



Bankier Herrhausen: Wenn einer zuviel, wenn einer alles auf einmal machen will, dann passieren Fehler

„Dieser Mann potenziert das Problem“

Er führt Deutschlands größte Bank, er kontrolliert den dominierenden Industrie-Komplex des Landes, und er zählt den Kanzler zu seinen Freunden: Wohl noch nie be-

herrschte einer die Wirtschaftsszene so souverän wie derzeit der Deutsche-Bank-Sprecher Alfred Herrhausen. Der Banker ist allgegenwärtig – nicht immer mit Erfolg.

Die letzten Töne der Gaité Parisienne von Jacques Offenbach sind verklungen, der erste Auftritt des Stuttgarter Balletts ist beendet. Beifall, Vorhang, Pause.

Doch im Zuschauerraum der Deutschen Oper in Berlin wird es nicht hell, es wird ganz dunkel. Die rund 1800 Repräsentanten der internationalen Finanzwelt mit Damen, die der Einladung der Deutschen Bank zum Ballett am Rande der Währungsfonds-Jahrestagung im September vergangenen Jahres gefolgt sind, werden Zeuge eines Solos, das nicht im Programm steht und dennoch bühnenreif ist.

Ein Spotlight tastet sich durch das Dunkel zur Bühnenmitte. Hinter dem

schweren, dunkelbraunen Vorhang tritt, mit effektvoller Verzögerung, eine elegante Gestalt hervor: Im Rampenlicht steht Alfred Herrhausen.

Ohne Rednerpult und Manuskript, über ein kleines Mikrophon am Revers, redet der Chef der Deutschen Bank in tadellosem Oxford-Englisch zehn Minuten lang – über „das Freiheitssymbol Berlin“, über die wirtschaftlichen Veränderungen in Europa, über die „politische Verantwortung der Banken“.

Pointiert wie ein professioneller Conférencier setzt er die Pausen, gekonnt variiert er die Stimme, gelassen unterstreicht er mit sparsamen Gesten seine Worte. Es ist ein makelloser Auftritt, dem internationalen Banker-Publikum

angemessen. Die Geldgewaltigen aus New York und London, aus Tokio und Zürich zeigen sich beeindruckt.

Alfred Herrhausen genießt die Auftritte vor Publikum. Es scheint, als könne er ohne sie nicht mehr auskommen.

Im Januar ließ er sich, eben am Hüftgelenk operiert, im Hubschrauber von der Hamburger Endo-Klinik nach Frankfurt fliegen. Anlaß war nicht etwa eine wichtige Vorstandssitzung seiner Bank; Reiseziel des noch auf Krücken angewiesenen Rekonvaleszenten war die „Frankfurter Gesellschaft für Handel, Industrie und Wissenschaft“, wo der Bankier einen Vortrag zugesagt hatte. „Fehlerhaftes Denken“ war das Thema.

Herrhausen hier, Herrhausen da, vor dem Vorhang, und, vor allem, auch dahinter.

Auf der deutschen Unternehmer-Szene, so scheint's, passiert nichts wirklich Wichtiges mehr ohne den Geldgewaltigen von der Deutschen Bank. Der Kauf von Messerschmitt-Bölkow-Blohm (MBB) durch Daimler-Benz, die Sanierung des Revier-Denkmal Krupp, die Rettung des Duisburger Handelshauses Klöckner, der Erwerb der Deutschen Texaco durch das Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerk – auf die eine oder andere Weise wirkt Alfred Herrhausen immer mit.

Das ist, einerseits, fast unvermeidlich, wenn einer es zum Sprecher von Deutschlands größtem Bankinstitut gebracht hat.

Das Frankfurter Geldhaus hat sich in der Bundesrepublik längst als eine Art Nebenregierung etabliert. Mit 300 Milliarden Mark übersteigt die Bilanzsumme der Bank den Umfang des Bundeshaushalts. Ein Viertel des Außenhandels läuft über die Konten des Instituts. Kein wirklich großes Geschäft, keine Entscheidung von Gewicht in der bundesdeutschen Wirtschaft, bei denen die Spitzen der Deutschen Bank nicht beteiligt wären.

Die Allgegenwart des Alfred Herrhausen erscheint, andererseits, aber auch unvermeidlich bei einem Mann dieses Zuschnitts. Das ist keiner, der sich, wie der Kollege Wolfgang Röllner von der Dresdner Bank, damit zufriedengibt, den Gewinn seiner Firma zu mehren.

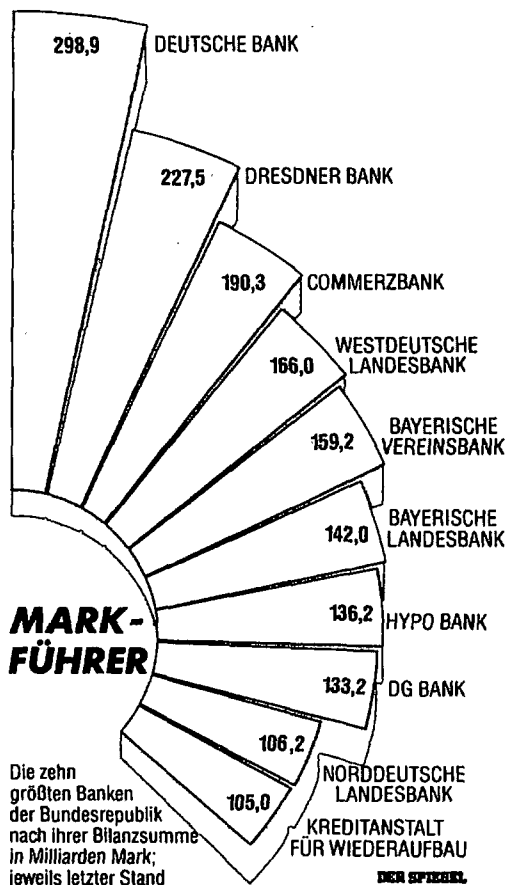
Herrhausen wollte schon immer mehr; und er will es erst recht, seit er 1985 ins Chefbüro im 30. Stock der

Frankfurter Bankzentrale umgezogen ist.

Mit seiner Neigung, über die Weltläufige nachzudenken; mit seiner Fähigkeit, das Ergebnis dieser Nachdenklichkeit in schöne Worte zu fassen – mit diesen Qualitäten überragt er die graue Schar der deutschen Spitzenmanager, deren Horizont nicht allzuweit über das Pförtnerhäuschen ihres Unternehmens hinausreicht.

Ein solcher Mann fühlt sich mit den üblichen Geschäftsgängen in seinen vielen Jobs nicht ausgefüllt. Der Sprecher-Posten bei der Bank; der Aufsichtsratsvorsitz bei Daimler-Benz, beim Reifenhersteller Continental, bei der Baufirma Philipp Holzmann; die Aufsichtsratsmandate bei der Münchener Rückversicherung, dem Mischkonzern Veba und neuerdings der Lufthansa; die Beiratsposten in mehreren US-Unternehmen, der Vorstandsjob im Bankenverband und die Mitgliedschaft in diversen anderen Gremien – alles nicht genug für einen wie Herrhausen.

