



Alfred Herrhausen zwischen dem Ex-McKinsey-Deutschland-Chef Herbert Henzler (links) und dem damaligen IBM-Deutschland-Chef Hans-Olaf Henkel im April 1989 beim Manager-Gipfel in Stuttgart © DPA - Bildarchiv

• „Seit jeher war es unbequem, eine eigene Meinung zu haben, noch beschwerlicher kann es werden, wenn man sie auch von sich gibt. Der letzte unserer Zunft, der die hierzu nötige Courage noch aufbrachte, war Alfred Herrhausen“, das sagte der ehemalige Chef der West LB, Ludwig Poullain, in seiner kürzlich „ungehaltenen Rede“ über den „Sittenverfall im deutschen Bankwesen“, die im Juli von der »FAZ« veröffentlicht wurde.

Auch 15 Jahre nach seinem gewaltsamen Tod im November 1989 ist Alfred Herrhausen, der damalige Sprecher der Deutschen Bank, nicht aus dem Bewusstsein der Öffentlichkeit verschwunden. In zahlreichen Reden und Artikeln wird er mit etwas in Verbindung gebracht, was heute in den Führungskreisen rar zu sein scheint: Haltung. Immer wieder wird in

diesem Zusammenhang aus einer Rede, die Herrhausen auf der Jahreshauptversammlung der Deutschen Bank im Mai 1989 hielt, zitiert:

„Die Deutsche Bank kann sich nicht allein darauf beschränken oder konzentrieren, gute Geschäfte zu machen. Sie muss, weil sie eine bestimmte Größe hat, eine bestimmte Autorität, eine bestimmte Position hier und draußen in der Welt, gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Wir müssen eine Art von ethischer Verpflichtung akzeptieren. Handlung muss durch Haltung begründet sein.“

Auch innerhalb der Deutschen Bank erlebt die Auseinandersetzung mit Alfred Herrhausen eine Renaissance. Herrhausen ist Teil einer (bank)-öffentlichen Erinnerung. Dafür gibt es Gründe. Die Deutsche Bank und ihre Führung kommen aus den

Negativ-Schlagzeilen nicht heraus. Die permanenten Strategiewirren wie zuletzt im Fall Postbank, aber auch der Freispruch zweiter Klasse für Josef Ackermann im Mannesmann-Prozess machen es vielen Mitarbeitern schwer, sich mit ihrer Führung zu identifizieren. In Zeiten permanenter Krise scheint das „Leitbild“ Herrhausen wieder eine besondere Bedeutung zu erlangen. Viele Deutschbanker haben das Bild von Alfred Herrhausen auf ihrem Schreibtisch stehen. Und für nicht wenige ist das auch eine moralische Demonstration: Alfred Herrhausen gegen die aktuellen Vorstände.

Dabei schätzen die ihren Vorgänger anscheinend auch. In einem seiner ersten Interviews nach seiner Wahl zum Sprecher im Mai 2002 wird Josef Ackermann nach seinen Vorbildern befragt. Er nennt Alfred

Der Unbeugsame

Lassen sich Anstand und Rendite verbinden?
Alfred Herrhausen konnte das.

Andres Veiel, Regisseur des Dokumentarfilms
„Black Box BRD“, über den ersten und letzten Radikalen
an der Spitze der Deutschen Bank.

Text: Andres Veiel

Herrhausen. Ackermann schätzt an Herrhausen seinen Ende der achtziger Jahre durchgesetzten Kurs, die Bank gegen enorme innere Widerstände zu internationalisieren und damit wettbewerbsfähig zu machen. Herrhausens erklärtes Ziel war, das Investmentbanking als wesentliche Ertragsquelle der Bank auf- und auszubauen.

Doch damit, so urteilen Mitarbeiter der Bank, die Herrhausen noch kannten, enden die Gemeinsamkeiten. Unter Ackermann habe sich die Bank von der Haltung, für die Herrhausen stand, weit entfernt. „Bereicherungsinteresse in jedweder Form oder gar eine Selbstbedienungsmentalität sind Alfred Herrhausen fremd gewesen. Wann immer sie in der Bank auftraten, versuchte er sie zu bekämpfen“, so ein enger damaliger Mitarbeiter. Fundament seines

unternehmerischen Denkens war ein sehr weiser Verantwortungsbegriff: Die Interessen der Bank, der Aktionäre und Mitarbeiter seien für Herrhausen untrennbar mit einer Verantwortung für das Gemeinwohl des Landes verbunden gewesen.

