



SPIEGEL *Titel*

Deutsche-Bank-Herrscher Guth, Abs, Ulrich, Christians: Ordensregeln für das Gewerbe

Das Riesen-Monopoly der Deutschen Bank

Machtbewußt wie die Renaissancefürsten bauten die Manager der Deutschen Bank ihr Institut zum alles überragenden Geldhaus der Nation aus. Leise, konse-

quent, nur durch sich selber kontrolliert, knüpfte die 1870 gegründete Bank ein Netzwerk von Geld, Geist und Gesinnung, gegen das in Deutschland nichts mehr läuft.

Aufsichtsratssitzung im Stuttgarter Hochhaus der Daimler-Benz AG, 26. April 1979. Zehn Vertreter der Kapital-, zehn von der Arbeitnehmerseite, darunter eine adlige Dame von den Leitenden. Wilfried Guth, Vorstandssprecher der Deutschen Bank, des größten Aktionärs der Firma, führt Regie.

Leise und glatt, ohne Pannen und Konflikte, wird die Tagesordnung abgehackt. Mittags fällt die Entscheidung. Der neue Vorstandsvorsitzende des Automobilunternehmens ist gewählt.

Es ist die Stunde der Deutschen Bank. Nicht der von den Medien favorisierte Planungschef Edzard Reuter wurde Chef der Firma, sondern der erst fünf Jahre zuvor von VW herbeigeeilte Einkaufschef Gerhard Prinz.

Der von Guth protegierte Unternehmenssohn gewann – auch – mit den Stimmen der Arbeitnehmervertreter: Die

Harmonie zwischen Kapital und Arbeit, gesteuert von der Deutschen Bank, schien perfekt.

Aber vier Jahre später starb Gerhard Prinz. Wieder war nun Edzard Reuter der Favorit, diesmal ohne gleichwertige Konkurrenz. An ihm, hieß es, könne niemand mehr vorbei. Die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat erklärten Reuter, den Sohn des ehemaligen Berliner Bürgermeisters, zu ihrem Kandidaten. Diesmal, stand für sie fest, würde allein Fairneß schon die Zustimmung der Kapitaleseite gebieten.

Aber die Kapitalvertreter blockten: Ein Sozialdemokrat Chef von Daimler-Benz? So kurz nach der Wende in Bonn? Nie. Der Vorstand der Deutschen Bank, voran seine beiden Sprecher Wilfried Guth, 65, und Friedrich Wilhelm Christians, 62, beschloß den Durchmarsch gegen alle Widerstände: Mit der knappen Mehrheit von 11 zu 9 setzte Guth im

Aufsichtsrat den Technik-Chef Werner Breitschwerdt gegen Reuter durch.

Wo es um Eingemachtes geht, da hören bei den Bankiers die leisen Töne auf. Da geht es rau, rabiat und ruppig zu. Denn das Spiel um Macht und Geld und Einfluß verlangt hohe Konsequenz. Edzard Reuter paßte nicht genau in dieses Spiel. Er gehört nicht in den engen Dunstkreis der Deutschen Bank.

Die Deutsche-Bank-Gruppe, mit weltweit 226 Milliarden Mark Bilanzsumme (Herbst 1984) das größte Geldhaus der Nation, ist Nummer eins an den Börsen und am Kreditmarkt, bei den Spareinlagen der kleinen Leute und in den Aufsichtsräten der Industrie. Sie ist auch Nummer eins im Ordnen und Beherrschen des westdeutschen Industrie-Konglomerats, dessen Schwerpunkte immer weiter nach Süden wandern.

Wo es um ein solches Machtkartell von Geld und Gewerbe geht, wo die

südwärts verschobene Achse deutscher Hochfinanz und Großindustrie im Spiele ist, wo ein knappes Dutzend ausgewählter Wirtschafts-Dogen, darunter stets der Chef von Daimler-Benz, das Sagen hat, da durfte ein Berliner Sozi zu dieser Zeit nicht sein. Das System der Deutschen Bank duldet Störfaktoren nicht.

Was ist ihr System?

Ihr System ist Allmacht, Omnipotenz. Ist leise Beherrschung, Ordnen und Verordnen. Ist die geistige Herrschaft über ein filigranes Netz von Management-Personen, gemäßigt konservativ, ohne Hang zum Abenteuer, eher nach Art des Generalstabs, nicht wie dynamische Unternehmer.

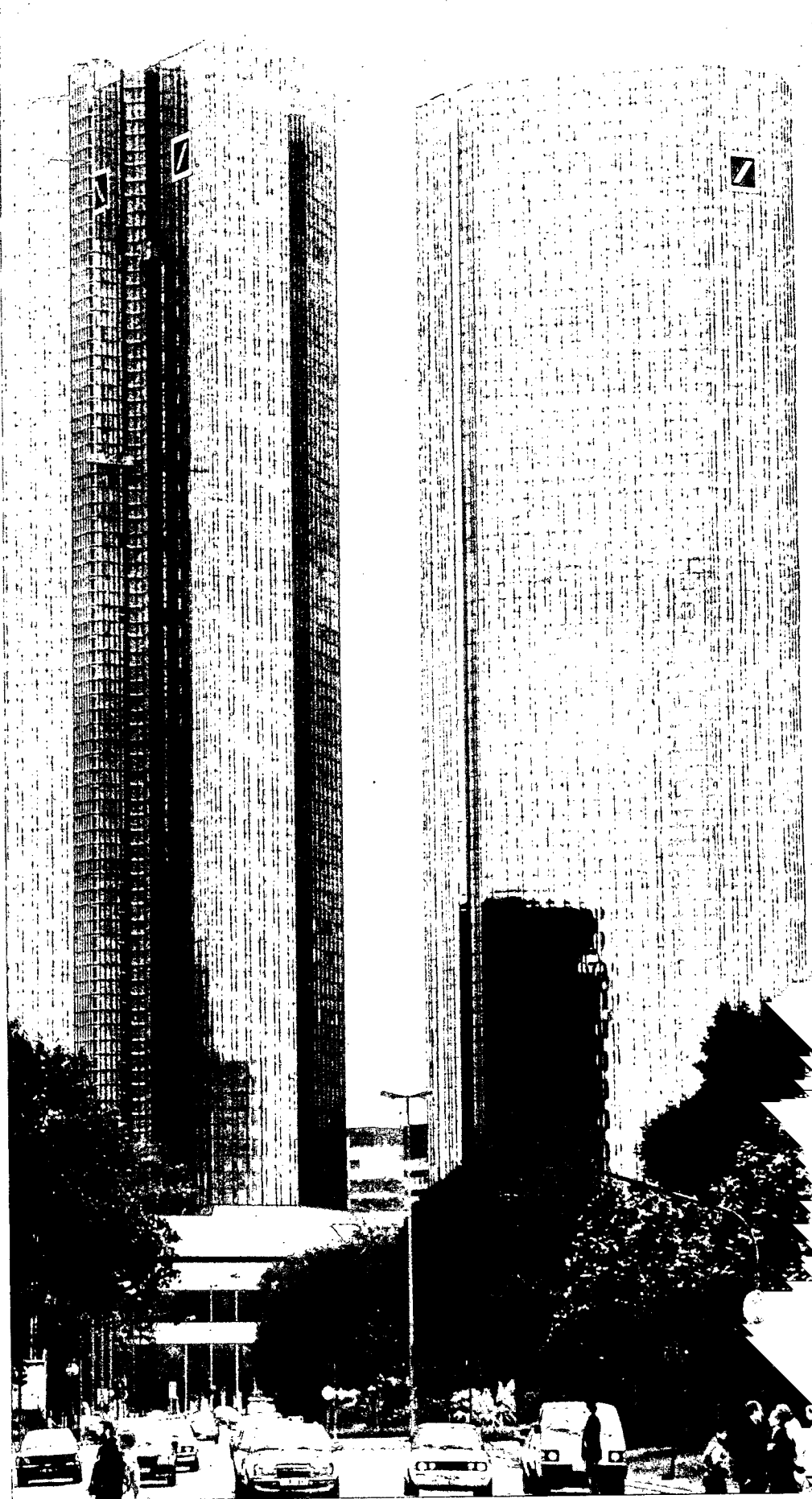
Schritt für Schritt, mal mit der Tonnenkraft einer Dampfwalze, mal mit der geräuschlosen Diplomatie eines Metternich und zunehmend mit dem Unfehlbarkeitsanspruch des Papstes zu Rom, hat sich die Deutsche Bank in 115 Jahren Geschichte zur ersten Finanzmacht der Nation befördert. Schritt für Schritt auch hat sie diese Macht über die nationalen Grenzen hin ausgedehnt.

Kein anderes Finanzinstitut ist gleichzeitig so groß und so allumfassend, keines beherrscht im gleichen Maße alle monetären und gewerblichen Schlüsselpositionen des Landes wie sie. Keine dominiert mit einem so großen Vorsprung vor jeder Konkurrenz – und keine auch ist so sehr Legende. Ein Verfassungsorgan des Geldwesens, von keinem kontrolliert, doch alles kontrollierend.

„Ich bin kein Generaldirektor, ich ernenne Generaldirektoren“, soll Hermann Josef Abs, 83, der Ehrenvorsitzende des Instituts, gesagt haben. Er hat die Bank geprägt, von ihm, dem langjährigen Primus des Unternehmens, sind die in einem vollen Jahrhundert wirtschaftlicher Expansion gewachsenen Regeln des Hauses, stumm wie sie waren, zu einem Kodex vereint worden, dem keiner in der Deutschen Bank entkommt. Sie wurden schließlich zu Moralregeln des gesamten Gewerbes.

Die Ordensregeln des Rheinländers Abs griffen über auf die Vorstände des von der Bank beherrschten Unternehmens-Konglomerats. Sie verbreiteten sich bis zur Allgemeinverbindlichkeit durch raffinierte personelle Kreuz- und Querverbindungen. Sie prägten am Ende den ganzen verhalten-dynamischen Sinn der industriellen Oberklasse Deutschlands: nichts überstürzen, alles schön absichern, gegenseitige Hilfe gegen alle anderen, eigene Fehler vermeiden, die der anderen nutzen. Ein neuer Deutschritterorden?

Die Ordensregeln der Deutschen Bank schlugen sich nieder in der industriellen Ordnungspolitik des Landes, seiner Regionen und seiner gewerblichen Branchen. Hermann Josef Abs, der Übervater, liebte es, Patienzen zu legen und registerreiche Orgeln zu spielen. Und genauso verfuhr die Deutsche Bank



Deutsche-Bank-Zentrale in Frankfurt: Ordnungspolitik für die Nation

seit der Ära Abs mit der Industriekultur Deutschlands.

Unerreicht von ihren Verfolgern – Dresdner Bank, WestLB, Bayerische Vereinsbank, Commerzbank, – wuchs die Deutsche Bank zu einem milliarden-schweren Machtapparat ohne Fremdkontrolle, zu einer Schaltzentrale der deutschen Wirtschaft, dem die demokratischen Funktionsträger der Politik immer weniger entgegensetzen konnten.

