

Peter Kramper

## Das Ende der Gemeinwirtschaft

### Krisen und Skandale gewerkschaftseigener Unternehmen in den 1980er Jahren

»Die Meldung klang, als hätten Erich von Däniken, Madame Buchela und Jules Verne ihre gesammelte Phantasie in ein Projekt gesteckt.«<sup>1</sup> Mit diesen Worten kommentierte der SPIEGEL die Nachricht, dass die gewerkschaftliche »Beteiligungsgesellschaft für Gemeinwirtschaft AG« am 19. September 1986 die NEUE HEIMAT (NH), den mit einem Bestand von 270.000 Wohnungen größten Wohnungs- und Städtebaukonzern der westlichen Welt, zum symbolischen Preis von einer D-Mark an den bis dahin völlig unbekanntem Berliner Bäcker Horst Schiesser verkauft hatte. Diese schier unglaubliche Geschichte von der scheinbaren Verschleuderung eines riesigen Immobilienvermögens bildete den symbolischen Höhepunkt des NH-Skandals, der Mitte der 1980er Jahre die westdeutsche Öffentlichkeit wie kaum ein zweites innenpolitisches Thema in Beschlag genommen hatte.<sup>2</sup>

Ausgelöst hatte diesen Skandal eine Reihe von Artikeln, die der SPIEGEL schon im Februar 1982 veröffentlicht hatte. Darin wies das Magazin detailliert nach, dass sich einige Vorstandsmitglieder der NH um den Vorstandsvorsitzenden Albert Vietor über Jahre hinweg durch Insider- und Strohmannengeschäfte systematisch auf Kosten des Unternehmens bereichert hatten. Nach und nach kamen dann im Verlauf der 1980er Jahre nicht nur weitere, ähnlich gelagerte Enthüllungen, sondern auch zahlreiche Indizien für den bevorstehenden Zusammenbruch des Konzerns ans Licht, die die öffentlichen Auseinandersetzungen über das Unternehmen verstärkten und verlängerten.<sup>3</sup>

Trotz einer umfangreichen Berichterstattung, mehrerer parlamentarischer Untersuchungsausschüsse und einer starken Politisierung der Debatte im Zuge des Bundestagswahlkampfes 1986/87 stellte der NH-Skandal aber nur einen Teil einer noch umfassenderen Krisengeschichte dar, die die gesamten 1980er und frühen 1990er Jahre durchzog. Denn die gewerkschaftliche Gemeinwirtschaft, eine Gruppe von Unternehmen, deren Anteilseigner der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) und die in ihm zusammengeschlossenen Einzelgewerkschaften waren, geriet in diesem Zeitraum insgesamt in eine gravierende Schiefelage. Neben der NH betraf dies auch die Bank für Gemeinwirtschaft (BfG), die Volksfürsorge, die allerdings nur teilweise in Gewerkschaftseigentum befindliche Co op AG und eine Reihe kleinerer Betriebe. Sie alle gehörten zu diesem ungewöhnlichen Unternehmensverbund, dessen Wurzeln in den genossenschaftlichen Selbsthilfeorganisationen des späten 19. Jahrhunderts lagen und dem die Gewerkschaften nach dem Zweiten Weltkrieg einen ihren Zielsetzungen entsprechenden politischen Auftrag gegeben hatten – als sichtbares Zeichen dafür, dass die organisierte Arbeiterbewegung den Kapitalismus auch weiterhin für korrekturbedürftig hielt.<sup>4</sup> Im Laufe der 1980er Jahre weiteten sich die

1 Herr, sie wissen nicht, was sie tun, in: Der SPIEGEL, 22.9.1986, S. 24–32, hier: S. 24.

2 Einen knappen Überblick bietet *Herfried Münkler*, Neue Heimat, in: Stiftung Haus der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland (Hrsg.), Skandale in Deutschland nach 1945, Bonn 2007, S. 120–127.