Unter dem damaligen Sprecher, so einer seiner früheren Mitarbeiter, sei die Deutsche Bank in diesem Sinne tatsächlich noch eine deutsche gewesen – man bemühte sich, Rendite und Ethik unter einen Hut zu bringen. Die Bank und ihre Führung seien berechenbar gewesen, Herrhausen hätte für absolute charakterliche Integrität gestanden. Was man denkt, müsse man auch sagen – und danach handeln, war eine seiner Grundmaximen.

Bis zu seiner Anstellung bei der Deutschen Bank hatte Herrhausen beim Energiekonzern VEW Karriere gemacht und es

mit Mitte 30 bereits zum Vorstandsmitglied gebracht. Dort fällt er Friedrich Wilhelm Christians, dem damaligen Chef der Deutschen Bank, auf. Zunächst wird er stellvertretendes, ab 1971 mit 41 Jahren das jüngste Vorstandsmitglied, das die Deutsche Bank bis zu diesem Zeitpunkt je hatte. Herrhausen gilt als talentiert. Als branchenfremder Quereinsteiger wird er von seinen Kollegen jedoch misstrauisch beäugt. Intern wird er im Vorstand „der Elektriker“ genannt.

Herrhausen arbeitet konsequent an seinem Image als Querdenker. Seine Freude, heikle Themen aufzugreifen und sie zur Diskussion zu stellen, seine rhetorische Begabung und Ausdruckskraft sorgen dafür, dass seine Vorträge zu öffentlichen Ereignissen werden – mit entsprechendem Presse- und Medienecho. Ein ums andere ►



Alfred Herrhausen unterzeichnet im November 1977 den Vertrag über einen Milliardenkredit für Mexiko.

© DPA - Bildarchiv

Mal ist die Frage nach der Macht der Banken sein Thema. Herrhausen rüttelt damit an einem Tabu: Im Deutschland von damals spricht man nicht öffentlich über die Macht einer Großbank. Das Geschäft des Bankers wird als etwas Diskretes verstanden, für das das Licht der Öffentlichkeit eher kontraproduktiv ist. Zeigt sich hier nicht nur, dass da jemand von außen gekommen ist und noch immer nicht dazugehört? Allzu viel Wahrheitsliebe, so sagt ihm ein älterer Kollege, sei „erfahrungsgemäß karrierehemmend“.

1985 wird Alfred Herrhausen neben seinem Kollegen Christians zum Sprecher der Bank ernannt. Herrhausen will gestalten, eingreifen, verändern, und das in kürzester Zeit.

Im September 1987 erhält er eine Einladung des mexikanischen Präsidenten Miguel de la Madrid Hurtado. Thema der mehrstündigen Unterredung ist die Schuldenkrise. Der Präsident macht Herrhausen klar, dass die Regierungen der verschuldeten Länder wie Mexiko ohne Schuldenerleichterungen einem Staatsbankrott nahe stünden. Von einem insolventen Partner sei nichts mehr zu holen. Deshalb liege es im Interesse der Gläubi-

ger, umzudenken. De la Madrid betont dabei auch die Konsequenzen eines Staatsbankrotts: der Zusammenbruch des Bildungs- und Gesundheitssystems, Hungersnot und daraus folgend mögliche Aufstände und Unruhen im Land.

Auf der Jahrestagung der Weltbank und des IWF 1987 in Washington macht Herrhausen einen überraschenden Vorstoß. Er schlägt den Gläubigern vor, besonders hoch verschuldeten Entwicklungsländern die Rückzahlung ihrer Kredite ganz oder zumindest teilweise zu erlassen. Keiner der in Washington anwesenden Deutschbanker ist in diesen Vorstoß eingeweiht.