Daß ihm, dem Herrn des Geldes, sein eigenes Metier nicht ausreicht, hatte der Überflieger beizeiten deutlich gemacht. Ende der Siebziger bereits spann der umtriebige Banker enge Fäden zu dem CDU-Vorsitzenden Helmut Kohl. Seit her sind die beiden per du. Heute wirkt der Chef des größten Bankhauses als wichtigster wirtschaftspolitischer Ratgeber eines Kanzlers, der von Wirtschaft so gut wie nichts versteht: ein Symbol für die innige Verbindung von Wirtschaft



und Regierung. Als Kohl kürzlich auf Staatsbesuch zu Gorbatschow nach Moskau flog, war Herrhausen wie selbstverständlich in seinem Gefolge.

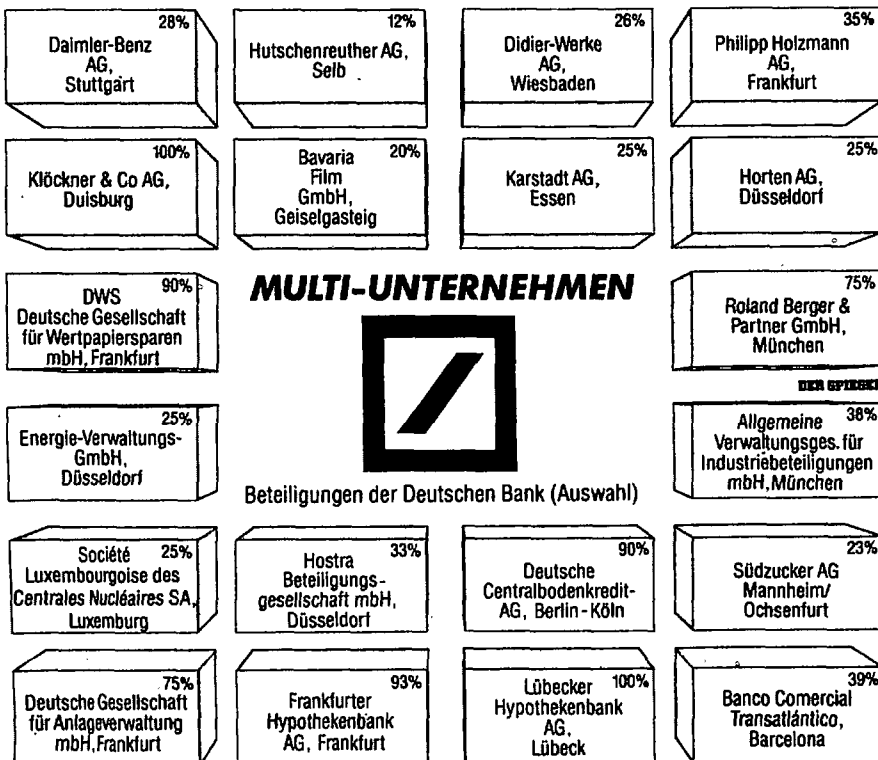
Inspiziert von einem erstaunlichen Sendungsbewußtsein, getrieben von einem unersättlichen Bedürfnis nach Anerkennung und Bestätigung, ist Herrhausen überall da zu finden, wo Entscheidungsträger und Meinungsführer zusammenkommen.

Eine Manager-Figur mit vergleichbarem Aktionsradius hat die Bundesrepublik bislang nur einmal vorher erlebt: Hermann Josef Abs, ein Vorgänger Herrhausens an der Spitze der Deutschen Bank, war einer der wichtigsten Ratgeber des Bundeskanzlers Konrad Adenauer.

Doch die historische Parallele stimmt nicht ganz, Herrhausen gebietet über noch mehr Macht als Altmeister Abs. Die Deutsche Bank war damals noch nicht, was sie heute darstellt.

Herrhausens Geldinstitut hat sich inzwischen weit abgesetzt von der Schar der übrigen Banken, offensichtlich uneinholbar für die Verfolger Dresdner Bank und Commerzbank, allseits anerkannt als Leittier der Bankenherde. Die Deutsche Bank hat zugleich ihr industrielles Vorfeld abgerundet, besonders eindrucksvoll geschah dies im Fall Daimler-Benz.

Der Deutschen Bank gehören 28,3 Prozent der Daimler-Aktien, mit ihrem Einfluß auf die Mercedes-Automobil-Holding und mit den Depot-Stimmen





Geschäftspartner Herrhausen, Gorbatschow*: Es kommt auf die Außenwirkung an

ihrer Kundschaft kann sie als Eigentümer des Unternehmens auftreten.

Sicher, die Stuttgarter Firma zählte schon in der Ära Abs zum Herrschaftsbereich der Deutschen Bank. Doch damals war Daimler-Benz ein reiner Autohersteller, ein Großunternehmen unter vielen.

Heute führt der Konzern die Liga der deutschen Industrieunternehmen mit deutlichem Vorsprung an, ähnlich souverän an der Spitze wie die Deutsche Bank in ihrer Branche.

Heute gebietet Daimler-Benz nicht nur über eine rentable Autoproduktion, sondern mit der AEG auch über die Nummer drei unter Deutschlands Elektrounternehmen und mit Dornier/MTU sowie (demnächst) MBB über fast die gesamte deutsche Luft- und Raumfahrt. Zudem ist diese neue Daimler-Benz AG

„Führung muß man auch wollen“

der führende deutsche Rüstungslieferant.

Eine regionale Ballung von industrieller und finanzieller Kraft und Herrlichkeit, wie sie der Komplex Deutsche Bank heute darstellt, ist einzigartig in den demokratisch regierten Ländern der Industrielwelt.

Es ist Macht ohne Kontrolle. Die Aktien der Deutschen Bank sind weit gestreut, Herrhausen und seine Kollegen zeichnen gegenüber einem Aufsichtsrat verantwortlich, der sich mehrheitlich aus ehemaligen Vorstandsmitgliedern der

Bank und aus treuen Geschäftsfreunden zusammensetzt. Die Auswahl dieser Räte trifft der Vorstand, den Vorsitz dieses Gremiums übernimmt in der Regel ein ehemaliger Vorstandssprecher.

Es ist eine Machtfülle, die nur schwer mit den Erfordernissen eines demokratisch und marktwirtschaftlich organisierten Gemeinwesens in Übereinstimmung zu bringen ist. Marktwirtschaft und Demokratie zeichnen sich gemeinhin dadurch aus, daß Herrschaft nur für begrenzte Zeit verliehen wird und daß die Gewalt geteilt ist.

Das Phänomen Deutsche Bank geriet in den letzten Jahren zunehmend in Widerspruch zu diesen Grundregeln des Systems. Die Unvereinbarkeit fällt um so deutlicher auf, seit ein Mann mit dem Gestaltungswillen des Alfred Herrhausen an der Spitze der Bank steht. Kein Chef der Deutschen Bank, meint ein guter Kenner der bundesdeutschen Finanzszenen, Abs vielleicht ausgenommen, habe „sein Haus im Guten wie im Bösen so verkörpert“ wie ihr jetziger Sprecher. „Dieser Mann“, sagt der Beobachter, „potenziert das gesellschafts- und ordnungspolitische Problem, das die Deutsche Bank darstellt.“

Herrhausen sieht das natürlich ganz anders. Zwar räumt der Chef der Deutschen Bank ein (und das ist schon ungewöhnlich): „Wir sind ein machtvolleres Institut.“ Wichtig sei jedoch allein, die „Machtpotentiale verantwortungsbewußt zu gebrauchen“.