3 Vgl. die Belege in Abschnitt II dieses Aufsatzes sowie bei *Peter Kramper*, NEUE HEIMAT. Unternehmenspolitik und Unternehmensentwicklung im gewerkschaftlichen Wohnungs- und Städtebau 1950–1982, Stuttgart 2008, S. 11f. und 596ff.

4 Die wichtigsten Überblicke zur gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft bieten *Achim von Loesch*, Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der deutschen Gewerkschaften. Entstehung – Funktio-

Probleme dieser Unternehmen dann aber so weit aus, dass sie nicht nur zu einem weiteren großen Skandal – der Co op-Affäre – führten, sondern schließlich die vollständige Auflösung der gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft bewirkten. Weder die NH noch die Volksfürsorge, die BfG oder die Co op überlebten die 1980er Jahre in der Form, in der sie zuvor bestanden hatten. Die Gewerkschaften mussten sie größtenteils zerschlagen, abwickeln oder verkaufen, und auch die wenigen Teile des Unternehmensverbands, die ihnen am Beginn der 1990er Jahre noch verblieben waren, wurden insofern grundlegend umgestaltet, als ihnen jegliche politische Zielsetzung abgesprochen wurde.<sup>5</sup> Insgesamt hatte die Krise der Gemeinwirtschaft also das Ende einer besonderen, politisch gebundenen Unternehmensform und der mit ihr verbundenen Idealvorstellungen zur Folge.

Dieser Befund wirft eine Reihe von Fragen auf. Warum gerieten die gewerkschaftlichen Unternehmen überhaupt in solch auffälliger Häufung in die Krise? Warum waren diese Krisen in so hohem Maße von öffentlich verhandelten Skandalen begleitet? Warum führten sie schließlich zum Ende der gewerkschaftlich-gemeinwirtschaftlichen Unternehmensform und der mit ihr verknüpften politischen Utopie? Warum geschah dies ausgerechnet in den 1980er Jahren und nicht zehn Jahre zuvor oder zehn Jahre danach? Und welche weitergehenden Auswirkungen hatten diese Krisen und Skandale für die betroffenen Unternehmen, die Gewerkschaften und die Bundesrepublik?

Diese Fragen sollen im Folgenden untersucht werden. Dabei werde ich die These vertreten, dass sich die öffentlich verhandelten Skandale um die NH und die Co op AG nicht auf das Fehlverhalten einzelner Akteure reduzieren lassen, sondern vielmehr Ausdruck einer grundsätzlichen ökonomischen und politisch-legitimatorischen Schwäche der gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft waren. Diese ging ihrerseits darauf zurück, dass die Unternehmen seit der Mitte der 1970er Jahre mit einer Auflösung traditioneller sozialpolitischer Problemlagen und einer damit einhergehenden fundamentalen Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen konfrontiert waren, angesichts derer sich ihre politische Zielsetzung im Kern erledigt hatte. Statt sie aufzugeben, hielten sie aber an ihr fest und brachten sich damit selbst in Schwierigkeiten. So gesehen wurzelten die meisten der sozialen, politischen und ökonomischen Prozesse, die den Niedergang der Gemeinwirtschaft bewirkten, in den 1970er Jahren. Gleichzeitig führten die in den 1980er Jahren ausgetragenen öffentlichen Debatten aber zu einer massiven Diskreditierung der politischen Ziele und Hoffnungen, die die Gewerkschaften an diese Unternehmensform geknüpft hatten. Sie markierten damit auch das Ende einer um das Wachstumsparadigma der 1960er und 1970er Jahre herum aufgebauten »säkularen sozialdemokratischen Perspektive«<sup>6</sup> gesellschaftspolitischer Reform, die fortan dem Glauben an die überlegene Effizienz des Markts im Allgemeinen und des Shareholder-Value als Prinzip der Unternehmensführung im Besonderen wich.