Schuldenerlass für arme Länder – für alte Banker nur eine Schnapsidee

Mehrere Vorstandsmitglieder anderer Banken in der Bundesrepublik sprechen offen von „einer Schnapsidee“. Alfred Herrhausen wird als „Softie“ belächelt. Die Deutsche Bank hält sich nach außen zurück. Intern brodeln es. Herrhausen wird von seinen Kollegen zur Rede gestellt. Er argumentiert, dass man im Inland ebenfalls auf Forderungen verzichtet, um eine verschuldete Firma zu retten. „Das ist nicht

nur akademisch richtig, wir tun's ja auch bei anderen Schuldner. Fortwährend. Und die werden hinterher auch wieder kreditwürdig.“

Vor allem der frühere Sprecher der Bank, Hermann Josef Abs, agiert hinter dem Rücken seines Vorstandssprechers und trifft sich zu diesem Zweck mit Vorsitzenden der Frankfurter „banking community“, um sich für Herrhausens Vorstoß zu entschuldigen. Abs hält es für ein moralisches Risiko, einen Begriff wie Schuldenerlass überhaupt in den Mund zu nehmen. Damit würden laufende Entschuldungsverhandlungen unterlaufen; die Schuldnerländer würden nun allesamt auf das Hintertürchen eines (Teil)-Erlasses zu steuern wollen.

Herrhausen erfährt, dass seine Kompetenz als Banker in Frage gestellt wird. Er rechtfertigt sich öffentlich: „Wir sind nicht für karitative Akte da, sondern um Geld zu verdienen.“ Sein Ansinnen sei es, der Bank über einen Teilerlass in den hoch verschuldeten Ländern langfristig Märkte zu erhalten und zu öffnen. Sein Lösungsvorschlag diene sehr wohl den Interessen der Bank.

Alfred Herrhausen sei, so ein Kollege, kein Odysseus gewesen, der mit List und Tücke etwas durchsetzen wollte. Direkt und geradeaus habe er sein Ziel angesteuert, also radikal im eigentlichen Sinn. Gerade deshalb sei er so enttäuscht gewesen, dass ein Teil seiner Kollegen diesem Fairplay nicht gefolgt sei.

Bei der Jahrestagung in Berlin im September 1988 verknüpft Herrhausen die Debatte um die Entschuldung mit der Diskussion über Ressourcenmanagement und Wachstumsgrenzen. Er schlägt vor, den Schuldenverzicht an Umweltschutzziele wie die Erhaltung der Regenwälder zu knüpfen. Dieser Vorstoß bringt ihm viel Zuspruch aus der bundesrepublikanischen Linken – und festigt den Riss zwischen ihm und seinen Kollegen. Einer von Herrhausens engen Freunden, Pater Augustinus, ist davon überzeugt, dass es sich bei dieser Debatte nicht nur um eine punk-

tuelle Auseinandersetzung zwischen ihm und seinen Vorstandskollegen handelt. Er meint, Herrhausen habe mit der Schuldenfrage die Systemfrage an sich gestellt. Herrhausen habe sich dagegen gewehrt, dass einige wenige aus der Wirtschaft sehr hohen Profit ziehen und viele andere dabei unter die Räder kommen. Das sei nicht seine Vorstellung von einer geordneten Welt gewesen. „Die fatale Schwierigkeit für Herrhausen hat darin bestanden, dass es in seiner Umgebung zu viele gegeben hat, denen es ausschließlich um ihre eigenen Renditen ging“, so Augustinus.

Auch mit seinem Co-Sprecher Friedrich Wilhelm Christians nehmen die Konflikte zu. Herrhausen erlebt sie als zunehmend kontraproduktiv. Da Christians aus Altersgründen im Mai 1988 ausscheidet, müssen ein oder mehrere Sprecher neu gewählt werden. Bedingung für eine weitere Tätigkeit in der Deutschen Bank ist für Herrhausen die alleinige Sprecherschaft. Die Widerstände im Vorstand dagegen sind immens.

Durch Verzicht auf wesentliche Einflussbereiche kann Herrhausen schließlich doch noch ein Votum des Vorstandes für sich erringen: Er wird alleiniger Sprecher.

Doch damit beginnen die eigentlichen Konflikte erst.

Die Deutsche Bank hält einen größeren Anteil an den Daimler-Benz-Aktien und stellt traditionsgemäß den Aufsichtsratsvorsitzenden des schwäbischen Traditionsunternehmens. Herrhausen übernimmt die Funktion getreu seinem Motto: „Macht muss man auch wollen.“

Im Stuttgarter Unternehmen stehen im Sommer 1988 weit reichende Entscheidungen an. Edzard Reuter, der durch Herrhausen zum Vorstandsvorsitzenden der Daimler Benz AG avanciert war, drängt auf eine Fusion mit MBB, einem Unternehmen, das sich vor allem auf die Herstellung von Rüstungsgütern spezialisiert hat. Das Vorhaben gilt als höchst umstritten. Es sind nicht nur Sozialdemokraten und Gewerkschafter, die dagegen protestieren. Auch Teile der FDP und des Mittelstandes reißen sich in die Protestreihen ein. Daimler-Benz würde mit der Fusion eine Monopolstellung in diesem Bereich erlangen, die zu einer Marktführerschaft führen würde.