Doch wer legt fest, was die Verantwortung gebietet? „Macht korrumpt“, erkannte der britische Polit-Schriftsteller Lord Acton, „absolute Macht korrumpt absolut.“ Verlangt es nicht ein übermenschliches Maß an Verantwortungsbewußtsein, an persönlicher Bescheidenheit und psychischer Stabilität, sich von all den Zugriffsmöglichkeiten, über die der Chef der Deutschen Bank gebietet, nicht verführen zu lassen?

Herrhausen ist gewiß keiner jener Brutalo-Manager, die sich ohne Rücksicht auf die Zahl der Opfer durchsetzen. „Er kann sehr schwer nein sagen“, berichtet ein Freund glaubwürdig.

Die Fähigkeit zum Nein-Sagen fehlte ihm offenbar auch, als ihn der windige Wiener Society-Löwe Udo Proksch um Hilfe anging. Die Kontakte Herrhausens mit dem inzwischen steckbrieflich Gesuchten lassen den Edelmann des deutschen Geldgewerbes in einem merkwürdigen Licht erscheinen (siehe Kasten Seite 24).

Klar und deutlich fordert Herrhausen andererseits, wenn es um ihn selbst geht, jene Positionen ein, die er glaubt beanspruchen zu müssen.

Wie selbstverständlich griff er 1985, als er mit Wilfried Guth einen der beiden damaligen Banksprecher ablöste, zum Aufsichtsratsvorsitz von Daimler-



Duz-Freunde Herrhausen, Kohl: Enge Fäden

* Nach der Unterzeichnung eines Vertrags über einen Drei-Milliarden-Mark-Kredit; im Kreml 1988.

Benz. Guth hatte dieses wichtige Amt innegehabt, für Herrhausen zählte es daher zum Inventar des Sprecherpostens.

1988, als der Kollege Friedrich Wilhelm Christians in den Ruhestand wechselte, hatte Herrhausen durchgesetzt, daß er fortan als alleiniger Sprecher wirken konnte. So mancher im Vorstand und so mancher aus dem Unternehmer-Establishment erwartete damals, daß Herrhausen gleichzeitig den Aufsichtsratsvorsitz bei Daimler-Benz abgeben würde, zumindest der Optik wegen.

Doch nichts dergleichen geschah. Und auch heute, nachdem Daimler-Benz mit all seinen Aufkäufen in die Rolle eines Über-Konzerns der deutschen Industrie hineingewachsen ist, sieht der Deutsche-Bank-Chef keine Veranlassung, auf den Daimler-Posten zu verzichten.

„Der Mann weiß, daß am Ende immer nur die Macht zählt“, sagt Manfred Meier-Preschany, ehemals Vorstandsmitglied der Dresdner Bank.

Im Fall Daimler-Benz heißt das: Wer dort dem Aufsichtsrat vorsitzt, der verwahrt das Tafelsilber des Geldhauses; und der darf über die attraktivsten Industrie-Jobs im Lande entscheiden.

Dabei legte Herrhausen sich keine Zurückhaltung auf. Er feuerte, ziemlich ungewöhnlich in der deutschen Unternehmenswelt, 1987 den überforderten Daimler-Chef Werner Breitschwerdt und berief Edzard Reuter an die Spitze.

Dies ist Herrschaftsausübung, die das Ego wunderbar bestätigt und die der Umwelt Respekt abnötigt. Herrhausen braucht solche Anerkennung. Ein Bekannter sagt: „Der zieht sich die öffentliche Bestätigung wie eine Droge rein.“

Herrhausens Bedürfnis, zu gefallen, wird schon am äußeren Erscheinungsbild deutlich. Wie kein zweiter deutscher Manager achtet der Chef der Deutschen Bank auf ein gepflegtes Auftreten.

Schlank, das glatte, gutgeschnittene Gesicht stets gebräunt, das volle Haar vom Frankfurter Flughafen-Friseur Tröndle stets sorgfältig gefönt – so jemand fällt auf in der monotonen Banker-Szene.

In seinen eleganten Zweireihern mit dem Ziertüchlein, das zuweilen weit aus der Brusttasche herausguckt, würde Herrhausen besser in den Vorstand der Textilfirma Boss als in den der Deutschen Bank passen.

Im Dezember vergangenen Jahres wählte die Zeitschrift „Männer Vogue“ den 59jährigen unter die zehn bestangezogenen Männer Deutschlands. „Ein Herr, der sogar zu Hoffnungen im kinematographischen Gewerbe berechtigte“, schwärmte das Blatt über den „Augenschmaus“ Herrhausen.

Mehr noch als für die Augen hat Herrhausen für die Ohren seiner Mitmenschen zu bieten. Niemand in der deutschen Wirtschaft kann besser reden als

er. Während viele aus der Oberliga der Unternehmensführer Probleme haben, ohne sich zu verhaspeln richtig abzulesen, referiert Herrhausen frei und in beliebiger Länge, ohne Äh und Ah, über Bankfragen, Volkswirtschaftliches oder Gesellschaftspolitische.

Er verziert seine Texte mit Fremdwörtern, lateinischer und griechischer, englischer und französischer Herkunft.

Herrhausen zeichnet Entwicklungen gerne „ab ovo“ nach und demonstriert Sachverhalte „ad oculos“. Ein Bankrott gerät ihm zum „Fallissement“, umsichtiges Handeln zu „prudent banking“ und schlichte Neugier zu „curiositas“.

Er wußte, es kommt auf die Außenwirkung an. Wie Vorgänger Wilfried Guth kümmerte sich Herrhausen daher vornehmlich um das internationale Geschäft. Wie Guth beschäftigte er sich mit volks- und weltwirtschaftlichen Fragen.

Vor allem beherzigte Herrhausen einen Hinweis, den ihm der Bosch-Senior Hans Merkle, 1984/1985 für eine Übergangszeit Aufsichtsratsvorsitzender der Bank, einmal gegeben hatte: Der Vorstandssprecher müsse nicht nur die Bank führen können, sondern auch „Kraft und Zeit für Gedanken an Staat und Gesellschaft“ haben.

/ DIE KONTROLLEURE / Aufsichtsratsposten von Vorstandsmitgliedern der Deutschen Bank			
 Ulrich Cartellieri Klöckner (VdAR), Thyssen	 Hilmar Kopper Flachglas (VdAR), Kali-Chemie (VdAR), Schering, Herberts, Enka	 Georg Krupp Cassella, Frankona Rück, Iveco, Salzgitter, Strabag, Thyssen Edelstahl, VEW, WMF	 Eckart van Hooven Mobil Oil (VdAR), Hapag-Lloyd (StVdAR), Harpener (StVdAR), Kaufhof, Reemtsma
 Herbert Zapp Hoesch (VdAR), Nino (VdAR), Schubert & Salzer (VdAR), Carl Spaeter (VdAR), Feldmühle, Horten, Nixdorf, Phoenix, Slinnes	 Ulrich Weiss Frankfurter Hypo (StVdAR), Asea Brown Boveri, Pfaff, Rheinelektra, SEL, Südzucker, Heidelberger Zement	 Alfred Herrhausen Bergmann-Electricitäts-Werke (VdAR), Continental (VdAR), Daimler-Benz (VdAR), Philipp Holzmann (VdAR), Akzo (StVdAR), Veba, Münchener Rück	 Horst Burgard Didier-Werke (VdAR), Hutschenreuther (VdAR), Frankfurter Hypo (VdAR), DLW (VdAR), Bertelsmann (StVdAR), Linde, Messer-Griesheim, Nestlé, Rütgerswerke