Diese These soll im Folgenden in fünf Schritten entfaltet werden. Zunächst werde ich die Vorgeschichte der gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft bis zum Beginn der Skandale der 1980er Jahre knapp skizzieren. In einem zweiten Abschnitt werden der NH-Skandal und seine Folgen für das Konzept der gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft unter-

---

nen – Probleme, Köln 1979; Kurt Hirche, Die Wirtschaftsunternehmen der Gewerkschaften, Düsseldorf/Wien 1966; sowie zur Zeit vor 1945 Klaus Novy/Michael Prinz, Illustrierte Geschichte der Gemeinwirtschaft. Wirtschaftliche Selbsthilfe in der Arbeiterbewegung von den Anfängen bis 1945, Berlin/Bonn 1985.

5 Die bei Weitem ausführlichste Darstellung dieses Prozesses, die auch für die folgenden Ausführungen grundlegend ist, findet sich bei Werner Abelshäuser, Nach dem Wirtschaftswunder. Der Gewerkschafter, Politiker und Unternehmer Hans Matthöfer, Bonn 2009, S. 567–668.

6 Lutz Niethammer, Rückblick auf den Sozialen Wohnungsbau, in: Walter Prigge/Wilfried Kaib (Hrsg.), Sozialer Wohnungsbau im internationalen Vergleich, Frankfurt am Main 1988, S. 288–308, hier: S. 288.

sucht. Der dritte Teil betrachtet die unternehmerischen Folgen des NH-Skandals, also die Abwicklung des Wohnungsbaukonzerns und den damit eng verbundenen (Teil-)Verkauf der Volksfürsorge und der BfG. Der vierte Abschnitt schildert den Co op-Skandal; und im Mittelpunkt des fünften Teils wird die Restrukturierung des gewerkschaftlichen Beteiligungsbesitzes in der ersten Hälfte der 1990er Jahre und ihre Folgen stehen. In der Schlussfolgerung sollen die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst und die Ausgangstheese noch einmal aufgegriffen werden.

## I. DIE GEWERKSCHAFTLICHE GEMEINWIRTSCHAFT

Zunächst zu einem kurzen Überblick über die gewerkschaftliche Gemeinwirtschaft: Dass die Gewerkschaften nach 1945 überhaupt zu Eigentümern großer Wirtschaftsbetriebe wurden, war letztlich ein Ergebnis der »Gründungswelle« genossenschaftlicher Selbsthilfeorganisationen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Im Kaiserreich hatte die Arbeiterbewegung diese Kleinunternehmen zwar lange Zeit als reformistische Verirrung abgelehnt, aber in den 1920er Jahren avancierten sie zur Speerspitze einer von den Gewerkschaften zu tragenden Sozialisierungspolitik, deren Endziel die vollständige Transformation des kapitalistischen Wirtschaftssystems sein sollte.<sup>7</sup>

Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs stellte sich die Lage allerdings etwas anders dar. Die Vielzahl der zuvor meist von regionalen Gewerkschaftsorganisationen betriebenen Unternehmen wurde nunmehr vor dem Hintergrund der im Nationalsozialismus erfolgten Beschlagnahmen, der Rückerstattung an die neu gegründeten Einheitsgewerkschaften und einer veränderten Marktsituation in eine Reihe großer Konzerne überführt. Das führte 1947 zur Neugründung der Volksfürsorge, die als einzige auch in der Zwischenkriegszeit schon ein national agierendes Unternehmen gewesen war, 1954 zur Integration aller gewerkschaftseigenen Wohnungsbaugesellschaften in die NH, 1958 zur Überführung der vormaligen Arbeiter- beziehungsweise regionalen Gemeinwirtschaftsbanken in die BfG und schließlich Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre zur Verschmelzung der Konsumgenossenschaften in der Co op AG.<sup>8</sup> Entstanden waren damit vier Unternehmen, die im nationalen Maßstab eine hervorgehobene Rolle spielten: Die NH war mit Abstand das größte Wohnungsunternehmen der Bundesrepublik, und auch die anderen rangierten jeweils unter den Top Ten ihrer Branche. Darüber hinaus befanden sich noch eine ganze Reihe weniger bedeutsamer Betriebe im Eigentum der DGB-Gewerkschaften, etwa die Deutsche Bauhütten GmbH, die Büchergilde Gutenberg, der Bund-Verlag, mehrere kleine Bank- und Bausparunternehmen sowie einige Freizeit- und Ferienwerke, aus denen 1969 der Reiseveranstalter »gut-Reisen« hervorging.<sup>9</sup>