Angesichts des breiten Widerstandes lehnt der Vorstand der Deutschen Bank gegen den Willen von Herrhausen die Fusion ab. Aber ihr Sprecher gibt nicht auf. Er berät sich mit Reuter, der ihm ein neues Argument für die Fusion liefert: Mit dem geplanten Zusammenschluss

könne langfristig ein europäischer Luft- und Raumfahrtkonzern gebildet werden. Nur so werde man gegenüber den amerikanischen Wettbewerbern konkurrenzfähig bleiben.

Herrhausen droht mit seinem Rücktritt, sollte der Vorstand ihm nicht folgen. Damit gelingt ihm der Durchbruch.

Dass Herrhausen zu diesem „erpresserischen Mittel“ (ein Vorstandskollege) greift, ist eher untypisch. Es zeigt, wie sehr er bereits mit dem Rücken zur Wand steht.

Die Jungen lieben ihn, seine Kollegen stänkern gegen den „Oberlehrer“

Als Herrhausen im Januar 1989 einen öffentlichen Vortrag in Frankfurt über „das richtige und falsche Denken“ hält, fühlen sich seine Kollegen zwar nicht direkt angesprochen, aber doch gemeint. Noch Wochen nach dem Vortrag werden sie mit süffisantem Lächeln von Vertretern anderer Institute darauf angesprochen, ob sie denn inzwischen gelernt hätten, richtig zu denken. Die Rede verstärkt bei den meisten eigenen Leuten das Image von Alfred Herrhausen als „Oberlehrer“.

Eine kleine Schar von jüngeren Mitarbeitern sieht das anders. Sie beschreiben die Begegnungen mit ihm als ein „Fest ▶

Mikrofinanzierung:

Soziales Engagement mit Rendite

Die IPC ist ein führendes Unternehmen im Bereich der Mikrofinanzierung. Wir gründen, beraten und managen Finanzinstitutionen, die Kleinunternehmen in Entwicklungs- und Transformationsländern Zugang zu Finanzdienstleistungen ermöglichen. Unser Ansatz ist langfristig orientiert und verbindet soziale und betriebswirtschaftliche Ziele.

IPC

Internationale Projekt Consult GmbH

Am Eisernen Schlag 31

D-60431 Frankfurt am Main

Zentrale 069 / 95 14 37 - 0

Infoline 069 / 95 14 37 - 99

www.ipcgmbh.com



ipc
Internationale Projekt Consult GmbH

Die Inhaber- Teilschuldverschreibung:

3-jährige Laufzeit

5,0% Zinsen p.a.

Laufzeitbeginn 01-Okt-04

300 Stücke à EUR 10.000

6-jährige Laufzeit

6,5% Zinsen p.a.

Laufzeitbeginn 01-Okt-04

300 Stücke à EUR 10.000

**Unseren Wertpapier-
Verkaufsprospekt senden wir
Ihnen gerne kostenlos zu.**



Rekonstruktion des Attentats aus „Black Box BRD“ Foto: Sabine Sauer

Der Regisseur *Andres Veiel*, Jahrgang 1959, ist einer der angesehensten Dokumentarfilmer des Landes. Für seine Filme „Balaga“ (1994) und „Die Überlebenden“ (1996) wurde Veiel mit zahlreichen Preisen, darunter der Adolf-Grimme Preis 1998 und der Deutsche Filmpreis 1994, ausgezeichnet.

Populär wurde Veiel mit der Dokumentation „Black Box BRD“ (2001, Zero Film), der die Biografien von Alfred Herrhausen und dem RAF-Mitglied und Herrhausen-Attentäter Wolfgang Grams, der 1993 in Bad Kleinen erschossen wurde, erzählt.