DER SPIEGEL
Die Auswahl beschränkt sich auf Aufsichtsratsmandate in bekannten Unternehmen; nicht alle Mitglieder des Vorstandes der Deutschen Bank werden erwähnt. VdAR = Vorsitzender des Aufsichtsrats · StVdAR = Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats

Seinen Kollegen und Konkurrenten ist der Deutsche-Bank-Chef rhetorisch meist so überlegen, daß sie auch dann nicht gegen ihn ankommen, wenn sie womöglich die besseren Argumente auf ihrer Seite haben. Ein langjähriger Wegbegleiter: „Der Mann redet alle tot.“

Wer so gestrickt ist, überläßt auf seinem Karriereweg nichts dem Zufall. Herrhausen hatte immer alles im Griff, die Überwindung der beiden letzten Hürden auf seinem Karriereweg illustriert das besonders gut.

Natürlich konnte sich ein Herrhausen nicht damit abfinden, bis zur Pension als einfaches Mitglied des Deutsche-Bank-Vorstands tätig zu sein. Er wollte die Nummer eins werden, zielstrebig steuerte er diese Position an.

So geschah es. Ende der siebziger Jahre wirkte Herrhausen in der Enquete-Kommission der Bundesregierung zur Reform der Bankenstruktur mit. 1982 war er für die „res publica“ – wie er gern selbst sagt – als einer jener drei Gutachter tätig, die über eine Neuordnung der Stahlindustrie urteilen sollten.

Heute berät er, uneigennützig und im Dienste des Gemeinwesens, wie er wohl meint, den Bundeskanzler.

Für Herrhausens Aufstiegspläne war diese Ende der siebziger Jahre begründete Männerfreundschaft sicher hilfreich. Als der Pfälzer 1982 Kanzler wurde, verfügte der Bankier plötzlich über die besten Beziehungen zur neuen Regierung. Spätestens von da an war die Guth-Nachfolge eine ausgemachte Sache. Mit der

„Lieber Udo“, „lieber Doktor“

Die seltsame Freundschaft zwischen Alfred Herrhausen und Udo Proksch

Am liebsten würde Alfred Herrhausen die Verbindung zu Udo Proksch vergessen. Sie paßt so gar nicht in seine Welt. „Der Mann ist mir“, so der Bankier, „ins Leben getreten.“

Proksch, Mitinhaber der k.u.k. Hofbäckerei Demel, war in seinen guten Jahren ein Liebling der Wiener Gesellschaft. Heute wird der Österreicher weltweit von Interpol wegen des Verdachts gesucht, einen schweren Versicherungsbetrug und sechsfachen Mord begangen zu haben.

Er soll dafür gesorgt haben, daß 1977 der Frachter „Lucona“ im Indischen Ozean mit sechs Mann Besatzung in die Luft gesprengt wurde. An Bord waren wertlose Maschinen, für die sollte die Versicherung viele Millionen zahlen (SPIEGEL 15/1988).

Die „Lucona“-Affäre sorgt in Österreich schon seit Jahren für Aufregung. Wegen ihrer Verbindungen zu Proksch mußten bereits Innenminister Karl Blecha und Nationalratspräsident Leopold Gratz, beide von den österreichischen Sozialdemokraten, zurücktreten.

Der Kontakt zwischen Herrhausen und Proksch kam in der zweiten Hälfte der siebziger Jahre über Winnie Wolff zustande, die Frau des Kölner Industriellen Otto Wolff von Amerongen. Frau Wolff stammt wie Herrhausens Ehefrau Traudl aus Österreich; die beiden Frauen sind eng befreundet.

Was offensichtlich als Urlaubsbekanntschaft begonnen hatte, wurde von Proksch später für geschäftliche Zwecke genutzt. Und Herrhausen machte mit.

Der Bankier selbst erinnert sich daran, daß Proksch ihm eines Tages „einen gewissen Herrn Schmidt“ zugeführt habe. Dieser behauptete, so Herrhausen, 25 Prozent der Daimler-Benz-Aktien an der Hand zu haben, und signalisierte Verkaufsbereitschaft. Der Bankier will die Offerte zwar nicht ernst genommen haben („Ich habe dem Mann jeden Preis für das Daimler-Paket geboten“), empfang Proksch und Schmidt jedoch zu einem Gespräch in der Bank.

Auch wenn sich Herrhausen an andere geschäftliche Kontakte mit dem Mann aus Wien nicht erinnern kann – es gab noch mehr.

Im Spätherbst 1983 etwa meldete sich der österreichische Freund, der vor allem mit Ostblock- und Dritte-Welt-Staaten windige Geschäfte machte, bei dem Bankier und bat um Unterstützung. Proksch suchte damals geeignete Firmen für den Bau einer Erdgasverflüssigungsanlage in Ungarn. In seinem Antwortbrief an Proksch vom 21. November 1983

noch nicht gesprochen worden. Einige Tage später telexte Herrhausens Büro Proksch eine Empfehlung des Bankiers in die Walfischgasse 12 nach Wien. Proksch solle sich an Herrn Henke, Vorstandsvorsitzender der Bremer Vulkan-Werft, wenden.

Herrhausen und Proksch hatten mindestens bis ins Jahr 1985 hinein noch miteinander zu tun. Am Nachmittag des 13. Februar – Proksch hielt sich damals vor dem Gericht in Wien versteckt – flog der Waffenhändler zu Herrhausen nach Frank-



Herrhausen-Freund Proksch: Empfehlungen aus Deutschland

(Anrede: „Lieber Udo“) empfahl Herrhausen dem Wiener die bundesdeutschen Firmen Linde und Lurgi – mit genauer Adresse der zuständigen Stellen, Telefon- und Telex-Nummer. Kontakte könne er „selbstverständlich jederzeit“ herstellen. Unterschrift: „Dein Alfred“.

In einem anderen Schriftverkehr aus demselben Jahr – damals stand Proksch schon unter massivem Verdacht, die „Lucona“ versenkt zu haben – ging es um Waffen.

Am 20. Oktober 1983 telexte Proksch einen Einkaufszettel an Herrhausen (Anrede: „Lieber Doktor“). Er brauche, so der Österreicher, für ein asiatisches Land mehrere Kriegsschiffe mit Waffen und Elektronik. Proksch fragte Herrhausen, ob die Möglichkeit bestünde, die „Ware über Deine ev. Kontakte“ zu beziehen. „Über Finanzierung“ sei

furt, unmittelbar im Anschluß an einen heimlichen Besuch bei dem im Burgenland kurenden damaligen Außenminister Gratz. Proksch kehrte mit der letzten Maschine nach Wien zurück. Gut 24 Stunden später wurde er verhaftet.