Nicht die Marktwirtschaft von Ludwig Erhard allein schuf die Strukturen der Nachkriegsindustrie, auch die durch sie

„Mein Name ist Abs – A wie Abs, B wie Abs, S wie Abs“

freigesetzte Marktwirtschaft des Systems Abs. Nicht die Wettbewerbslehre der ordoliberalen Schule prägte die Nachkriegsära von Handel und Gewerbe, sondern die Ordnungslehre vom Geiste der Deutschen Bank. Moderat, solange jeder ihr folgen wollte, beinhart gegen Außenseiter und Aufmüpfer, konsequent gegenüber Kanzlern und Kunden, wuchs das System der Deutschen Bank zu einem aufgeklärten Feudalstaat inmitten einer sozialen Massendemokratie. Ein Einflüsterer oberster Qualität?

Hermann Josef Abs („Mein Name ist Abs, A wie Abs, B wie Abs, S wie Abs“) beriet den ihm kongenialen rheinischen Kanzler Konrad Adenauer. So gut, daß der ihn mit internationalen Missionen betraute und gar zu seinem Außenminister hatte ernennen wollen.

Abs' Nachfolger Karl Klasen und Franz Heinrich Ulrich, der eine Sozialdemokrat, der andere liberalkonservativ, berieten die SPD-Kanzler Willy Brandt und Helmut Schmidt. Als Klasen später Bundesbank-Präsident wurde und Ulrich allmählich auf den Aufsichtsratsvorsitz der Bank zusteuerte, fiel der

Part, den Kanzler zu beraten, mehr und mehr an seine Nachfolger Friedrich Wilhelm Christians und Wilfried Guth.

Guth wurde von Helmut Schmidt so geschätzt, daß er bald in Gefahr stand, als Klasens Nachfolger Bundesbank-Präsident zu werden. Aber Schmidt setzte sich nicht durch. Die Parteifreunde Hans Matthöfer und Herbert Wehner votierten gegen Guth und für Karl Otto Pöhl.

Auch Helmut Kohl, unsicher in Sachen Wirtschaft, verläßt sich auf den Rat eines Geweihten aus der Deutschen Bank: Alfred Herrhausen, 55, muß her, wenn der Kanzler nichts versteht. Herrhausen, der Wilfried Guth dieses Jahr in der Rolle des Sprechers der Bank folgt, hatte Kohl beim Urlaub im Salzburgerischen kennengelernt.

„Da wo Stärke ist“, erkannte Bankier Harald Kühnen (Sal. Oppenheim & Cie) nach vierjähriger Amtszeit als Präsident des Bundesverbandes deutscher

Banken, „wirkt ein ungeheurer Magnetismus“. Der Magnet Deutsche Bank hat fast alles an sich gezogen, was in Deutschland mit Geld und wirtschaftlicher Potenz zu tun hat.

Die Vielfalt ihrer Macht verdanken die Männer der Deutschen Bank dem westdeutschen Universalbank-System, das unbeschädigt aus den Gründerjahren des 19. Jahrhunderts übernommen worden ist. Dieses System, im kapitalistischen Ausland Rarität, haben die Senioren der Großbanken stets und immer wieder gegen sämtliche Versuche verteidigt, auch nur kleine Bausteine daraus zu entfernen.

Denn nach diesem System dürfen die Bankiers fast alles tun, was mit Geld zu tun hat. Sie dürfen mit Aktien und Anleihen handeln, Milliarden-Kredite für die heimische Industrie, die Staatshaushalte und ferne Entwicklungsländer bewilligen, Kleinsparer und Ratenkäufer

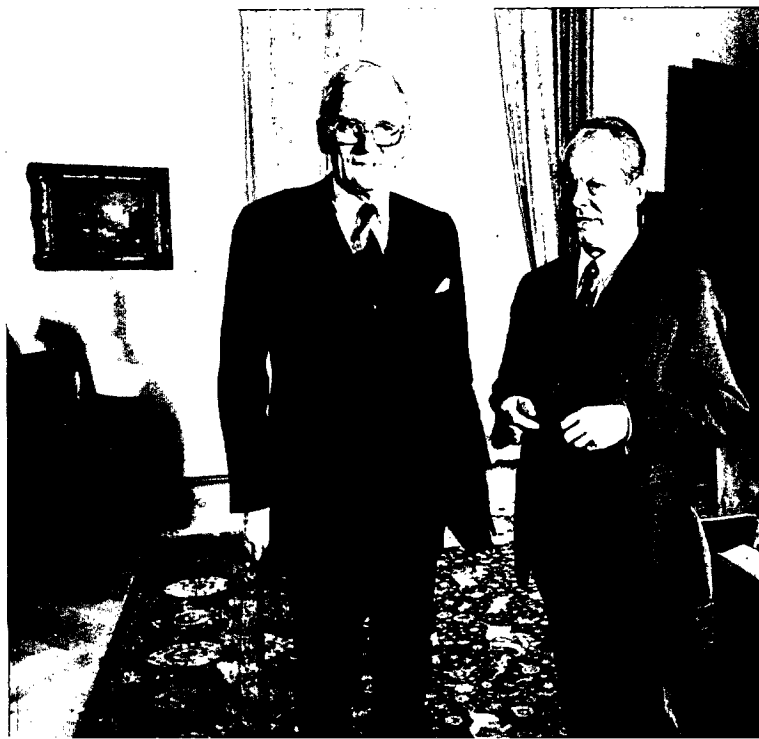
beraten. Sie dürfen Geld leihen und verleihen, mit Gold und Devisen handeln, sich an Unternehmen beteiligen, Flugzeuge und Schiffe, Hochhäuser und Hotels finanzieren. Ein Riesen-Monopoly spielen, und alles unter einem Dach.

Die Deutsche Bank wurde auf diese Art auch größte Sparkasse der Nation. Auf den Sparkonten ihrer 1410 Filialen liegen 20,2 Milliarden Mark. Sie vergibt an Konsumenten und Konzerne mehr Kredite als Commerzbank und Westdeutsche Landesbank zusammen. Beim Handel mit Gold und Ter-



Abs mit Erhard*

* Mitte: Bundesbankpräsident Karl Blessing.



Klasen mit Brandt (l.), Christians mit Schmidt
Deutsche-Bank-Chefs mit Kanzlern
Einflüsterer oberster Qualität

mingeldern ist sie ebenfalls Spitze. Beim An- und Verkauf von Aktien und Obligationen setzt sie mehr um als selbst der größte Londoner Börsenmakler. Ihre Plazierungsmacht bei Aktienemissionen, Anleihen und Edelmetallen ist dank 450 eigener Händler und 1200 Investmentberater hierzulande ohne Beispiel. 1983 holte sie 1,3 Milliarden Mark Gewinn aus ihren Dienstleistungsgeschäften.

Bei der Privatisierung des Staatsvermögens fiel der Deutschen Bank wie selbstverständlich eine Führungsrolle zu. Nach der gelungenen Börsenplazierung eines Veba-Aktienpakets von fast 800 Millionen Mark im vergangenen Jahr hat die Bank für dieses Jahr ein Verkaufskonzept für Lufthansa-Aktien im Werte von über 900 Millionen Mark bei Finanzminister Gerhard Stoltenberg abgeliefert.

Noch stärker ist ihre Stellung im provisionsträchtigen Geschäft mit Börsen-Neulingen: Bei der Einführung von Porsche- und Nixdorf-Aktien gelangen Christians und Guth zwei Volltreffer. Die Nachfrage nach den neuen Börsen-Titeln lag fast 25 mal höher als die Zahl der angebotenen Aktien. Vergeblich versucht bislang der Rest des Bankgewerbes in dieser zeitweise verkümmerten Sparte fest Fuß zu fassen: 1984 brachte der Konsortialführer Deutsche Bank mehr als 90 Prozent sämtlicher Aktien-Neuemissionen an den Markt.

Über ihre Mehrheitsbeteiligungen an Hypothekenbanken vom Kaliber der Frankfurter Hypo, der Deutschen Centralbodenkredit AG und der Deutschen Kreditbank für Baufinanzierung kontrolliert sie mit einem Hypothekenvolumen von 48 Milliarden Mark ziemlich umfassend den Markt der Baufinanzierungen.

In Luxemburg, dem kontinentalen Umschlagplatz für Euro-Gelder, gilt sie unter den ortsansässigen 115 Banken als Nummer eins. Und wenn Milliarden-Anleihen an den internationalen Finanzmärkten von New York und London, Toronto und Tokio gemakelt werden, ist sie Deutschlands gefragteste Adresse.

Über die Konten der Deutschen Bank läuft ein Viertel des gesamten deutschen Außenhandels und rund ein Drittel der

Intimkenntnisse aus 400 Unternehmen

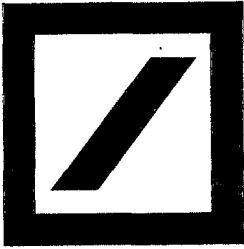
Geschäfte mit dem Ostblock. Und immer wieder sind es die lukrativen Abschlüsse, die der Bank aufgrund ihrer Größe und ihres Namens zufallen. Denn wen die Deutsche Bank für kreditwürdig hält, der gilt überall als gutes Risiko.

Ihre Unternehmensbeteiligungen, in Kurswerten gemessen, übersteigen zwei Drittel des Börsenwertes ihrer eigenen

ALLES UNTER KONTROLLE

Auswahl von Unternehmen, in deren Aufsichtsrat Vorstandsmitglieder der Deutschen Bank sitzen

VEBA	VOLKSWAGEN	SIEMENS	BASF
RWE	DAIMLER-BENZ	BBC	BAYER
VEW	IVECO-MAGIRUS	SEL	HENKEL
THYSSEN	HAPAG-LLOYD	AEG-TELEFUNKEN	SCHERING
MANNESMANN			RÜTGERSWERKE
PREUSSAG			MOBIL OIL
SALZGITTER			MÜNCHENER RÜCK
KLÖCKNER-HUMBOLDT-DEUTZ			ALLIANZ
HOESCH	VIAG	BERTELSMANN	GERLING-KONZERN
LINDE	KARSTADT	GRÜNER + JAHR	NIXDORF
ARBED SAARSTAHL	KAUFHOF	REEMTSMA	PHILIPP HOLZMANN
RHEINMETALL	HORTEN	MARTIN BRINKMANN	STRABAG



Deutsche Bank

DER SPIEGEL

Aktien. Schon der 28,5-Prozent-Anteil an der Stuttgarter Daimler-Benz AG ist halb soviel wert wie sämtliche Deutsche-Bank-Aktien. Daneben gehören der Bank ein Drittel des Bau-Branchen-Primus Philipp Holzmann AG, mindestens 25 Prozent vom Warenhaus-Konzern Karstadt und vom Schiffsverkehrsunternehmen Hapag-Lloyd, 20 Prozent von Horten und sieben Prozent vom Versicherungsriesen Allianz.