Das Buch zum Film „Black Box BRD“ ist als Taschenbuch bei Fischer/Frankfurt, erschienen und kostet Euro 9,90.

des Denkens“: Ein Problem wird bis zu seiner Wurzel hin analysiert, Pro und Kontra gründlich gegeneinander abgewogen – um dann zu einer der Sachlage geschuldeten Problemlösung zu kommen. „Halbheiten, Auslassungen, Schönreden im Denken und Handeln waren ihm verhasst“, so einer seiner damals jungen Mitstreiter.

Der Druck, seine großen Ziele anzugehen, nimmt immer mehr zu. „Ich habe nicht viel Zeit“, sagt er zu seinen Mitarbeitern. Herrhausen treibt die Frage um, wie die Deutsche Bank für die Herausforderungen der Globalisierung und den sich verschärfenden Wettbewerb ihre innere Struktur verändern muss, um international mithalten zu können. Mit der Unternehmensberatung McKinsey entwickelt er ein komplettes Programm zur Neustrukturierung der Bank. Das Ziel: kosteneffizienter zu arbeiten und zeitgleich international zu expandieren.

Im Investmentbanking fehlt dem Institut die nötige Erfahrung. Herrhausen propagiert den Zukauf britischer oder amerikanischer Institute, die sich auf diesem Gebiet bewährt haben. Um diese Übernahmen zu finanzieren, schlägt Herrhausen vor, sich mittelfristig von einem Teil der Industriebeteiligungen zu trennen. Das aber bedeutete für zahlreiche Vorstandsmitglieder und Generaldirektoren der Bank einen Verzicht auf Aufsichtsratsmandate – und damit einen Verlust an Einfluss, Prestige und Einkommen.

Herrhausens radikaler Umgestaltungsplan alarmiert auch das mittlere und untere Management. Nicht wenige fürchten, ihren Arbeitsplatz, auf dem sie jahrelang zum Teil erfolgreich tätig waren, zu verlieren oder über eine „sozialverträgliche Lösung“ in irgendeinen anderen Bereich versetzt zu werden.

Herrhausen spricht vom „Zwergenaufstand der Bedenkenträger“, den er bekämpfen müsse. Das Problem sei dabei, so formuliert er einmal gegenüber einem Freund, dass nicht offen gekämpft werde. Manche seiner Kollegen saßen „mit der

Faust in der Tasche da – bis die Knöchel weiß werden“.

Herrhausen wirbt auf vielen Ebenen für sein Reformprogramm. Dabei zeigt sich, dass er keine einflussreiche Lobby hat, die mit ihm für das Vorhaben kämpft. Er hat es zur Durchsetzung seiner Ziele nie für nötig erachtet, sich eine Seilschaft von einflussreichen Unterstützern aufzubauen. Er ist überzeugt, dass die Stringenz eines logisch zu Ende gedachten Gedankens seine Kontrahenten überzeugen müsste. Herrhausen nimmt nicht wahr, dass es für viele um die Verteidigung handfester eigener Interessen geht.

Auch enge Mitstreiter wenden sich von ihm ab. Er macht gegen alle Widerstände noch mehr Druck. Er setzt dem Vorstand ein Zeitlimit, bis wann die Beschlüsse umgesetzt werden müssen.

Zwei Tage vor seinem Tod, am 28. November 1989, verweigert der Vorstand Herrhausen geschlossen die Gefolgschaft. Die Bank sei nicht wirklich vorbereitet auf solche einschneidenden Strukturmaßnahmen. Herrhausen ist fassungslos. Er fragt noch einmal nach, ob dies das letzte Wort des Vorstandes sei. Dann gibt er bekannt, dass er zum 30. Januar 1990, seinem 60. Geburtstag, vom Amt des Sprechers der Deutschen Bank zurücktreten wird. Anschließend bricht er die Sitzung vorzeitig ab.

Einer von Herrhausens engeren Mitarbeitern sieht im unbedingten Idealismus seines Vorgesetzten dessen größte Schwäche: „Man kann in diesem Haus nicht gleichzeitig honorig und erfolgreich sein. Anders ausgedrückt: Man muss sich die Finger schmutzig machen. Macht macht schmutzig.“

Nach Herrhausens Tod brechen die Hoffnungen zusammen

Für Alfred Herrhausen ist der Rücktritt unumkehrbar. Ein Freund erklärt sich die Hintergründe dieser allerletzten Konfrontation so: „Der Bessere hat sich die Guten zum Feind gemacht.“

Zwei Tage später, am 30. November 1989, wird Alfred Herrhausen Opfer einer Bombenexplosion durch die RAF.