Bei seiner Vernehmung durch die Polizei behauptete Proksch am 26. Februar, er habe am Vormittag mit Gratz über Ölgeschäfte eines Freundes in Indonesien gesprochen. Bei seinem Herrhausen-Besuch sei es um seine Mitwirkung beim Verkauf von Flick-Aktien an arabische Finanzgruppen gegangen. Herrhausen dazu: „Totaler Blödsinn.“

Was an dem grauen Februar-Tag in der Deutschen Bank in Frankfurt wirklich besprochen wurde, weiß der Bankier allerdings auch nicht zu sagen. Herrhausen: „Ich kann mich nicht erinnern.“

Wahl zum zweiten Sprecher des Vorstands neben Christians war Herrhausen allerdings noch nicht ganz am Ziel angelangt. Er wollte mehr.

Seinen Kollegen im Vorstand machte Herrhausen bald klar, daß er nach der Pensionierung von Christians die Bank, wie einst Hermann Josef Abs, allein vertreten wolle. Und Herrhausen, auch da wieder ungewöhnlich, verbreitete diese Absicht sogar öffentlich. „Führung“, lehrte er, „muß man auch wollen.“

Um seinen Alleinvertretungsanspruch zu unterstreichen, nutzte er jede Profilierungschance. 1987 etwa machte er mit einem für die gutgepolsterte Deutsche Bank zwar wohlfeilen, aber dennoch überaus vernünftigen Vorschlag von sich reden. Bei der gemeinsamen Jahrestagung von Weltbank und Währungsfonds in Washington zog Herrhausen erstmals öffentlich in Erwägung, daß die Banken auf Forderungen an überschuldete Entwicklungsländer verzichten sollten. Derartiges hatten bis dahin nur Außenseiter, nicht aber seriöse Banker geäußert.

Als die Vorstandskollegen schließlich Ende 1987 über die Nachfolge von Christians berieten, hatten sie nicht mehr viel zu entscheiden. Es gab in ihrer Mitte niemanden, der bei Herrhausens Vormarsch mithalten konnte.

Der Vorstand beugte sich den Verhältnissen. Ein „Idealgespann“ wie Guth und Christians, sagte Hilmar Kopper, zeitweilig selbst Kandidat für den Posten, „ließ sich nicht bilden“. Herrhausen, der schon immer „nach ganz oben durchstoßen“ wollte, war am Ziel seiner Wünsche.

Hinter ihm lag ein Aufstieg, der von Geld oder guten Beziehungen des Elternhauses nicht begünstigt worden war. Herrhausens Vater arbeitete als Vermessungstechniker bei der Ruhrgas in Essen, der Großvater war Metzger gewesen.

Alfred Herrhausen allerdings war jene Leistungsmotivation mit auf den Weg gegeben worden, die so typisch ist für viele Mittelstandsfamilien. Vater Karl

Der Vater stachelte den Sohn immer wieder an

Herrhausen stachelte den einzigen Sohn (daneben gibt es noch eine Zwillingsschwester) immer wieder an: „Wenn du eine Stunde am Tag mehr arbeitest als die anderen, muß es klappen.“

Unter dem wachsamen Auge des Familienoberhaupts entwickelte sich der Knabe Alfred zum Musterschüler. 1942, als 12-jähriger, wurde er von der örtlichen Schulbehörde und von der Kreisleitung der NSDAP für die „Reichsschule der Nationalsozialistischen Deutschen Arbeiterpartei“ in Feldafing am Starnberger See vorgeschlagen. Von der Humboldt-Oberrealschule in Essen



Konzernführer Herrhausen, Reuter: Industriegeschichte schreiben

wechselte er an die Kaderschmiede des nationalsozialistischen Führungsnachwuchses nach Bayern.

Die „Herrenmenschen der europäischen Zukunft“, die dort nach der Devise Rudolf Blumes, eines der Lehrer in Feldafing, herangezogen werden sollten, erhielten Unterricht in damals so elitären Sportarten wie Golf und Tennis, Segeln und Reiten, Ski oder Hockey.

Sportlehrer Fritz Kniese forderte: „Athletische Kämpfertypen“ sollten in Feldafing geformt werden, Jungen, die lernen, „hart gegen sich selbst und gegen andere“ zu sein.

Kollege Heinrich Pinnow, ein anderer Erzieher des jungen Herrhausen, legte „besonderen Wert“ auf die „Gewandtheit der Rede“. Pinnow erzog seine Schüler dazu, ihre Meinung „überzeugend und mitreißend in freier Rede“ den Zuhörern „einzuhämmern“.

Herrhausen war in Feldafing „immer unter den Besten“, wie Klassenkamerad Helmut Bub, heute Goldschmied im rheinland-pfälzischen Idar-Oberstein, berichtet. „Kamerad Alfred“ sei „sehr energisch und durchsetzungsfähig“ gewesen. Eine Zeitlang war er „Klassenführer“.

Die Zeit an der NS-Eliteschule ist dem Sprecher der Deutschen Bank heute peinlich. Feldafing, wiegelt Herrhausen ungewohnt wortkarg ab, nehme „keinen bedeutenden Platz“ in seinem Leben ein. Dort sei ihm lediglich ein „durchgängig geordneter Schulbetrieb“ fernab des stets von Bomben bedrohten Ruhrgebiets zuteil geworden.

Nach dem Abitur, das Herrhausen nach dem Krieg in der Heimatstadt Essen absolvierte, begann er in Köln mit dem Studium der Betriebswirtschafts-

lehre. In seinem Wunschfach Philosophie war kein Studienplatz frei gewesen.

Nach nur sechs Semestern legte der Student mit der Note „gut“ die Prüfung zum Diplom-Kaufmann ab. Als Direktionsassistent trat er in die Dienste der Ruhrgas AG, des Unternehmens, in dem er während der Semesterferien als Werkstudent gearbeitet hatte und wo auch sein Vater beschäftigt war.

Nebenher schrieb Herrhausen bei Theodor Wessels und Alfred Müller-Armack in Köln seine Doktorarbeit. Thema: „Der Grenznutzen als Bestandteil des Marginalprinzips“.

In der 180 Schreibmaschinenseiten langen Arbeit, mit der er, gerade 25 Jahre alt, „cum laude“ promovierte, versucht Herrhausen zu erklären, warum das zweite von zwei gleichen Hemden genausoviel kostet wie das erste, obwohl es nach dem Gesetz vom abnehmenden Grenznutzen doch eigentlich billiger sein müßte.

Die Antwort ist ziemlich banal, die Arbeit enthält, wie die meisten deutschen Dissertationen, kaum einen originalen Gedanken, ist allerdings mit der Attitüde des tiefgründigen Denkers und in pompöser Sprache geschrieben.

Die Eheschließung, die nun folgte, nützte dem beruflichen Aufstieg. Herrhausen nahm die Tochter eines Vorstandsmitglieds der Vereinigten Elektrizitätswerke (VEW) in Dortmund zur Frau.

Es folgte, ganz konsequent, der Wechsel zu der Stromfabrik, gekrönt 1967 mit dem Einzug in den Vorstand. Damals war Herrhausen, inzwischen Mitglied im örtlichen Rotary Club, 37 Jahre alt.

Als Vorstandsmitglied verfügte er endlich über die Bühne, die er brauchte, um

sich voll zu entfalten. Er weckte die Aufmerksamkeit seines stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden Christians vom Vorstand der Deutschen Bank.