Die zwölf Vorstandsmitglieder der Bank verwalten 146 Aufsichtsratsmandate und sind in mehr als 200 Verwaltungs- und Beiräten präsent; sie kennen also die Intimsphäre von rund 400 Unternehmen. Den Firmen aus dem engeren Kreis der Deutschen Bank verschafft das kaum bezahlbare Wettbewerbsvorteile.

In Konzernen mit breiter Aktienstreuung haben die Herren der Deutschen Bank aufgrund des sogenannten Depotstimmrechts das Sagen: Kleinaktionäre treten im allgemeinen ihre Stimmrechte an die Bank ab, bei der sie ein Depot

unterhalten. Da die Deutsche Bank auch die meisten Kleindepots besitzt, kann sie – ohne selbst Eigentümer zu sein – auf diese Weise große Aktiengesellschaften wie etwa Bayer, BASF und Mannesmann beherrschen. Sogar teilprivatisierte Staatsunternehmen wie VW und Veba stehen unter Aufsicht der Deutschen Bank, was vom Gesetzgeber mit Sicherheit nie gewollt war.

Wo neue Geschäfte locken, ob in Nairobi, Johannesburg, Bahrain oder Peking, die Deutsche Bank ist stets zur Stelle. In Moskau genießt sie demnächst das Privileg, als einzige westliche Bank außerhalb des üblichen Büro-Gettos leben zu dürfen: In der Metrostrojewskaja 23-25 baut sie, auf hundert Jahre Erbpacht, ein eigenes Domizil.

Am Ende einer der größten Bankenkrisen überhaupt, als Dresdner, Commerzbank und WestLB sich von lukrativen Beteiligungen, von selbstgenutzten Bürohäusern, gar von ihren Hauptverwaltungen (Commerzbank) und von vie-

len Auslandsrisiken trennen mußten, erzielte die Deutsche Bank Betriebsergebnisse in Rekordhöhe: 1982 mit 3,2 Milliarden Mark soviel wie die vier Verfolger Dresdner Bank, Commerzbank, WestLB und Bayerische Vereinsbank zusammen. Auch 1983 noch verdiente sie mit 3,9 Milliarden Mark mehr als die inzwischen sanierten Verfolger Dresdner und Commerzbank zusammen.

Ihre ewige Gewinnsträhne machte sie bald zur exklusiven Adresse. Mit einem Polster von siebzehn Milliarden Mark in Geld und vorsorglichen Risiko-Abschreibungen gehört sie zur Weltspitze unter den kommerziellen Banken.

„Diesen Geschäftsbericht hat der liebe Gott geschrieben“, jubelte schon 1982 Heinz Saerberg, einer von 240 000 Deutsche-Bank-Aktionären auf der Hauptversammlung des Instituts. Sogar der notorische Hauptversammlungs-nörgler Kurt Fiebig schwärmte einmal: „Die Deutsche Bank ist wohl die beste Bank der Welt.“

Warum?

Die Deutsche Bank hat schärfer als alle anderen das Universalbank-Privileg als Ordnungssystem verinnerlicht. Sie hat weniger als die Konkurrenz unter Substanzverlusten im Zweiten Weltkrieg gelitten. Sie wird im Ausland, weil sie eben „Deutsche Bank“ heißt, gern für



Bankgeschäft Kleinkonten: Sparkassen abgehängt

die nationale Adresse schlechthin genommen.

Die Deutsche Bank hat sich personell, intellektuell und finanziell mit den ertragreichsten deutschen Großunternehmen verfilzt. Sie ist jahrzehntelang eine reine Industriebank gewesen und hatte das Massengeschäft, „Kumpel-Banking“ genannt, verabscheut. Nun aber besitzt sie die meisten Kleinsparkonten weit und breit und gebietet deshalb unter sämtli-

chen Banken über die billigste Liquidität – also über die größte Bewegungsfreiheit. Und sie hat das Vermeiden von Fehlern zum obersten Geschäftsprinzip ernannt.

Das fängt bei der Personalauslese an. Bei der Auswahl am Arbeitsmarkt können die Bankiers der Deutschen aus dem vollen schöpfen. 50 000 Schulabgänger, meist Abiturienten, hatten sich 1984 um eine der ausgeschriebenen 1950 Lehrstellen des Instituts beworben, und einige tausend Hochschüler mit Diplom trugen sich in die Wartelisten für das mehrjährige Trainee-Programm der Bank ein. Nur 230 erhielten nach ausgiebigem Sieben eine Chance.

Fast die Hälfte der im vergangenen Jahr geprüften Auszubildenden aus dem Reservoir der Deutschen Bank beendeten ihre Lehrzeit mit den Prädikaten „gut“ oder „sehr gut“. Fast alle bekamen sie einen Anstellungsvertrag. Daß Söhne prominenter Männer der Bank im selben Haus Karriere machen – wie gelegentlich bei der Konkurrenz –, ist nach

Bankgeschäft Börse: Herrschaft aufgebaut



„Die wirksamste Angeberei ist das Understatement“

den Ordensregeln der Firma ausgeschlossen. Was gilt, ist die hochgezüchtete Leistung anonym hereingeholten Personals.

Auf die mehr als hundert Jahre alten Erfahrungen des im April 1870 gegründeten Instituts wird dabei besonderer Wert gelegt. Sie werden wie das Rezept zur Herstellung von „4711“ von einer Managergeneration zur anderen vererbt. Wo andere Firmen nach dem Vorbild amerikanischer Managementschulen sich schriftlich auf geschäftspolitische Ziele und Führungsgrundsätze festlegen, handelt das Personal der Deutschen Bank nach ungeschriebenen, aber eingestanzten Regeln.

Gesellschaftliche Vorzüge zählen, ähnlich wie beim Obersten Sowjet und

der römischen Kurie nicht. Während Privatbanken gern Adlige in ihren Reihen wissen, ist bei der Deutschen Bank nicht einmal der Doktor-Titel obligatorisch, um schnell und ohne Ochsentour durch die Filialen nach oben zu kommen. Unter den 129 Direktoren der Bank sind nur vier von blauem Blut, nicht einmal jeder zweite hat promoviert.

Im Zwölf-Mann-Vorstand sitzt kein „von“, allerdings sitzen dort zehn Doktoren. Während Aufsichtsräte, Berater und Direktoren im Geschäftsbericht mit Doktor-Titel aufgeführt werden, verzichteten Christians, Guth und die acht anderen aus dem Vorstand sehr fein auf die Herausstellung ihrer akademischen Ehren. Christians: „Die wirksamste Form der Angabe ist das Understatement. Wer angibt, macht sich verächtlich.“

Wer nach oben rücken soll, wird rechtzeitig ausgeguckt. Bevor der damalige Bosch-Chef Hans L. Merkle im Juli 1984 Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Bank wurde, um die Lücke zwischen dem erkrankten Vorsitzenden Franz Heinrich Ulrich und dem bereits vorgemerkten Nachfolger Wilfried Guth zu schließen, hatte sich ein festes Ritual unter seinen Vorgängern eingespielt. Die Aufsichtsratsvorsitzenden, vor Merkle stets pensionierte Sprecher der Deutschen Bank, mühten sich selber um regelmäßige Blutzufuhr in die Vorstandsetage. In Zeiten des von 1976 bis 1984 waltenden Aufsichtsratsvorsitzenden Franz Heinrich Ulrich, jetzt 74, war es dabei zu einem ständigen Konklave für die Auswahl geeigneter Vorstandskandidaten gekommen.

Alle drei Monate ging Ulrich, der einst Assistent und später Nachfolger des Bank-Altmeisters Abs als Vorstandssprecher und Aufsichtsratsvorsitzender war, mit Guth und Christians in Klausur. Die drei, die eine Zeitlang noch zusammen im Bankvorstand gesessen hatten, besorgten mit Altvater Abs im Hintergrund ein intensives „Nachdenken“ über Vorstandsaspiranten aus dem Personalhort der Bank.

Dabei mußten sie stets ein ungeschriebenes Gesetz der Bank beachten, nach dem die Altersgruppen zwischen 40 und 65 möglichst gleichgewichtig im Vorstand des Unternehmens vertreten sein sollten. Faustregel: Mindestens drei zwischen 40 und 50, drei zwischen 50 und 60, und drei darüber. Leichte Abweichungen sind erlaubt. Mit solcher Altersstruktur glauben die Bankmanager für stets reibungslose Übergänge im Topmanagement sorgen zu können.



Aufsichtsrat Merkle
Gottvater ist immer dabei

Hat einer aus dem Führungsnachwuchs die „Beachtungslinie“ (Christians) erreicht, wird er zu einem Vortrag vor ausgewähltem Publikum aufgefordert. Kollegen, Großkunden und dem Kandidaten selber wird damit signalisiert, wer zum Aufstieg in den Vorstand ausersehen ist. Bei Werner Blessing, der im Januar 1984 in das Topmanagement vorstieß, vergingen zwischen Vorstellung und Bestallung drei Jahre.

Danach dauert es runde zehn Jahre, bis ein Vorstandsmitglied zum Sprecher des Hauses aufsteigen kann. Gemünzt auf den einstigen Kollegen Hans Friedrichs, der ohne Bankpraxis vom Amt des Wirtschaftsministers in den Vorstand der



Aufsteiger Herrhausen
„Beherrschen können wir nichts“

Dresdner Bank wechselte, verriet Christians: „Das Geldgeschäft ist nicht allein lernbar aus Büchern und Kompendien, sondern aus den Erfahrungen früherer Jahrzehnte.“ Und unter zehn Jahren Vorstandsarbeit sei da „für höchste Aufgaben nichts drin“.

Das Personalroulett 1985 der Bank ist denn auch aufschlußreich für ihre Strategie. Wenn im Mai dieses Jahres der alte Vorstandssprecher Wilfried Guth ausscheidet, rückt er an die Stelle des Interims-Mannes Merkle als

Aufsichtsratsvorsitzender. Guths Position im Vorstand wird dann von Alfred Herrhausen eingenommen, der schon 14 Jahre im Vorstand der Deutschen Bank sitzt.

Mit dem Umbau an der Spitze wird zugleich die ganze Führungsmannschaft verjüngt. Denn neben Guth scheidet auch Kapitalmarktexperte Robert Ehret (Spitzname: „Goldene Spürnase“) aus: Der 59jährige Ehret hatte schon vor fünf Jahren mit Freunden gewettet, daß er spätestens mit 60 seinen streßträgigen Job aufgeben will, um dann Philosophie und Geschichte zu studieren. Ungläubigen Vorstandskollegen erklärte Ehret vorletzte Woche: „Ich habe so hohe Wetten laufen, daß ich schon deshalb aufhören muß.“

Ganz aufhören kann aber auch er nicht. Ehret soll zusammen mit dem künftigen Oberaufseher Guth in das wichtigste Kontrollgremium der Bank, den Kreditausschuß des Aufsichtsrates, einziehen. Damit demonstrieren die Bankiers erneut Autarkie und Kontinuität.