Zusammengenommen bildeten diese Organisationen allerdings keinen mit einer einheitlichen Führung versehenen Gesamtkonzern, sondern vielmehr ein Ensemble unabhängig agierender Einzelunternehmen. Gemeinsamkeiten gab es gleichwohl. So stellten die Unternehmen in aller Regel keine Zuschussbetriebe dar, sondern mussten ihre laufenden Kosten durch ihr Handeln am Markt selbst erwirtschaften. Zudem waren sie – mit einigen Ausnahmen wie etwa dem Bund-Verlag – nicht primär auf gewerkschaftliche Organisations-, sondern auf gesamtwirtschaftliche Versorgungsziele, also zum Beispiel auf die

7 *Novy/Prinz*, Illustrierte Geschichte der Gemeinwirtschaft, S. 18ff. und 66ff.

8 Vgl. zur Volksfürsorge *Hirche*, Die Wirtschaftsunternehmen, S. 181ff.; zur BfG ebd., S. 103ff., und *Rolf W. Nagel*, Die Transformation der Bank für Gemeinwirtschaft (BfG) als morphologisch-typologisches Problem. Die Entstehung und Entwicklung eines Kreditinstituts, Berlin 1992, S. 156ff.; zur NH *Kramper*, NEUE HEIMAT, S. 119–138; und zur Co op von *Loesch*, Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, S. 166f.

9 Ebd., S. 180ff., 230ff. und 256ff.

Verbesserung des Wohnungsangebots ausgerichtet. Zudem sollten die Unternehmen ein von den Gewerkschaften bestimmtes, genuin politisches Programm verwirklichen, was unter anderem bedeutete, dass sie sich nicht nur am Markt, sondern auch im politischen Diskurs bewähren und ihre Zielsetzungen begründen mussten.<sup>10</sup>

Die politische Daseinsberechtigung der Unternehmen hatte sich nach 1945 allerdings ebenso deutlich verschoben wie ihr organisatorischer Aufbau. Anders als in der Zwischenkriegszeit fungierten sie nun nicht mehr als Gegenpol zum bestehenden Wirtschaftssystem, sondern sie entwickelten sich nach und nach zu einem festen Bestandteil der sozialen Marktwirtschaft. Spätestens seit Beginn der 1960er Jahre sahen die Betriebe ihre Aufgabe nämlich primär darin, den marktwirtschaftlichen Wettbewerb zu optimieren, statt ihn zu überwinden. So argumentierten sie beispielsweise, dass ihnen ihre nicht gewinnorientierte Natur betriebswirtschaftliche Spielräume eröffne, um von Monopolen beherrschte Märkte zu durchdringen, die Preise für ihre Produkte zu senken und im Wettbewerb einen abwärts gerichteten Preisdruck zu erzeugen. Dahinter stand die Idee, dass ein funktionierender Wettbewerb wirtschaftliches Wachstum fördere, das wiederum der materiellen Verbesserung der Lebenssituation breiter Bevölkerungsschichten zugutekomme.<sup>11</sup>