Kaum im Amt, zog der junge Finanzchef eine Teil-Privatisierung der VEW durch. Der Banker war begeistert, nicht nur über die perfekte Abwicklung. Herrhausen hatte mit dieser Aktion den Einfluß der Deutschen Bank bei den VEW deutlich verstärkt und viel Geld in die Kassen des Bankhauses geschaufelt.

Der Einsatz wurde belohnt. 1970 holte Christians den VEW-Finanzchef in die Bank. Als Seiteneinsteiger zog Alfred Herrhausen, erst 39 Jahre alt, in den Vorstand des größten deutschen Geldhauses ein.

Mitte der Siebziger kam die so sorgfältig vorbereitete und so glatt absolvierte Karriere unversehens ins Stocken. Der strahlende Held verfiel in Düsternis. Die Ehe des Katholiken (eine Tochter) wurde geschieden, Herrhausen heiratete 1977 seine heutige Frau Traudl.

Im Chef-Gremium der Deutschen Bank, vom Erz-Katholiken Abs geprägt, hatte es so was noch nicht gegeben. Bankchef Franz Heinrich Ulrich stellte im Kollegenkreis die Frage, ob sich „die Bank diese Scheidung überhaupt leisten“ könne.

Selbst Herrhausen-Förderer Christians ging auf Distanz. Es dauerte Jahre, bis er den Kollegen mit dessen zweiter Frau, einer aus Österreich stammenden Ärztin, zu sich nach Hause einlud und die gesellschaftliche Blockade des Vorstands aufhob.

Damals, in der zweiten Hälfte der Siebziger, trug Herrhausen sich mit Abwanderungsgedanken. Als 1979 ein Nachfolger für den ausscheidenden Daimler-Benz-Chef Joachim Zahn gesucht wurde, hob er den Finger. „Wenn damals der Ruf an mich ergangen wäre“, so Herrhausen später, „hätte ich diese Herausforderung angenommen.“

Der Ruf erging nicht. Die Daimler-Vorstände wollten den Banker nicht.

So blieb Herrhausen – ein bißchen Glück gehört immer dazu – bei der Bank; und er wurde, was er zeit seines Berufslebens mit Zähigkeit und Ausdauer angestrebt hatte: der erste Mann, in der eigenen Firma und in der deutschen Wirtschaft.

Weiter geht es nun nicht mehr für Alfred Herrhausen. Wer ganz oben sei, so

sagt er, müsse „das Ziel seines persönlichen Ehrgeizes ändern“.

Gut sechs Jahre bleiben dem Bankier noch bis zur Pensionsgrenze in der Deutschen Bank; Jahre, in denen er die Bank und das Land in seinem Sinne formen kann.

Er hat Mühe zu entscheiden, wo er – der nach eigener Einschätzung überall gebraucht wird – mehr von Nutzen ist.

„Ich glaube, daß wir die Bank völlig umbauen müssen“

Seiner Neigung entspricht es, an den politischen Rädern mitzudrehen und mit bedeutungsvollen Reden dem Volk den Weg zu weisen. Die Pflicht gebietet es, die rund 55 000 Bankbediensteten zu inspirieren und das Geldhaus auf die richtige Schiene zu stellen.

Die Bank, das weiß Herrhausen, muß fit gemacht werden für einen national und international verschärften Wettbewerb. Daheim schwinden die Grenzen zwischen Versicherungen und Bankhäusern, alle balgen sich um die gleiche Kundschaft. Draußen, im zusammen-

wachsenden Europa und auf den Weltmärkten des Geldes, gibt es keine Reservate mehr. Japaner, Amerikaner und Europäer treten überall gegeneinander an.

So übermächtig die Deutsche Bank in der Heimat ist – in der Fremde ist sie nur ein Geldhaus unter vielen. Da sind die Konkurrenten zum Teil deutlich einfallreicher und auch gewinnstärker. Auf der Rangliste der weltgrößten Geldhäuser nimmt Deutschlands größte Bank nur Platz elf ein. In Europa rangiert sie auf Platz drei.

Vor allem die amerikanischen und japanischen Banken, zum Teil aber auch die Schweizer und Briten sind an den großen Finanzplätzen der Welt wesentlich stärker vertreten als die Deutsche Bank.

Herrhausen möchte sein Haus zu einem „wahrhaft europäischen Institut“ machen, ihr einen festen Platz in der Spitzengruppe der zehn größten Banken der Welt sichern: „Wir wollen mit den Großen der Welt erfolgreich konkurrieren.“

Will die Deutsche Bank die Chancen, die sich aus der Liberalisierung der Finanzmärkte innerhalb der EG ergeben, voll nutzen, muß sie ihr Service-Netz in Europa noch erheblich engmaschiger knüpfen.

Bisher ist die Bank lediglich in Italien und, mit Einschränkungen, in Spanien für den freien europäischen Binnenmarkt gerüstet.

Völlig unzureichend ist die Präsenz dagegen nach wie vor in den wichtigen EG-Ländern Frankreich und Großbritannien. Dort bietet das Geldhaus bisher nur an den Plätzen Paris und Straßburg sowie London und Manchester seine Dienste an.

Herrhausen möchte der Deutschen Bank aber nicht nur zu mehr Internationalität verhelfen. Neben dem traditionellen Kreditgeschäft vornehmlich mit Firmenkunden und dem Wertpapiergeschäft will Herrhausen das Angebot der Bank um eine dritte große Geschäftssparte erweitern, die Beratungsdienste für Unternehmen.

Zusammen mit verstärkten Immobilien- und Leasing-Aktivitäten, mit einer eigenen Bausparkasse und jetzt auch einer Lebensversicherung soll die Deutsche Bank, so schwebt es ihrem Chef vor, ein multinationales Finanzunternehmen mit europäischem Schwerpunkt, aber globaler Bedeutung werden, das alle seine



Alt-Bankier Abs: Vorbild für Herrhausen

Produkte in eigener Regie herstellt.

Um dahin zu kommen, muß der Chef seinen Geldladen gründlich durchrütteln: „Ich glaube, daß wir die Bank am Ende völlig umbauen müssen.“

In dem Haus, in dem Direktoren am liebsten nur mit Direktoren, Generalbevollmächtigte nur mit Generalbevollmächtigten und Vorstände nur mit ihresgleichen reden, soll eine „hierarchiefreie Kommunikation“ Einzug halten. In die als kalt und arrogant verschriene Bank soll – geht es nach der als PR-Beraterin engagierten Paderborner Literatur-Professorin Gertrud Höhler – ein freundlicheres Klima einkehren.

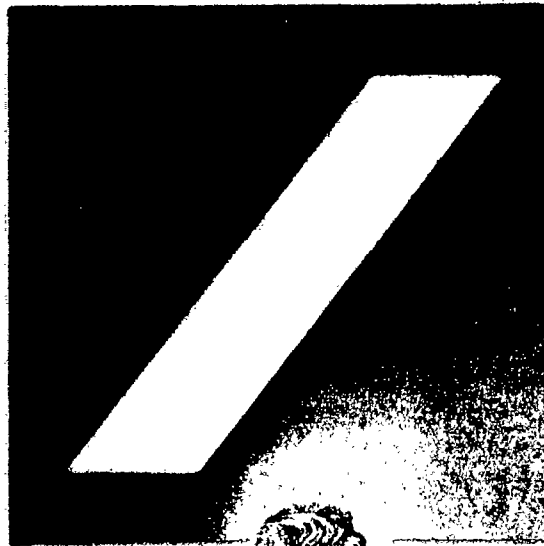
Kenner des Bank-Innenlebens bezweifeln, ob der Bankherr der richtige Mann ist, wenn es um mehr Menschlichkeit geht.