Die zwölf im Olymp sind stets einer Meinung

tät: Bislang saßen stets mindestens zwei ehemalige Vorstandsmitglieder der Bank (zuletzt Franz Heinrich Ulrich und Hans Feith) mit Freunden aus der Industrie (Günter Vogelsang und Hans Merkle etwa) in dem mächtigen Kredit-Klub.

Auch die Wahl ihrer Nachwuchskräfte wieder verrät Kontinuität und Strategie. Der 47jährige Rolf-Ernst Breuer, Nachfolger Ehrets, hat sich im Frankfurter Ehret-Stab hochgedient und gilt als Fachmann im Handel mit Aktien und Anleihen: Der 48jährige Nachrücker Georg Krupp hat sich in seiner fünfjährigen Kopfstelle Stuttgart (Krupp) an der Filialfront bewährt. Der ehemalige Abs-Assistent soll das Privatkundengeschäft

Steuergelder für den Dom

Wie die Deutsche Bank ihre Frankfurter Zentrale finanziert

Die Deutsche Bank tat etwas für ihre guten Kunden: Sie bot ihnen, im November vergangenen Jahres, ihr neues Verwaltungsgebäude als Kapitalanlage an – mit Steuervorteilen.

Und die Deutsche Bank ist eben die Deutsche Bank. Die Kunden drängten ihr förmlich das Geld auf; der Immobilienfonds war bereits Tage vor Ablauf der Zeichnungsfrist geschlossen.

Wenn alles, was gut ist für die Deutsche Bank, auch gut ist für Deutschland – dann, aber nur dann, macht der Anlagefonds Nr. 1 des größten deutschen Kreditinstituts auch volkswirtschaftlich einen Sinn. Die Bank braucht die beiden 155 Meter hohen Verwaltungstürme, sie waren ja auch bereits fast fertig, als sie überraschend zum Kauf angeboten wurden. Der Eigentümer will nur einige Jahre auf dem Papier nicht der Eigentümer sein.

So wird das Kapital umgeschichtet, und den Anteilzeichnern werden Steuervorteile versprochen. Insofern ist der „Frankfurter Dom“ (Branchenspott) ein Abschreibungsobjekt wie viele andere auch.

Doch zum einen handelt es sich um den größten geschlossenen Immobilienfonds, der je in Deutschland angeboten wurde: Die Anleger sind mit 225,45 Millionen Mark dabei, hinzu

kommen 240 Millionen Mark Fremdkapital.

Und zum anderen zeichnet sich der Fonds durch einige Details aus, die das Angebot der Deutschen Bank zu einem der skurrilsten dieses Jahrzehnts machen. Oder zu einem der listigsten.

Die Anleger sind lediglich an dem Büro-Doppelturm beteiligt, nicht am Grundstück. Die Fondsgesellschaft hat der Deutschen Bank den Bau bis zum Jahre 2014 vermietet. Am Wertzuwachs der Immobilie sind die Anleger nicht beteiligt – ungewöhnlich für einen solchen Fonds.

Der Prospekt verspricht den Zeichnern eine jährliche Ausschüttung von 4,5 Prozent auf das eingesetzte Eigenkapital.

Dazu kommen die Steuervorteile: Bei einem persönlichen Einkommenssteuersatz von 50 Prozent – so die Deutsche Bank – komme ein Anleger auf eine Durchschnittsrendite von rund 12 Prozent vor Steuern.

Die Bank selbst zahlt also nur einen Teil der Rendite. Den Rest bringt der Steuerzahler auf – Deutschlands größte Privatbank wird zugunsten einiger seiner vermögenden Anleger subventioniert.

Was später wird, wenn die Mietnahmen steigen und die Anleger steu-

erlich keine Verluste mehr machen, geht aus dem Prospekt der Deutschen Bank nicht eindeutig hervor. Kritiker zeigten sich auch beunruhigt, daß die Bank nach spätestens 35 Jahren die Verwaltungszentrale für nur ein Viertel der Herstellungskosten übernehmen will (Heimfallrecht).

So sahen sich die Fondsmanager gezwungen, ein ungewöhnliches Papier nachzureichen: In Schreiben an ihre Anleger garantiert die Bank, daß nach den ersten zehn Jahren „auch unter Berücksichtigung der Heimfall-Regelung die Rendite nicht ungünstiger wird“.

Zwölf Prozent Rendite sind also garantiert – einschließlich Steuervorteil. Das aber heißt: Entfällt der Steuervorteil, muß die Bank auf die zugesagten 4,5 Prozent noch kräftig etwas drauflegen.

Es sei denn, sie kauft den Anlegern die Immobilie schon bald nach Auslaufen der Steuervorteile wieder ab. Und so wird es kommen.

Ob das Finanzamt bei dieser eigenwilligen Konstruktion mitmacht, ist keineswegs sicher.

Schon jetzt nämlich wird deutlich, daß wirtschaftlicher Eigentümer der Bürotürme letztlich nur die Bank selbst ist. Somit stünden den Anlegern die Steuervorteile gar nicht zu.

der Großbanken beschleunigt ausbauen und in drei Jahren die Nachfolge Eckart van Hoovens antreten, der das Massenkreditgeschäft der Bank hochgebracht hat.

Fehler bei der Auslese gibt es selten. Allenfalls der im Mai 1982 pensionierte Andreas Kleffel konnte das Prinzip des Fehler-Minimierens nicht durchhalten. Ihn hatte Ulrich gegen den Rat des Altmeisters Abs vor 15 Jahren in den Vorstand gehievt und es später bereut. Kleffel wirkte für die Bank als oberster Rat so schlecht geführter Firmen wie der Düsseldorfer Maschinenfabrik Schiess, der Textilwerke Girmes und der Hapag-Lloyd AG.

Im Vorstand sollen die Entscheidungen aber einstimmig fallen und diskret sein, so daß niemand allein zur Verantwortung gezogen werden und niemand plaudern kann. Während in Industrie-Konzernen zumeist ein Generalbevollmächtigter oder ein Direktionsassistent am Katzentisch Protokoll führt, muß bei der Deutschen Bank das jeweils jüngste Vorstandsmitglied am Konferenztisch mitschreiben. Das Vergnügen, besonders oft mitzuschreiben, hatte der zehn

Jahre lang Jüngste im Kreis, Alfred Herrhausen.

Damit sich keiner der zwölf überstimmt fühlt und womöglich aus Verärgerung Intimes ausplaudert, wird so lange debattiert, bis alle der gleichen Meinung sind. Da kann dann eine Vorstandssitzung zu einem „stundenlangen Seminar“ (Christians) ausarten. Das Ergebnis müssen alle gemeinsam tragen.

Zu gleichen Teilen auch schleppen die Bankvorstände ihre eindrucksvollen Gehälter heraus, die zu 60 Prozent an die Dividendenhöhe gekoppelt sind. Um keinen Neid und keine Rivalitäten hochkommen zu lassen, bekommen Senioren und Junioren, Sprecher und einfache Vorstandsmitglieder der Deutschen Bank den gleichen Jahreslohn – gut eine Million Mark. Die sechsstelligen Aufsichtsratsantien, die jeder noch zusätzlich bezieht, nicht eingerechnet.

Vor jeder Vorstandssitzung legen sich die beiden Sprecher Guth und Christians ihre Strategien fest. Beim Amtsantritt vor acht Jahren hatten sie verabredet, ihre oftmals konträren Meinungen zu-

nächst unter sich auszugleichen, um dann geschlossen auftreten zu können. Die beiden Banksprecher, Guth in der Frankfurter Taunusanlage, Christians in der Düsseldorfer Königsallee, sind über eine telefonische Direktleitung ständig miteinander verbunden.

Entschieden wird manchmal dennoch zwischen Tür und Angel. Wenn Sprecher Guth morgens gegen neun Uhr das 32. Stockwerk der Frankfurter Zentrale betritt, fragt er meist schon den Etagendienner nach den anwesenden Kollegen. Briante Vorlagen stimmt er sofort mit ihnen ab.

Unterhalb des Olymp herrscht ein Mix aus unbedingtem Gehorsam und eingegrenzter Selbständigkeit der Filialleiter. Ein ehemaliger Deutsche-Bank-Direktor beschreibt seine 129 Kollegen als einen „Kreis der Konformität mit penibler Berichtspflicht“.

Aber die Leiter der 14 Hauptfilialen, der sogenannten Kopfstellen, dürfen ihre Häuser wie eine selbständige Bank führen und gelten im Management als „Gaufürsten“. Diese Art Dezentralisierung gestattet schnelle Entscheidungen



Deutsche-Bank-Schalterhalle in Berlin 1909: Aufgeklärter Feudalstaat

und stärkt das Konkurrenzdenken innerhalb der Bankengruppe. Es hat sich so vorteilhaft eingeführt, daß es auch auf die Sparten und die Auslandsfilialen übertragen wurde.

Daß die Regionalfürsten nicht außer Kontrolle geraten, dafür ist gesorgt. Ein allumfassendes Informationssystem setzt den Vorstand in die Lage, jederzeit die Geschäftsdaten in den Kopfstellen und in einzelnen Niederlassungen abzurufen. Einmal im Monat müssen die Direktoren der Zentrale berichten, ob sie die Vorgaben bei Geschäftsvolumen und Gewinn eingehalten haben. Und wer „einmal einen Fehler macht“, so Christians, „wird freundschaftlich am Ohr gezupft“. Wer öfter auffällt, wird auf bedeutungslose Posten abgeschoben.

So streng Guth und Christians die Kontrolle nach unten pflegen, so lax werden sie selber kontrolliert – die steten Abstimmungen mit ihrem Vorgänger Ulrich, dem langjährigen Aufsichtsratsvorsitzenden, und neuerdings mit Hans L. Merkle ausgenommen.

Denn ohne den Chef des Aufsichtsrats läuft nichts. Mit ihm sprechen die beiden sich mindestens einmal in der Woche ab. Meist am Sonntagmittag um 17 Uhr. Dann läuft das Telefon-Roulett zwischen Christians in Biederich bei Düsseldorf, Guth in Königstein im Taunus und Merkle in Stuttgart.

Außer Ulrich hatte zu dessen Amtszeit im Aufsichtsrat der Deutschen Bank kaum jemand etwas zu melden – es sei denn der Ehrenvorsitzende der Bank Hermann Josef Abs mischte mit. Hans Merkle gilt ebenfalls als einer, der gerne allein entscheidet. Der Vorstand und der

amtierende Aufsichtsratschef bestimmen die Zusammensetzung des Topmanagements der Bank und auch die Sprecher autonom. Wenn Wilfried Guth im Mai 1985 vom Vorstand in den Aufsichtsvorsitz wechselt, wird es wieder genauso sein.