Es war für die Entwicklung der gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft in den 1970er und 1980er Jahren von großer Bedeutung, dass diese Mitte der 1960er Jahre auch vom DGB akzeptierte »marktwirtschaftlich-pluralistische Gemeinwirtschaftskonzeption«<sup>12</sup> eng mit einer Reihe von grundsätzlichen Merkmalen der Unternehmenskontrolle und der Unternehmensfinanzierung korrespondierte. So führte sie beispielsweise dazu, dass die Gewerkschaften einen fest geschlossenen Kreis von Eigentümern bildeten, denn die Einhaltung der politischen Agenda der Unternehmen ließ sich aus ihrer Sicht nur durch eine Abschottung gegenüber externen Investoren erreichen. Noch bedeutsamer war aber, dass diese Programmatik geradezu eine Aufforderung darstellte, neue Märkte und Marktanteile auch dann zu erobern, wenn das mit den Interessen der gewerkschaftlichen Klientel in keiner unmittelbaren Verbindung stand.<sup>13</sup> Sie begünstigte also eine überaus expansive Unternehmenspolitik, die ihrerseits eng mit einer starken Zentralisierung und einer höchst riskanten, von einer sehr niedrigen Eigenkapitalquote geprägten Form der Unternehmensfinanzierung einherging.<sup>14</sup>

Dieses durch die »marktwirtschaftlich-pluralistische Gemeinwirtschaftskonzeption«, die Abschottung gegenüber externen Kontrollen und die Wachstumsorientierung definierte politisch-organisatorische Modell der gewerkschaftlichen Unternehmen verdichtete sich in der ersten Hälfte der 1970er Jahre noch einmal. Das geschah zum einen durch die 1974 erfolgte Eingliederung der Unternehmen in die neu gegründete »Beteiligungsgesellschaft für Gemeinwirtschaft AG« (BGAG), das heißt durch zunehmende Kapitalverflechtungen untereinander. Zunächst war dies allerdings im Wesentlichen aus steuerlichen Gründen erfolgt; die BGAG sollte zwar im Laufe der Skandale der 1980er Jahre eine zentrale Bedeutung gewinnen, blieb aber vorläufig ein reines Finanzierungskonstrukt, dem keinerlei Leitungsfunktion zukam.<sup>15</sup> Zum anderen wurden die Unternehmen seit Anfang

10 Diese Analyse der Gemeinsamkeiten ist angelehnt an *Krämper*, NEUE HEIMAT, S. 25ff.

11 Diese Idee ist ausführlich entwickelt bei *Walter Hesselbach*, Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen. Der Beitrag der Gewerkschaften zu einer verbraucherorientierten Wirtschaftspolitik, Frankfurt am Main 1966.

12 *Achim von Loesch*, Die gemeinwirtschaftliche Unternehmung. Vom antikapitalistischen Ordnungsprinzip zum marktwirtschaftlichen Regulativ, Köln 1977, S. 91.

13 Vgl. dazu die Ausführungen bei *Hesselbach*, Gemeinwirtschaftliche Unternehmen, S. 92ff.

14 Zu diesem Zusammenhang vgl. *Krämper*, NEUE HEIMAT, S. 502.

15 *Nagel*, Die Transformation der Bank für Gemeinwirtschaft, S. 183ff.; sowie *Andreas Kunz* (Hrsg.), Die Akte Neue Heimat. Krise und Abwicklung des größten Wohnungsbaukonzerns Europas 1982–1998, Bd. 1: Analysen und Interviews, Frankfurt am Main/New York 2003, S. 34ff.

der 1970er Jahre gezielt zu »gewerkschaftlichen Modellunternehmen« ausgebaut. Künftig sollten sie nicht nur in ihrer Produktpolitik, sondern, was zuvor erstaunlicherweise kaum eine Rolle gespielt hatte, auch in ihrer Personal- und Sozialpolitik Maßstäbe setzen und gewerkschaftliche Forderungen bezüglich Bezahlung, Sozialleistungen, Weiterbildung und Mitbestimmung in vorbildlicher Weise verwirklichen.<sup>16</sup>