Der Chef der Deutschen Bank ist kein Mann, der in seiner Umgebung Wärme aufkommen läßt. Der Arbeitsstil ist sachlich und nüchtern, Besprechungen mit ihm dauern selten länger als eine halbe Stunde. „Das geht zack, zack und Auf Wiedersehen“, berichtet ein Mitarbeiter.

Der Bankchef kann, wenn er will, gegenüber Mitarbeitern wie Außenstehenden bemerkenswert viel Liebenswürdigkeit aufbringen. Er kann aber auch, wie einer seiner Vorstandskollegen erzählt, wenn Charme nicht mehr vonnöten sei, schnell wieder „durch einen hindurchgucken“. Den Mann umgebe ein „eiserne Vorhang“.

Der so Charakterisierte hält dies für die „Klischees vom brutalen Potentaten“ und sieht sich verkannt. Wer ihn als arrogant und gefühlsarm ansehe, verwechsle „intellektuelle Präzision“ mit „mangelnder Herzlichkeit“. Kontaktschwierigkeiten, so fügt Herrhausen hinzu und bestätigt damit seine Kritiker ungewollt, habe er nur mit Begriffsstutzigen und Menschen, die sich „nicht klar artikulieren können“.

Herrhausen betrachtet sich selbst als „durchaus humorvoll“. Witze zu erzählen oder Small talk bei einem Glas Bier allerdings hält er für „Zeitverschwendung“. Insgeheim leidet der Westfale jedoch darunter, daß ihm die leichte rheinische Art seines großen Vorbilds Abs fehlt. Er hätte gerne, so Herrhausen in einem seltenen Anflug von Selbstkritik, „ein besseres Gedächtnis auch für das Unwesentliche“, das ihm erlaube, einmal eine Anekdote zu erzählen.



Industrieführer Merkle: Tips für den Aufsteiger

Daß er Schwierigkeiten hat, in der Bank emotional akzeptiert zu werden, räumt der Chef durchaus ein. Er erklärt dies, über 18 Jahre nach dem Eintritt in das Institut, mit dem Umstand, daß er von draußen gleich in den Vorstand kam. „Hier bleiben Sie Außenseiter“, sagt er, „wenn Sie nicht mit Deutsche-Bank-Wasser getauft sind und die Ochsentour gemacht haben.“

Vielleicht hängen die Akzeptanz-Schwierigkeiten aber auch mit der Neigung des Chefs zusammen, sich außerhalb der Bankbüros umzutun. Anders als etwa der langjährige Chef Ulrich, der sich vornehmlich um das Innenleben der Bank kümmerte, hat sich Herrhausen aus dem Tagesgeschäft weitgehend ausgeklinkt.

Er spielt lieber den Außenminister. Ob an den Unis Freiburg, Bonn, St. Gallen oder Innsbruck, bei Tagungen in Alpbach oder Bilderberg-Konferenzen, vor der American Chamber of Commerce oder der Bertelsmann Stiftung – Herrhausen hat zu allem etwas zu sagen, über eine europäische Notenbank, über die Wiederbelebung des Ruhrgebiets, über den Ladenschluß.

Vorträge halten, die Bank führen, Aufsichtsratstermine wahrnehmen, in der

Politik und in Branchengremien präsent sein – Herrhausen sucht die Bestätigung in allen Revieren. Wer sich immer wieder so ins Rampenlicht drängt, der kann nicht genug Anerkennung finden.

Es ist das Bemühen, sich in den wenigen Jahren an der Spitze der Bank ein Denkmal zu setzen, das diesen Mann so rastlos macht. Würde der Mensch ewig leben, so erläutert Herrhausen sein Motiv, dann brauchte er sich nicht anzustrengen. Die Gewißheit des Todes sei, zitiert er das Wiener Multitalent André Heller, so etwas wie ein „Animateur“.

Doch wenn einer zuviel, wenn einer alles auf einmal machen will, dann passieren Fehler. Dem großen Herrhausen unterliefen in jüngster Zeit einige ärgerliche und teure Pannen.

Der wohl größte Flop, den sich die Bank je bei einer Börseneinführung geleistet hat, passierte mit einer Firma, die in Herrhausens Obhut liegt. Zuständig für das Land Bayern, hätte der Bankmanager über die schlechte Verfassung des Herzogenauracher Sportartikelherstellers Puma besser im Bilde sein müssen, als sein Haus das Unternehmen 1986 zur Aktiengesellschaft umformte und der Kundschaft Puma-Anteilsscheine anbot. Puma produzierte 1986 und 1987 dicke Verluste, die Aktienkäufer fühlten sich getäuscht.

An der größten Schlappe, die das Geldhaus im hartumkämpften internationalen Investmentbankinggeschäft bisher hinnehmen mußte, war Alfred Herrhausen ebenfalls beteiligt. Es ging um ein Paket Fiat-Aktien, das dem libyschen Staat gehörte und das im September 1986 von der Deutschen Bank an den Börsen verkauft werden sollte.

Bei dem Zwei-Milliarden-Dollar-Deal blieb die Bank auf einem stattlichen Teil der Aktien sitzen, mußte einen dreistelligen Millionenbetrag abschreiben und büßte international einiges an Prestige ein. Die angesehene Zeitschrift „Euro-money“ nannte das Geschäft ein „Fiatsco“.

Auch im Bemühen, die Deutsche Bank auf den gemeinsamen EG-Binnenmarkt vorzubereiten, ist Herrhausen ein Schnitzer unterlaufen. Ohne die notwendige Genehmigung der Madrider Behörden versuchte er im vergangenen Jahr, der Deutschen Bank eine Mehrheit an der spanischen Bancotrans zu verschaffen. Als die Spanier davon Wind beka-

men, kürzte die Notenbank Bancotrans die Kreditlinien. Herrhausen mußte erst mal den Rückzug antreten und verlor wertvolle Zeit.

Als gravierendster Fehler, der ihm nicht wegen Überbeanspruchung unterlaufen ist, sondern im Höhenrausch, könnte sich eines Tages allerdings der Ausbau von Daimler-Benz zum Super-Konzern erweisen.

Gewiß, es gibt – mit kräftiger Unterstützung durch Milliarden Steuergelder aus Bonn (siehe Seite 119) – die Aussicht, mit der AEG, mit MTU, Dornier und MBB ein Rüstungs-, Elektronik- und Luftfahrt-Konglomerat zu zimmern, das sich einmal als ähnlich rentabel wie das Autogeschäft erweisen könnte.

Doch die Risiken sind gewaltig. Nicht auszuschließen ist, daß die Akquisitio-

men: der damalige Bundeswirtschaftsminister Martin Bangemann, die Daimler-Benz-Vorstandsmitglieder Edzard Reuter und Werner Niefer sowie Alfred Herrhausen.

Bangemann machte dort den drei Managern erstmals das Angebot, Daimler-Benz solle bei MBB und beim Airbus einsteigen. Der Bankier und die Daimler-Abgesandten waren von der Offerte völlig überrascht. Während Strauß den Vorschlag näher erläuterte, schob Herrhausen Reuter einen Zettel zu. Text: „Nicht mit uns.“

Reuter sah das ganz anders. Er schrieb die Worte „durchaus denkbar“ auf das Papier und reichte es zurück.