Von den Arbeitnehmern im Rat kommt selten Kritik. Die meisten sind Angestellte der Bank und mucken nicht auf. Die Gewerkschaftsmanager Gerhard Renner von der DAG und Lorenz Schwegler von der DGB-Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen vertreten zu unterschiedliche Interessen, um sich im Rat der Bank einig zu sein.

Als Kapitalvertreter im Aufsichtsrat treffen sich ehemalige Bankvorstände und prominente Großkunden wie etwa

Der eine ein Bürger, der andere ein Fürst

die drei Industriellen Jörg A. Henle (Klößner), Friedrich Karl Flick und Bernhard Plettner von Siemens. Man ist unter sich.

In den Hauptversammlungen wird deutlich, wo die eigentliche Macht liegt: Mit Hilfe des Depotstimmrechts, das ihnen sonst Kontrolle über andere Unternehmen sichert, kontrollieren die Deutschbankiers sich selber.

Von den 18,13 Millionen Stimmen, die 1983 auf der Frankfurter Hauptversammlung der Bank angemeldet waren, vertraten sie 8,4 Millionen selbst. Allein der unter Nummer 1718 im Aktionärsregister aufgeführte Ulrich Cutik konnte

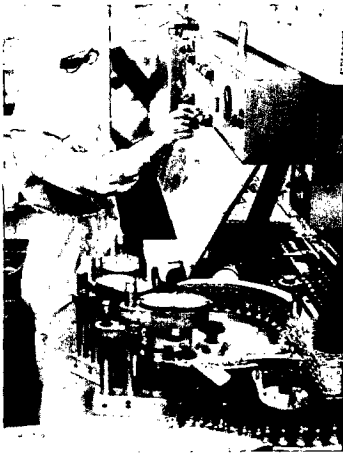
6 506 287 Vollmachtstimmen einsetzen: Cutik ist Direktor der Deutschen Bank in Frankfurt, dem Vorstand direkt unterstellt. Das Feudalsystem ist komplett.

Feudal auch geht es in den Leitständen des Unternehmens zu. In Frankfurt wurde dieses Jahr das mit 465 Millionen Mark teuerste deutsche Bankenbauwerk eingeweiht. Während die Glaspaläste von Dresdner, Commerzbank und BfG jeweils nur einen einzigen Hochhausturm vorzeigen, baute die Deutsche Bank gleich zwei, mit 38 und 40 Stockwerken – die unter Banken „Soll“ und „Haben“ genannt werden. Eine Finanzkathedrale, gegen die das Freiburger Münster wie ein Disneyland-Gemäuer wirkt.

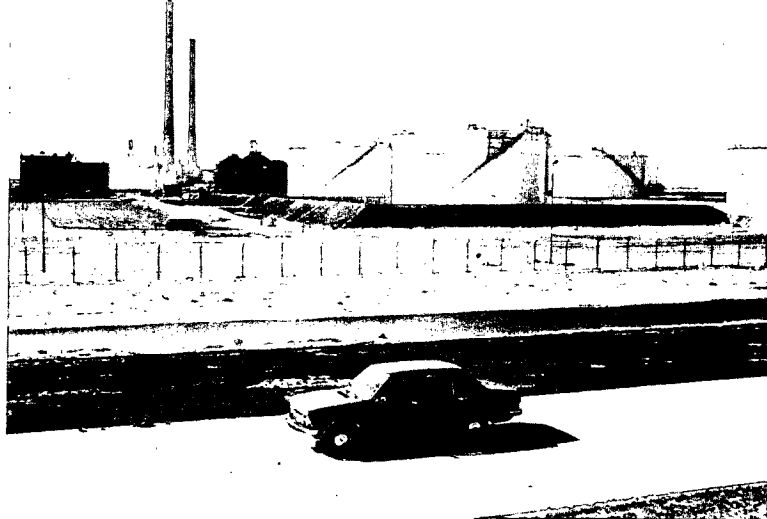
So richtig schön wird es erst beim Anblick der Innereien. Sie sind, veredelt mit zeitgenössischer Kunst, von gediegem Geschmack und folgen dem Kult der Renaissance-Fürsten, wonach Kommerz im reifen Stadium zu Kunst umschlägt.

Auch beim Umbau der Düsseldorfer Zentrale, wo Christians waltet, wird der Reichtum nicht allein an der Skyline, sondern auch am inneren Prunk sichtbar. In dem ehemaligen Jugendstilpalast der Mannesmann-Stahlhändler an der „Kö“ investierten die Bankiers bis zur schlüsselfertigen Übergabe im Mai 1982 rund 230 Millionen Mark.

Büros und Konferenzräume strotzen von Antiquitäten, englischem Gestühl und französischen Beistelltischen, aus aller Welt kamen Lampen und Teppiche, Bilder und Plastiken alter Meister und moderner Künstler. In den Schalteräumen fühlen sich die Kunden in die golde-



Bayer



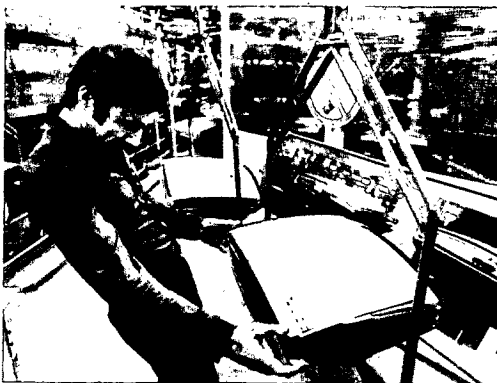
Mobil Oil



BASF



Horten



AEG



Holzmann

Mit der Deutschen Bank verbundene Unternehmen: Nichts überstürzen, alles absichern,

nen zwanziger Jahre versetzt – eine Traumwelt aus Jugendstil und Art deco.

Auch damals schon ist die Deutsche Bank Nummer eins gewesen. Und in den Dreißigern, als Dresdner Bank und Commerzbank schwach wurden, die Darmstädter und Nationalbank in die Pleite fuhren, wurde die Deutsche kaum beschädigt.

Später, bei den Nazis, hielt sie sich in Grenzen sauber. Abs, seit 1937 im Vorstand, hatte genügend internationales Ansehen behalten, um 1953 an der Spitze einer Hundertschaft Bonner Unterhändler das Londoner Schuldenabkommen auszuhandeln. Dabei sind die 20-Milliarden-Mark-Forderungen von 60 Gläubigerstaaten gegen den Rechtsnachfolger des Deutschen Reiches auf 14 Milliarden ermäßigt worden.

Anschließend war es Abs, der bei der neu zusammengeführten Deutschen Bank auf Expansion schaltete. Im Inland stockte er durch geschickte Transaktionen seinen Firmenbesitz, beispielsweise an Daimler-Benz oder dem Bautrust Philipp Holzmann, auf und stieg als erster durch heimliche Beteiligungen an Hypothekenbanken groß in das lukrative Immobiliengeschäft ein.

Im Auslandsgeschäft blieb Abs zurückhaltend. Allerdings für den südafrikanischen Diamantenkönig und Goldproduzenten Harry Oppenheimer arrangerierte er eine 50-Millionen-Mark-Anleihe, die erste Auslandsanleihe seit 1914 unter deutscher Regie.

Nachfolger Ulrich war im Ausland aktiver. Er bewahrte umgekehrt aber Deutschlands Industrie vor unangemessener Überfremdung. Als 1975 der Flick-Konzern 29 Prozent des Daimler-Kapitals an den Schah des Iran verkaufen wollte, übernahm Ulrich mit Hilfe Bonns das Paket, brachte das meiste davon in eine Mercedes-Automobil-Holding ein und streute deren Mercedes-Aktien unter das kleine Publikum und ein paar große Anleger.

Die Vorstandssprecher der Deutschen Bank prägten stets eine besondere Ära der Bankgeschichte. Abs, so heißt es,

habe alles überstrahlt, Ulrich alles konsolidiert, Guth und Christians, so Ex-Finanzminister Manfred Lahnstein, inzwischen im Vorstand von Bertelsmann, seien als Team „in dieser Kombination unschlagbar“ gewesen. Die Unschlagbarkeit liegt zum Teil in ihren Gegensätzen.

Friedrich Wilhelm Christians, ein geübter Plauderer in den Salons und Couloirs, hatte nach dem Jurastudium Diplomaten werden wollen, wurde dann aber das Ziehkind von Abs: Ein Kontaktmensch, der in Aufsichtsräten und Hauptversammlungen brilliert, es mit Sowjetmenschen wie mit westlichen Regenten kann.

Zum Herren-Image paßt die morgendliche Reitsunde, paßt auch die mit Louis-seize-Mobiliar und moderner Malerei vollgestopfte Büro-Suite an der Düsseldorfer „Kö“, von wo aus er mit Vorliebe das Wertpapiergeschäft der Bank leitet.

Der untersetzte, weit weniger elegante Guth müht sich gar nicht erst um den Herrenreiterstil von Christians. Er, ein Neffe Ludwig Erhards, war erst nach zwölf erzwungenen Militärfahren – von 1937 bis 1949 – dazu gekommen, sich einem zivilen Beruf zuzuwenden. Die Beschwerden dieser Jahre wertet Guth, einer der 5000 Überlebenden von 95 000 Stalingrad-Gefangenen, inzwischen als karrieredienlichen Härtestest: „Ich glaube, ein wesentliches Merkmal, das aus dieser Gefangenschaft herrührt, ist wohl doch eine gewisse Härte, die mir häufig zugeschrieben wird. Ohne die Gefangenschaft wäre ich von meiner Grundlage her wahrscheinlich weicher, als ich nach 1949 geworden bin.“

Guth studierte Volkswirtschaft; über die Stationen Bundesbank und Weltwährungsfonds kam er rasch in den Vorstand der Deutschen Bank. Er gilt international als solider Währungs- und Konjunkturfachmann. Seine Reden schreibt er selbst – meist in 10 000 Meter Höhe auf Fernreisen. In seinem Frankfurter Büro stehen moderne Möbel, an der Wand hängen keine Unikate, sondern Graphiken mit niedriger Auflagenzahl. Ein Bürger eigentlich, kein Fürst.



RWE



Daimler-Benz

eigene Fehler vermeiden, die der anderen nutzen

Fürst und Bürger stehen mit ihrer Bank im Zentrum einer industriellen Machtgruppe, die es in solchem Umfang bisher nirgends gegeben hat. Rund um die Bank gruppiert sich, meist südlich des Mains, ein enger Kreis edelster Personen- und Firmen-Adressen, deren Besitzer zunehmend daran arbeiten, das Süd-Nord-Gefälle der deutschen Wirtschaft zu verstärken. Denn die konservativen Regierungen des Landes, sie sind in Bayern und Baden-Württemberg am stabilsten. Dort fühlt man sich zu Haus, getreu dem Spruch des einstigen Helmut-Schmidt-Beraters Guth, daß eine konservative Regierung „ertragspolitisch für die Wirtschaft mehr bringt“.