Die Deutsche Bank hat sich seither weit von seinem Denken entfernt. Heute funktioniert die Bank mehr und mehr nach einem mephistophelischen System der Verführung. Das Haus hat längst eine Struktur angenommen, in der sich jeder das nimmt, was er nehmen kann. Loyalität gegenüber dem Unternehmen zählt nicht mehr, nur noch Effizienz, die durch ein großzügiges Bonussystem in Form von Aktienoptionen belohnt wird. Dieses Bonussystem steht für nichts anderes als Selbstbereicherung. „Im Bereich des Investmentbankings werden wir sehenden Auges von einem marodierenden Söldnerheer geplündert. Sobald woanders mehr gezahlt wird, ziehen diese Heere weiter“, stellt ein ehemaliger Mitarbeiter fest.

Herausforderungen annehmen – das ist, sagte Herrhausen, Lust am Leben

Einer seiner frühen jungen Mitstreiter sagt: „Auch ein Alfred Herrhausen hätte die Notwendigkeit erkannt, für die besten Leute in diesem Gewerbe einen entsprechenden Preis zu zahlen, um sie nicht an die Konkurrenz zu verlieren. Doch hätte er mit seiner Weitsicht die Gefahren dieser Abhängigkeit benannt – und versucht, etwas dagegen zu unternehmen. Er hätte die Debatte umgedreht: Auf Dauer ist ein Unternehmen nicht lebensfähig, in dem sich eine kleine Schicht von Führungskräften bedient, auf Kosten der Aktionäre, der übrigen Mitarbeiter und jenseits einer Verantwortung für das Land, in dem das Unternehmen seinen Sitz hat.“

Allein 2003 wurden in der Deutschen Bank drei Milliarden Euro an Gehalts- und Bonuszahlungen an Führungskräfte verteilt, die vorwiegend durch den Verkauf von Industriebeteiligungen finanziert wurden. Damit reduzierte die Bank ihre Substanz, während sie gleichzeitig auf der Ertragsseite nicht zulegen konnte. Dass diese Entwicklung langfristig ein Unter-

nehmen nicht nur finanziell aushöhlt, sondern auch seinem Ruf bei den Kunden schadet, liegt auf der Hand. Wer will einer Bank sein Geld anvertrauen, wenn mit dem Institut das Image verbunden ist, dass deren Führungskräfte sich (oder auch anderen) Geldsummen zusprechen, die jenseits eines nachvollziehbaren Maßes liegen? „Die Außenwirkung einer offensichtlichen Maßlosigkeit wäre für Herrhausen der eigentliche Angriffspunkt gewesen“, sagt ein ehemaliger Mitarbeiter. Sein Ziel sei immer gewesen – so widersprüchlich das angesichts seiner eigenen Zielsetzung im Rahmen der Strukturdebatte klingen mag – eine „Bank mit einem menschlichen Antlitz zu schaffen, auf die jeder, der für sie arbeitet oder der ihr sein Geld anvertraut, stolz sein kann“.

Herrhausen hat alles, was er vorangetrieben hat, mit einer unbedingten Aufbruchsstimmung nach außen getragen. Auch noch in den letzten Stunden seiner Tätigkeit ließ er sich – trotz aller Widerstände – davon nicht abhalten.

Gern wird in diesem Zusammenhang aus einer Rede zitiert, die er vor jungen Mitarbeitern der Bank gehalten hat: „Machen Sie sich klar: Niemals hat sich die Menschheit größeren Herausforderungen gegenüber gesehen als heute: ... die Erstarbung des pazifischen Beckens einschließlich China und Indien, die Nord-Süd-Problematik, die technologische Revolution, die ökologische Frage. Und dies alles zur gleichen Zeit. Für aktive Menschen, die etwas bewirken wollen, ist es eine Lust zu leben. Diese Lust wünsche ich Ihnen.“

Herrhausens Aufruf ist von verstörender Aktualität – angesichts eines lähmenden Mehлтаus, der noch immer als Grundstimmung über unserem Land liegt. Er hat wie kaum ein anderer in der deutschen Wirtschaft über den Tag hinaus gedacht, gesprochen – und gehandelt.

Vielleicht ist das einer der Gründe, warum er auch 15 Jahre nach seinem gewaltsamen Tod nicht nur von denen, die ihn persönlich gekannt haben, schmerzlich vermisst wird. ■