Nach außen hin ließ der Daimler-Aufseher von seiner anfänglichen Skepsis nicht das Geringste spüren. Im Gegen-

Herrhausen hier, da, überall. Europa 92, Schuldenkrise, Glasnost und Perestroika, Ökologie, die technologische Revolution durch Mikrochips, der Aufstieg der Länder in Fernost – „wie nie zuvor in der Menschheitsgeschichte“, schwelgt der Bankchef in seiner Lieblingsrolle als Weltstrategie, „sind wir mit einer Fülle von Problemen gleichzeitig konfrontiert“. Und Alfred Herrhausen sieht sich mittendrin und obendrüber.

Kein Wunder, daß in den Türmen der Deutschen Bank in Frankfurt Alfred Herrhausen zuweilen schon als „Herrgott“ verspottet wird. Ein Kritiker aus dem eigenen Haus: „Der Mann verliert die Realität aus den Augen, der hebt ab.“

Das ist in der kapitalistischen Wirtschaftsordnung, wo die Konkurrenz stets auf der Lauer liegt, noch nie gutgegangen. Zuviel Macht bei einer Person verführt nicht nur zum Mißbrauch; sie kann die betroffenen Organisationen auch teuer zu stehen kommen.

Machtverteilung, wie sie in Demokratien und Marktwirtschaften üblich ist, bedeutet nämlich auch: Arbeitsteilung. Dies Grundprinzip modernen Wirtschaftens hat sich bislang noch stets als effizienzsteigernd erwiesen.

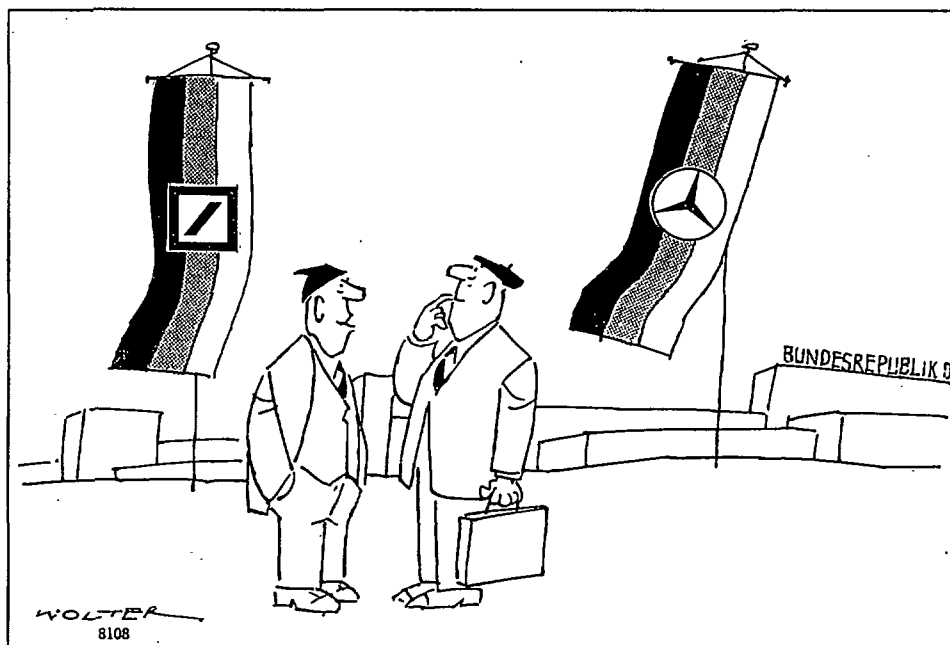
So raumgreifend der Herrschaftsanspruch des Frankfurter Geldfürsten sein mag, so hoch er seinen Beitrag zur Lösung all der anstehenden Probleme einschätzen mag – Herrhausen hat sichtlich Mühe, dem allem in einem gewöhnlichen 14-Stunden-Tag gerecht zu werden.

Allmählich dämmert es offenbar seinen Kollegen im Vorstand, daß es höchste Zeit ist, ihren Chef einzufangen. Als Alfred Herrhausen kürzlich ernsthaft erwog, den Aufsichtsratsvorsitz bei Krupp in seiner Heimatstadt Essen zu übernehmen, legten sich die Kollegen quer.

Drei Stunden debattierte der Vorstand über die Absicht ihres Sprechers, sich auch bei der schwierigen Sanierung des Stahlunternehmens unentbehrlich zu machen. Dann stand das Nein fest, zu dem Herrhausen („Ich bin unter den drei Ringen groß geworden“) sich nicht hatte durchringen können.

Die Aufgabe, die Deutsche Bank auf die Entwicklungen des neuen Jahrhunderts vorzubereiten und viele andere Pflichten, so schrieb Herrhausen daraufhin dem Krupp-Nachlaßverwalter Berthold Beitz, hätten „einen Umfang angenommen, der mir weise Beschränkung auferlegt“.

Niederlagen gibt es für Alfred Herrhausen nicht. Die formuliert er einfach in Siegen um.



„Sie meinen den Wappenvogel, den Bundesadler – doch, den haben wir sicher irgendwo!“

nen sich weder organisatorisch noch in der Unternehmensphilosophie verdauen lassen und Geld kosten; daß Mißerfolge in den neuen Konzern-Teilen am Ende das Autogeschäft nachhaltig beschädigen. Wie hoch der Preis werden könnte, ist schon jetzt sichtbar.

Im vergangenen Jahr erlitt das neben der Lkw-Sparte einzig wirklich lukrative Geschäftsfeld des Konzerns einen Ertragseinbruch von über einer Milliarde Mark. Und trotz deutlich heruntergefahrter Produktion stehen derzeit mehr als 30 000 Mercedes-Autos weltweit auf Lager.

Herrhausen selbst hatte die Gefahren anfangs höher eingeschätzt als die Chancen. Er wollte den Einkauf von MBB durch Daimler-Benz verhindern.

Der Handel war erstmals 1987 in einer Spitzenrunde erörtert worden. Bei Franz Josef Strauß, dem damaligen Aufsichtsratsvorsitzenden der Airbus Industrie, waren in München zusammengekom-

men. Herrhausen, der auch in diesem Fall nicht nein sagen konnte, machte sich in Interviews und bei seinen öffentlichen Auftritten mit ungewöhnlichem Engagement stark für den Deal.

Alle Einwände wischte er als „störend“ und „ärgerlich“ beiseite. Die Kritiker der Super-Fusion – darunter immerhin der Präsident des Bundeskartellamts und der Vorsitzende der Monopolkommission – dächten, so Herrhausen, in Dimensionen, „die wir längst hinter uns gelassen haben“.

Im Wettbewerb mit dem ebenfalls nach Höherem strebenden Reuter erlag der Bankchef offenbar der Faszination der Größe, der Versuchung, Industriegeschichte schreiben zu können.

So darf er sich, wenn die MBB-Verträge unterzeichnet sind, neben all seinen anderen Obliegenheiten als Aufsichtsratschef der Daimler-Benz-Holding auch um Flugzeuge kümmern, um Raketen und Satelliten.