Zum engeren Kreis der Deutschen Bank gehören

- ▷ die Gruppe Allianz / Münchner Rück in München, mit 25 Milliarden Mark Prämieinnahmen das größte Assekuranzhaus des Kontinents, bei dem die Deutsche Bank mit sieben Prozent größter Einzelaktionär ist;
- ▷ die Siemens AG in München, Europas zweitgrößter Elektro-Konzern (Jahresumsatz: 40 Milliarden Mark), dessen Gründerfamilie auch an der Deutsche-Bank-Gründung 1870 beteiligt war: Georg von Siemens war – 30 Jahre lang – der erste Chef der Deutschen Bank;
- ▷ die Daimler-Benz AG in Stuttgart, Europas profitabelstes Automobilunternehmen mit rund 42 Milliarden Mark Umsatz, das wertvollste Stück im Beteiligungs-Portefeuille;
- ▷ die Robert Bosch GmbH in Stuttgart, einer der besten und sichersten Industrie-Kunden der Deutschen Bank, dessen langjähriger Geschäftsführer Hans L. Merkle nun als erster Nicht-Bankier Aufsichtsratschef der Deutschen Bank ist;
- ▷ die Frankfurter Philipp Holzmann AG, Deutschlands größtes Bauunternehmen (Umsatz: 7,8 Milliarden Mark), deren Hauptaktionär die Deutsche Bank ist;
- ▷ die Bayer AG in Leverkusen, das gegenwärtig profitabelste Chemie-

unternehmen Deutschlands (Umsatz: 42 Milliarden Mark), das von der Deutschen Bank über das Depotstimmrecht beherrscht wird.

Guth und Christians von der Deutschen Bank, Wolfgang Schieren von der Allianz, Hans L. Merkle („Gottvater“) von Bosch, Werner Breitschwerdt von Daimler, Karlheinz Kaske von Siemens, Herbert Grünwald von Bayer und die Allzweckwaffe Günter Vogelsang, dessen Hauptberuf Aufsichtsrat in Diensten der Deutschen Bank ist, stellen den engeren Kreis der Erwählten dar, gegen die in Deutschlands Wirtschaft nicht viel geht. Alfred Herrhausen von der Deutschen Bank, Markus Bierich, Merckles Nachfolger bei Bosch, und der neue Bayer-Chef Hermann-Josef Strenger werden bald aufschließen. Sie, ein knappes Dutzend Leute, sind die Gralshüter des Systems Abs.

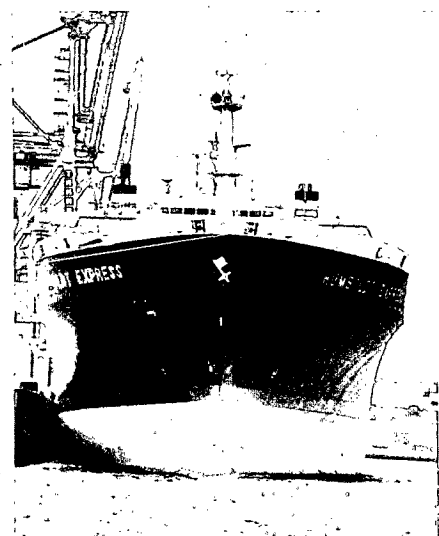
Zum zweiten Kreis des Abs-oluten Bankenstaates gehören die halbstaatliche Volkswagenwerk AG, deren Vorstandsvorsitzender, Carl H. Hahn, von Alfred Herrhausen gezogen wurde; die Ruhrgas AG, deren Chef Klaus Liesen ein Studienfreund Herrhausens ist; Veba-Chef Rudolf von Bennigsen-Foerder, die Privatkonzerne Flick, Klöckner, Henkel und Wolff. Ein weiterer Großer war lange Jahre Egon Overbeck von Mannesmann, unersetzbar für die Ostgeschäfte des Kartells.

Vergeblich rannten vor allem Sozialliberale gegen diesen einmaligen Machtblock an. Nicht nur auf der linken Szene, auch auf SPD-Parteitag und Gewerkschaftskongressen, selbst auf Tagungen der CDU-Sozialausschüsse rieb sich mancher am System der Deutschen Bank. Die Forderungen reichten von der totalen Verstaatlichung des Kreditgewerbes bis zur öffentlichen und gewerkschaftlichen Kontrolle der Kreditgeschäfte.

„Es geht um die Philosophie der Banken generell“, verteidigte der damalige Bankexperte der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft, Jürgen Haker, seinen Anspruch auf Mitsprache, „wenn wir bei



Karstadt



Hapag-Lloyd



Mannesmann

Entscheidungen dabei sein wollen, ob Mittel in den Kraftwerksbau oder in die Elektronik gehen sollen.“

Vergeblich – alles vergeblich.

Einzig einem CDU-Abgeordneten ist es in grauer Vorzeit gelungen, die Macht der ehrenwerten Bankiers- und Manager-Gesellschaft zu beschneiden: Rembert van Delden, dem Textilfabrikanten, war Mitte der sechziger Jahre aufgefallen, daß Übervater Abs Ämter sammelte wie andere Schützenorden. 30 Mandate besaß der Bankier in seinen besten Jahren. Van Delden und eine Gruppe Christdemokraten setzten im Bundestag durch, daß die Mandatszahl pro Person auf zehn begrenzt wurde.

Die „Lex Abs“ beendete 1965 auch die sogenannte Überkreuzverflechtung von Mandatsträgern aus Banken und Konzernen. Deutsche-Bank-Vorstand Abs beispielsweise saß im Aufsichtsrat von Siemens & Halske und Siemens-Vorstand Adolf Lohse in dem der Deutschen Bank.

Getroffen hat das Gesetz die Multi-Räte schwer, entmachtete hat es sie nicht. Sie halfen sich mit Vergleichen aus dem Verdauungstrakt: Ulrich sprach vom „kreuzweisen Gesetz“, der feine Abs gar vom „Pipi“-Gesetz. Allerdings wollte er das Wort „Pipi“ als Abkürzung des lateinischen Spruches „propter invidiam et propter ignorantiam“ („wegen Neid und Unwissenheit“) verstanden wissen.

Zwar führte das Gesetz dazu, daß die Großkonzerne wie Daimler und Mannesmann nicht mehr im Aufsichtsrat der Deutschen Bank vertreten sind, weil die Bankbosse in diesen Firmen die Kontrollfunktionen ausüben. Dennoch rückte der Konvoi aus der Bank und den sechs Konzernen enger zusammen denn je.

Über diese Seilschaft und ihren Einfluß auf Börsen, Kredit- und Auftragsvergaben betreibt die Deutsche Bank de

Konvoi aus Bank und sechs Konzernen

facto, was das Wirtschaftsministerium verhindern möchte und was die Gewerkschaften für sich fordern: Investitionslenkung. Über Sein oder Nichtsein entscheidet dabei ein Ritual, das alle zwei Monate stattfindet.

In diesem Abstand tagt in der Frankfurter Deutsche-Bank-Zentrale der mächtige Kreditausschuß des Aufsichtsrats. Neben den früheren Banksprechern Abs, Ulrich und Klasen und einigen pensionierten Vorstandsmitgliedern gehören diesem mächtigsten deutschen Geldgremium auch Größen aus der Industrie an.

In alphabetischer Reihenfolge tragen die Vorstandsmitglieder der Bank dann die Kreditanträge über 30 Millionen Mark oder in Problemfällen solche ab zwei Millionen Mark dem Ausschuß vor; jeder im Topmanagement ist für be-



Abs-Gegner van Delden: Pipi-Gesetz erfunden

stimmte Firmen und Branchen zuständig.

Vorstandsmitglied Horst Burgard begann früher stets mit einem tristen Zustandsbericht über den damals maroden Elektrokonzern AEG. Über dessen Finanzen entschied Hans Merkle, der sich die besten AEG-Brocken fischen wollte, regelmäßig mit. Über ihn, die Bank und Siemens lief die Neuordnung der deutschen Elektroindustrie.

Gottvater Merkle weiß nicht nur über den Kreditausschuß seine Interessen zu wahren. Auch in den wichtigen Auf-

sichtsräten, wie denen von VW, ist er zu erblicken. „Ich kenne keinen zweiten“, so ein anderer im VW-Aufsichtsrat, „der wie Merkle so ungeniert in den Sitzungen seine eigenen Zulieferer-Ambitionen herauskehrt.“

Christians von der Deutschen Bank macht es versteckter. Weil sein Kollege Guth schon bei Daimler-Benz dem Aufsichtsrat vorsitzt, hatte Christians vor Jahren den ihm angebotenen Chefessel im VW-Kontrollrat abgelehnt. Die Macht der Bank im Automobilgewerbe sollte nicht allzu offen gezeigt werden.

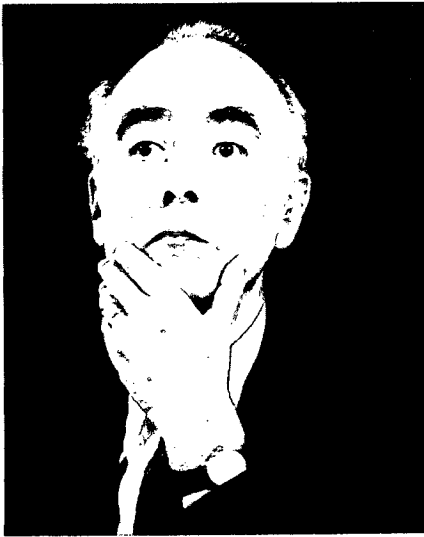
An seiner Stelle wurde Karl Gustaf Ratjen von der Frankfurter Metallgesellschaft Ratsherr. Der kennt die Wünsche der Deutschen Bank. Sein langjähriger Chefkontrollleur bei der Metallgesellschaft nämlich hieß Wilfried Guth.

Bei der Veba, Deutschlands umsatzgrößtem Konzern und teilprivatisierten Bundesunternehmen, zogen Christians und der damals schon designierte Bosch-Chef Bierich in den Aufsichtsrat. Die Phalanx der Deutsche-Bank-Freunde stärkt Vogelsang, der schon seit Jahren Aufsichtsratsvorsitzender der Veba ist und die weitere Privatisierung gemeinsam mit Christians bei Finanzminister Gerhard Stoltenberg betrieben hat.

Christians wurde inzwischen auch Aufsichtsratsvorsitzender der Viag, in der zahlreiche Bundesunternehmen gebündelt sind. Für einen weiteren Top-Posten hält Christians sich bereit: Er soll einmal Walter Hesselbach im Vorsitz des Verwaltungsrats der Bundespost ablösen. Dort können



Abs-Gegner Hesselbach
Aus dem Mandat gedrängt



Ex-Konkurrent Friderichs
„Für höhere Aufgaben nichts drin“

die Großen der Industrie üppige öffentliche Aufträge erwarten.

