Herrhausen wiederum konnte schlichtweg nicht verstehen, dass das von ihm angeschlagene Tempo andere überforderte. Mit der Übernahme der Londoner Investmentbank Morgan Grenfell im November 1989 gelang dann ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur globalen Universalbank. Es sollte der letzte Erfolg sein, der Herrhausen vergönnt war.

Für die Biografie dieses außergewöhnlichen Bankiers ist es ganz zentral, dass er sich nie darauf beschränkte, ein „Herr des Geldes“ zu sein. Ein Schlüsselbegriff für Herrhausens Selbstverständnis als oberste Führungskraft war „Verantwortung“. Er ließ nie einen Zweifel daran, dass für ihn die Verantwortung der Banken nicht beim Geschäftsergebnis endete. Sich selbst sah er in der Verantwortung, für Demokratie und marktwirtschaftliche Prinzipien einzutreten, in Lateinamerika, wie während des sich abzeichnenden Umbruchs in Osteuropa. Dies konnte dazu führen, dass er sich – in dieser Hinsicht ganz der Querdenker – innerhalb der Finanzwelt mit unbequemen Meinungen exponierte. Das bekannteste Beispiel ist der Eklat, den er auslöste, als er 1987 bei einem Pressegespräch am Rande der Jahrestagung von Weltbank und IWF in Washington einen teilweisen Schuldenerlass für hochverschuldete Schwellenländer als eine Option bezeichnete. Was sich Jahrzehnte später als unabdingbar erwies, galt

damals als Tabubruch. Herrhausens Vorstandskollegen waren düpiert; aus der internationalen Finanzwelt traf ihn das, was man heute einen Shitstorm nennen würde.

Wie ist Herrhausen in die langfristige Entwicklung der Finanzwelt einzuordnen? War er ein Wegbereiter des neuen, sich aus den USA ausbreitenden Finanzmarktkapitalismus oder blieb er dem kooperativen Kapitalismus der Deutschland AG verhaftet? Am treffendsten ist es wohl, in ihm den Repräsentanten einer Zeit des Umbruchs und des Aufbruchs zu sehen. Herrhausen zeichnete sich in den 1980er Jahren zweifellos durch eine gewisse Finanzmarktorientierung aus. Er trat für die Deregulierung der Finanzmärkte und eine neoliberale Wirtschaftspolitik ein. Andererseits hielt er am Prinzip der Universalbank fest und setzte auf ein integriertes Investmentbanking. Auch nahm der industrielle Beteiligungsbesitz der Deutschen Bank in seiner Zeit nicht wesentlich ab und als Aufsichtsratsvorsitzender großer Industrieunternehmen agierte er ganz nach den Mustern der Deutschland AG. Am spektakulärsten geschah dies bei Daimler-Benz, wo er 1987 einen Wechsel an der Konzernspitze erzwang und die Weichen für den Umbau zu einem integrierten Technologiekonzern stellte.

Was blieb? Ganz unstrittig war Herrhausen der erste global denkende Bankier der Bundesrepublik. Der Wandel, den er bei der Deutschen Bank anstieß, hatte als solcher Bestand, auch wenn er in anderer Form weitergeführt wurde. Die weitere Entwicklung war deshalb keineswegs determiniert. So wissen wir nicht, wie sich das Investmentbanking unter Herrhausen entfaltet hätte. Ihm die spätere Ausrichtung als Intention oder Zielvorstellung zuzuschreiben, wäre schlichtweg unhistorisch. Umgekehrt lassen sich aus den Strategien der 1980er Jahre aber auch keine praktischen Empfehlungen für die Gegenwart ableiten.

Anders verhält es sich mit dem Querdenker Herrhausen. Er ist von ungebrochener Aktualität. Dies gilt für seine Verantwortungsethik – erinnert sei hier nur an seinen Satz „Wir müssen das, was wir sagen, auch tun“ – und sein Bekenntnis zu einer globalen Verantwortung, mit dem er innerhalb der Finanzwelt und weit darüber hinaus Maßstäbe setzte.