„Das wäre“, sagt der einstige Gewerkschaftsbankier (Bank für Gemeinwirtschaft) Hesselbach, „die endgültige Machtübernahme der Deutschen Bank.“ Schon bei der Lufthansa hatte Hesselbach seinen Ratsvorsitz abgeben müssen. Ehrenpräsident des Lufthansa-Rats

Poullain und Hesselbach hatten keine Chance

ist weiterhin Altmeister Abs, gegen den der neue Aufsichtsratsvorsitzende, der Kieler Landesbankier Gerd Lausen, im Ernstfall nicht viel auszurichten hat.

Zumindest für die Deutsche Bank hat sich die Wende zum Konservativen „ertragspolitisch“ gelohnt. Neben den großen Branchen der Privatwirtschaft fraß sie sich nun auch wieder an denen der Gemeinwirtschaft fest.

Der Einfluß auf die Konzerne verbürgt handfeste finanzielle Vorteile. Wo die Deutsche Bank Hausbank ist, fällt ihr nicht nur der größte Brocken des Kreditgeschäfts zu, sondern auch die Führungsrolle im Emissionskonsortium, das Anleihen und neue Aktien bei den Sparern plazierte.

Auch bei Kapitalerhöhungen florierender Großunternehmen kassieren die Banken durchweg eine Provision von drei Prozent, der Konsortialführer bekommt vorab von dieser Provision 15 Prozent vergütet.

Diesen Bonus kann immer öfter die Deutsche Bank einstreichen. Die Verteilung der Quoten bestimmt sie. Nur unter Mühen gelingt es der Konkurrenz, bei den Kapitalemissionen mit Anstandsquoten dabei zu sein. Sie ist abgehängt wie noch nie. Und wer je es wagen würde, an der Spitzenstellung der Deutschen Bank zu rütteln, der weiß, was ihm blüht.

Als Sozialdemokrat Walter Hesselbach Ende der Fünfziger die zersplitterten Gewerkschaftsbanken zu dem schlagkräftigen Genossentrust BfG verschmolz, wurde der Arbeiterbankier (Spitzname: „Der rote Abs“) von der etablierten Konkurrenz erst einmal geschnitten.

Auf Druck der Deutschen Bank, vermutet Hesselbach, verweigerte der Bundesverband des privaten Bankgewerbes der BfG die Mitgliedschaft. Tauchten Hesselbach und Genossen in wichtigen Konsortialsitzungen der Banken auf, wo über Kredite und Kapitalerhöhungen von Konzernen entschieden wurde, dann wurden nur verschlüsselte Wirtschaftsprüfer-Berichte verteilt. Die vollständigen blieben im Tresor.

Jahrelang mußte Hesselbach in den Vorstandsetagen der Industrie antichambrieren, um zumindest bei halböffentlichen Unternehmen wie dem Rheinisch-



Ex-Konkurrent Poullain
Für erste Adressen nicht gefragt

Westfälischen Elektrizitätswerk (RWE) und der Lufthansa sowie bei montanmitbestimmten Gesellschaften wie Thyssen und Hoesch dabei sein zu können. Bei Mannesmann, schon immer im Dunstkreis der Deutschen Bank, verwehrten die Männer der Deutschen als Konsortialführer der BfG bis heute das ersehnte Entree.

Wie fest der Konsortialmarkt in Händen der Deutschen Bank war, bekam auch Ludwig Poullain zu spüren. Er hatte die Girozentralen von Düsseldorf und Münster zur Westdeutschen Landesbank fusioniert und war dann zur Aufholjagd gegen die nach Bilanzsumme und im Kreditgeschäft mit der Industrie weit vor ihm liegenden Privatbanken aufgebrochen.

Doch selbst bei der Teilprivatisierung des Dortmunder Stromversorgers Vereinigte Elektrizitätswerke Westfalen (VEW) mußte Poullain erfahren, daß gegen die Deutsche Bank nicht ankommen war.

Vergeblich beschwerte Poullain sich bei seinem Kontrahenten Christians in Düsseldorf über die ihm zugedachte mickrige Quote. Franz Heinrich Ulrich von der Deutschen Bank nannte Poullains Wünsche im Düsseldorfer Industrieclub kühl „Ansprüche eines Schauspielers“.

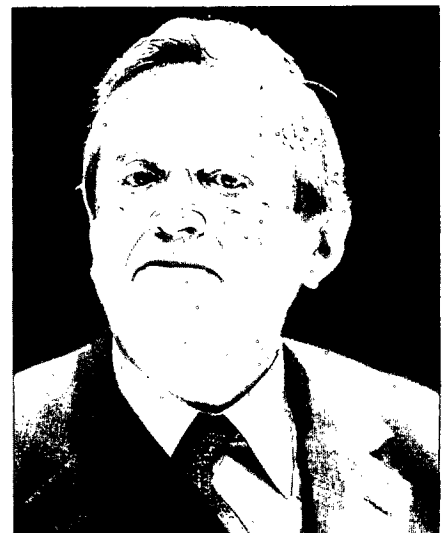
Auch andere Mitbewerber, Jürgen Ponto von der Dresdner Bank und Commerzbank-Chef Paul Lichtenberg, haben damals gewaltig aufdrehen wollen. Mit besten Konditionen und kostete es, was es wolle, weiteten sie ihre Geschäfte aus. Aber sie hielten sich die schlechteren Risiken. Als die Wachstumszeiten im vergangenen Jahrzehnt zu Ende gingen, rächte sich die eilige Expansion.

„Unzählige Male“ hätten sie im Vorstand darüber diskutiert, so Ulrich, ob sie mitziehen oder einen der Konkurrenten an sich vorbeiziehen lassen sollten. Doch Ende der Siebziger sei für die Deutsche Bank die „Stunde der Kostenwahrheit“ gekommen, und sie hätten frühzeitig „die Reißleine“ gezogen. Ulrich: „Ertrag ging vor Volumen.“

Während die Verfolger langfristige Kredite weiterhin zu Niedrigstzinsen unterbrachten, stoppte die Deutsche Bank den Ausverkauf des Geldes. Und dann kam die Stunde der Rache. Auf dem Höhepunkt der weltweiten Geldknappheit und der zweistelligen Zinsen nutzten die Bankiers der Deutschen die Chance, ihre Konkurrenz auf dem Markt abzuhängen.

Bei den drei Verfolgern Dresdner, Commerzbank und WestLB häuften sich Milliarden-Verluste, weil die Geldmanager sich für die vergebenen langfristigen Kredite zu Niedrigzinsen mit teurem Geld refinanzieren mußten. Die Deutsche Bank verdiente, während die anderen verloren.

Nur durch den Verkauf wertvoller Aktienpakete kam das Verlierer-Trio über die Jahresresultate 1980 und 1981. Der neue Dresdner-Bank-Chef Hans Friede-



Konkurrent Lichtenberg
Gewaltig aufgedreht

richs trennte sich von Firmenanteilen am Warenhauskonzern Kaufhof, an der Baugruppe Bilfinger und an der Rohstofffirma Metallgesellschaft. WestLB-Chef Friedel Neuber, auch ein Neuling im Amt, machte seine profitable Beteiligung an Deutschlands führendem Baukonzern Holzmann ebenso zu Geld wie einen Teil seines Preussag-Besitzes.

Am stärksten war der Aderlaß bei der Nummer drei des privaten Geldgewerbes: Die Commerzbank stieß Aktienanteile an dem Bauriesen Hochtief, an der Rheinischen Hypothekenbank und an ihrem Kaufhof-Besitz ab. Zuletzt machte der von der Deutschen Bank zur WestLB und dann auf den Chefessel der Commerzbank gewechselte Walter Seipp auch noch seine drei Hauptzentralen zu Bargeld: Er verkaufte die Bankgebäude in Frankfurt, Düsseldorf und Hamburg an eine Leasinggesellschaft, an der neben der Commerzbank selbst auch die Deutsche Bank beteiligt ist.

Die Deutsche Bank aber wuchs. Trotz verschärfter Auswahlkriterien warben die Geldverleiher und Kapitalverwalter in den letzten vier Jahren fast 200 000 neue Kunden an. Die Zahl der Wertpapierdepots stieg in den vergangenen fünf Jahren um gut ein Fünftel auf 1,2 Millionen – mit einem Kurswert von 130

Mit Bosch, Nixdorf und Siemens ein Elektronik-Trio

Milliarden Mark. Damit kam sie der sonst in diesem Geschäft weit vorne liegenden Dresdner Bank sehr nahe.

Auch im Ausland holten die Geldmanager der Deutschen auf: Aus war es mit der von Jürgen Ponto entwickelten Vormachtstellung der Dresdner Bank in Kuwait und Saudi-Arabien, als die Neureichen aus Nahost sich dem Werben der Deutschen Bank nicht mehr entzogen. Die Saudi Arabian Monetary Agency (Sama) nahm die Deutsche als einzige Bank der Bundesrepublik in den Geschäftskreis ihrer Euro-Tochter Saudi International Bank in London auf.

1983 sicherten sich die Lenker der Deutschen Bank erstmals auch die Spitzenstellung im Anleihengeschäft für supranationale Institutionen. Wilfried Guth übernahm seit Anfang 1984 für Weltbank-Anleihen im Wert von 2,6 Milliarden Mark die Federführung. Im Frühjahr 1983 verkaufte er für die EG-Kommission die größte Einzelanleihe in der 20jährigen Geschichte des Euro-Dollar-Marktes: 1,5 Milliarden Dollar.

Eckart van Hooven, Spezialist für das Geschäft mit dem kleinen Mann, wagte es sogar, sich mit der zweiten großen Geldbranche, der Assekuranz, anzulegen. Er erfand den „Sparplan mit Versicherungsschutz“ und war damit so erfolgreich, daß andere Kreditinstitute nachzogen. Nun muß van Hooven zusehen, sich nicht die Manager der be-

freundeten Allianz zum Feinde zu machen: Allianz-Chef Wolfgang Schieren hat schon gedroht, im Gegenzug Bankgeschäfte bei der Versicherung einzuführen.

Neben der Expansion wirken bei der Deutschen Bank auch die Mechanismen der Risiko-Minimierung. Nicht nur ertragsschwache deutsche Firmen, auch die überschuldeten Länder der Dritten Welt und des Ostblocks wurden von der Deutschen Bank frühzeitig hängengelassen. Im Inland führte der Marktführer beispielsweise bei dem maroden Bau- und Bodentrust Neue Heimat Städtebau (NHS) die Kreditlinien auf Null zurück.

In seiner Vorsicht entging dem Deutsche-Bank-Establishment allerdings manch gutes Geschäft. So waren sich die Geldherren zu fein, mit Aufsteigern wie

Ordnungsaufgabe nach Art des Urvaters Abs: In der Elektronik bauen die Manager der Deutschen nun ihr Trio Nixdorf, Siemens und Bosch aus. Voraussetzung war, den finanziell ungesunden Konkurrenten AEG auszuschlachten und zu karnalisieren, ihn auf nur noch gut ein Viertel der Siemens-Größe zu bringen und von dem mittelständischen Merkle-Zögling Heinz Dürr regieren zu lassen.

Beim Ausverkauf des Elektrokonzerns, noch vor dem AEG-Vergleich, schnappten sich die Kartellbrüder mit Hilfe ihrer Hausbank die besten Stücke. Siemens hatte die AEG-Anteile an Osram und der Kraftwerk Union übernommen. Mannesmann holte sich die AEG-Tochter Hartmann & Braun. Mannesmann, Bosch und Allianz zusammen erwarben zum Spottpreis von rund 250



Verpaßte Chance Metro: Auf Risiko-Finanzierung verzichtet

den Albrecht-Brüdern („Aldi“), Erivan Haub („Tengelmann“, Kaiser's Kaffee) oder Otto Beisheim („Metro“) und ihren rüden Expansionsmethoden gemeinsame Sache zu machen. Ulrich selbstkritisch: „Den Metro-Brocken haben wir uns entgehen lassen.“

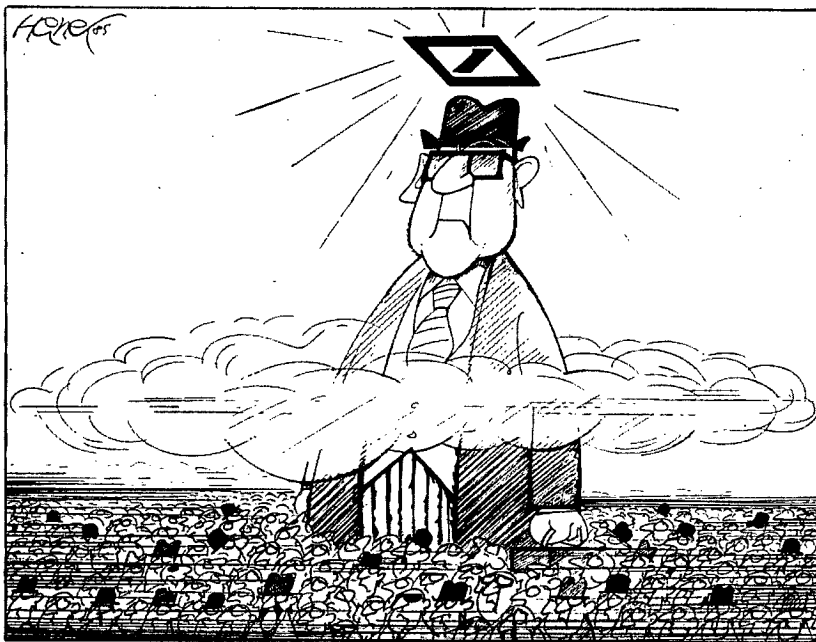
Beim Paderborner Computer-Mann Nixdorf waren sie schlauer. Als der wesentlich von Poullains WestLB finanzierte Aufstieg seines Unternehmens gelungen war, griff die Deutsche Bank zu. Sie übernahm eine 25-Prozent-Beteiligung an der Nixdorf AG und verkaufte sie mit hoher Provision an der Börse. Nixdorf kaufte allerdings ein 15-Prozent-Paket aus diesem Bestand selber zurück.

Mit Nixdorf, dem die Deutsche Bank sich erst näherte, als er dank Technologievorsprung ein „gutes“ Risiko geworden war, verschaffte sie sich eine neue

Millionen Mark 49 Prozent an der lukrativen Firma AEG-Telefunken Nachrichtentechnik (ATN), die unter anderem Nachrichtensatellitensysteme und Kabelfernsehanlagen produziert.

Zugleich hatten die drei sich bei ATN ein Vorkaufsrecht auf die übrigen 51 Prozent für den Fall der AEG-Pleite geben lassen. Als der Elektrokonzern dann tatsächlich in den Vergleich ging, nahmen sie ihre Rechte wahr und boten dafür nur 255 Millionen Mark. Wirtschaftsprüfer taxierten bald darauf allein die neuen 51 Prozent der nunmehr ANT genannten Firma auf rund 510 Millionen Mark wert.

Mit Störmanövern erster Güte verhinderte die Guth/Christians-Riege zugunsten ihrer eigenen Elektronik-Interessen den Einstieg der französischen Thomson-Brandt SA beim Fürther Grundig-Konzern. Gegen eine Übernahme Grun-



digs durch Philips, über das internationale Elektro-Kartell mit der Deutsche-Bank-Firma Siemens befreundet, hatten sie dann nichts.

Auch die Pleite der zu Gerling gehörenden Herstatt-Bank nutzte das Finanzmammut für seine Interessen. Rechtzeitig informiert, zogen die Deutsch-Banker zwei Tage vor der Herstatt-Schließung ihre zehn Millionen Mark Guthaben dort ab.

Als dann nach einem Rettungskonzept für den durch Herstatt in die Schieflage geratenen Versicherungskonzern Gerling gesucht wurde, brachte Gerling-Freund Otto Wolff von Amerongen auf Empfehlung seines Ratsvorsitzenden Christians den Allzweck-Mann Vogelsang ins Spiel. Der präsentierte einen Auffangplan, die sogenannte Industrielösung.

Vogelsang fingerte den Verkauf von 51 Prozent des Gerling-Konzerns an die Flick-Gruppe. Über den Stammkunden der Deutschen Bank, Friedrich Karl Flick, der seit 1971 in deren Aufsichtsrat sitzen darf, und über Vogelsang, der immer noch Chefkontrolleur des Gerling-Konzerns ist, hat die Deutsche Bank nun auch einen Fuß drin beim aggressiven Konkurrenten der Allianz-Versicherung.

Aus der defizitären Stahlindustrie dagegen zog die Bank sich – wiederum mit Hilfe Vogelsangs – schrittweise zurück. Das Moderatoren-Gremium der Stahlindustrie, mit dem Vogelsang die Branche zusammenfassen und anschließend wohl sozialisieren wollte, entstammte ebenfalls der Deutschen-Bank-Riege: neben Vogelsang selbst noch Alfred Herrhausen und Marcus Bierich, damals noch bei der Allianz.

Gemeinsam auch wollen sich die Finanzzwillinge Deutsche Bank und Allianz aus der Sanierungspflicht für den

unter dem Aufsichtsratsvorsitz des damaligen Deutschbankiers Andreas Kleffel böse zugerichteten Transport-Konzerns Hapag-Lloyd etwas distanzieren.

An dieses einst florierende Unternehmen hatte Aufsichtsratschef Kleffel unter der Überschrift „Diversifizierung“ problematische Kreditrisiken der Bank verramscht, so etwa die Speditionsfirma Pracht und einige Schiffe der unter dem Aufsichtsratschef Ulrich vorher versunkenen Bremer Hansa-Reederei. Bis dann, der Weltwirtschaftskrise wegen, der ganze Hapag-Lloyd-Konzern schlapp wurde.

Die Kleffel-Transaktionen sind freilich von der Dresdner Bank, die sich turnusmäßig mit der Deutschen im Hapag-Lloyd-Aufsichtsrats-Vorsitz ablöste, stets gebilligt worden.

Der von der Bank schließlich in den Reederei-Aufsichtsrat entsandte Vogel-sang weigerte sich, den ihm von allen

Mit dem Universalbank-Privileg alles im Griff

Seiten angetragenen Vorsitz zu übernehmen. Gleichzeitig verließ Christians das schlingermde Schiff und delegierte den Vorstandskollegen Eckart van Hooven in den Kontrollrat. Hapag-Lloyd dümpelt nun vor sich hin. Das Verwaltungsgelände am Hamburger Ballindamm ist verkauft. Die für 1984 endlich wieder erwarteten Gewinne sind allein eine Folge des hohen Dollarkurses.

Außer bei der Hapag-Lloyd-Misere, die sie inzwischen 100 Millionen Mark kostete, steckten die Deutsch-Banker bei AEG 200 und bei Schröder, Münchmeyer, Hengst & Co. (SMH) 50 Millionen Mark zu.

Zum Geschäft der Risikoabsicherung gehört gelegentlich auch ihr Flirt mit Politikern und ihr Spiel mit Verbands-posten. Zwar wies der damalige Chefkontrolleur Ulrich „jede Unterstellung, das Institut oder einer seiner Männer hätten den Ehrgeiz politischer Einfluß-nahme“, als „weit hergeholt und völlig unbegründet“ zurück. Die Wahrheit aber sieht anders aus.

Als das traditionelle Universalbank-Privileg Anfang der siebziger Jahre in Gefahr war, durch die Sozialliberalen beseitigt zu werden, besetzte die Deutsche Bank nicht nur die Terminkalender der Minister, sondern auch die Schlüssel-posten der Bankenverbände – vorher 25 Jahre lang das Vorrecht kleinerer Privat-banken.

Im März 1975 übernahm Christians als erster Großbankier die Präsidentschaft des Bundesverbandes deutscher Banken. Als größter Beitragszahler besetzte die Deutsche Bank überdies acht der elf Chefposten in den Landesverbänden. So vereitelte die Deutsche Bank einen Plan des Wirtschaftsministeriums, den Beteiligungsbesitz der Banken auf maximal 15 Prozent pro Industrie- oder Handelsun-ternehmen zu begrenzen.

Während Christians öffentlich gegen die Reformpläne Stimmung machte, agierte Vorstandskollege Herrhausen im stillen: Er ließ sich in die von Bonn zur Reform der Bankenstruktur eingesetzte Enquete-Kommission einschleusen und leistete erfolgreiche Überzeugungsar-beit, bis die Referentenentwürfe in den Ablagen der Ministerien verschwanden.

Das System Abs war gerettet, es blieb alles beim alten bei einer Bank, die Kreditkonditionen und die Kreditlinien für den größten Teil der deutschen Wirtschaft bestimmt; die selbst von niemandem kontrolliert wird und über das Universalbank-Privileg fast alles im Griff hat; die zweite Adressen solange nicht wahrnehmen muß, bis sie zur ersten werden.

Es blieb dabei, daß nichts an den Feudalherren in Frankfurt und Düsseldorf vorbeigeht, schon gar nicht mehr, seit die Konkurrenten stark zurückgefallen sind. Ob wieder ein Erdgas-Röhrengeschäft mit den Sowjets zu finanzieren ist, eine Chemiefabrik in Nahost oder eine Jumbo-Anleihe mit Südafrika – die Deutsche ist immer vorne weg. Auch wenn es darum geht, Schluß zu machen: Über wen sie den Daumen senkt, ob Klempnermeister oder AEG-Konzern, der ist fertig. Mit wem sie kann, mit wem sie gar ihre Macht teilt, der ist gemacht.

Macht und Herrschaft? Alfred Herrhausen, Kanzlerfreund und kommender Mann des Hauses: „Natürlich haben wir Macht, aber nur im Sinne von Einfluß-möglichkeit, nicht im Sinne von Beherrschung. Denn beherrschen können wir nichts.“

Ach.