Dieses 1972 erstmals explizit formulierte Konzept war in erster Linie eine Antwort auf innergewerkschaftliche Kritik an den Unternehmen gewesen und stand noch unter dem Eindruck der Expansionserfahrungen der zurückliegenden Jahrzehnte. Mit dem Ende der Nachkriegsprosperität, dessen zentrale Wegmarke die Ölkrise von 1973/74 war, verlor es eine zentrale Voraussetzung für seine Realisierbarkeit. Insbesondere auf dem Wohnungsmarkt, der 1974 erstmals seit dem Beginn des Ersten (!) Weltkriegs einen ausgeglichenen Stand erreichte, aber auch bei Bank- und Versicherungsdienstleistungen für Privatkunden machten sich seit diesem Zeitpunkt Sättigungserscheinungen, Ausdifferenzierungen der Nachfrage und eine Erhöhung der Wettbewerbsintensität bemerkbar. Diese Veränderungen waren zudem eng mit der schon länger im Gang befindlichen Auflösung jenes geschlossenen Arbeitermilieus verknüpft, das für die Unternehmen in den 1950er und 1960er Jahren noch einen wichtigen Stützpfeiler dargestellt hatte.<sup>17</sup>

Insgesamt lief diese neuartige Situation auf eine erhebliche Verengung der wirtschaftlichen Spielräume in den genannten Märkten hinaus. Deshalb hätten die Unternehmen Mitte der 1970er Jahre eine Konsolidierungsphase einleiten müssen, in deren Rahmen die Personalkosten gesenkt und die Eigenkapitalbasis ausgeweitet worden wäre. Entscheidend für die weitere Entwicklung war, dass dies nicht geschah. Zwar veräußerten die Gewerkschaften einige der kleineren Betriebe wie den 1978 an Neckermann abgegebenen Reiseveranstalter »gut-Reisen«, der dann unter neuer Obhut »gesundgeschrumpft« wurde.<sup>18</sup> Für die großen Unternehmen kam eine solche Vorgehensweise aber nicht infrage. Im Gegenteil: Vor allem die NH und die BfG schlugen ganz bewusst den umgekehrten Weg, also eine Strategie zur aktiven Verteidigung ihres politisch-organisatorischen Modells, ein. Um den hohen Beschäftigungsstand, die großzügigen Gehälter und die umfangreichen Sozialleistungen garantieren zu können, versuchten sie, in neue Geschäftsfelder wie zum Beispiel den Städtebau oder das Firmenkundengeschäft sowie insbesondere in neue Märkte im Ausland zu expandieren.<sup>19</sup> Es ist wichtig herauszustellen, dass diese mit extremen Risiken behaftete Strategie keineswegs auf mangelnde Kontrolle zurückzuführen war, sondern in voller Übereinstimmung zwischen Anteilseignern und Unternehmensspitze eingeschlagen wurde. Maßgeblich war dabei die auf beiden Seiten gleichermaßen geteilte Fixierung auf das gemeinwirtschaftliche Konzept und die damit verbundene Wachstumsorientierung, die eine Diskussion über die dringend nötige Verkleinerung der Unternehmen blockierte.<sup>20</sup>

Die Konsequenzen waren verheerend, denn seit Mitte der 1970er Jahre mussten die Gesellschaften nicht mehr nur mit der Ertragsschwäche in ihrem Kerngeschäft fertigwerden; hinzu kamen eben die Risiken aus der Expansionsstrategie, die mit Pauken und Trompeten scheiterte. Insbesondere das Auslandsgeschäft der NH erwies sich angesichts der labilen weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen als ein Milliardengrab. So hatte der Wohnungsbaukonzern in mehreren lateinamerikanischen Staaten große Grundstücksbe-

16 Ziele und Funktionen der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen [1972], in: *Gerhard Leminsky/Bernd Otto* (Hrsg.), *Politik und Programmatik des Deutschen Gewerkschaftsbundes*, Köln 1974, S. 277–280; zum Entstehungskontext vgl. *Kramper*, NEUE HEIMAT, S. 503.

17 Ebd., S. 469ff.

18 *Von Loesch*, *Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen*, S. 265f.

19 Zur NH vgl. *Kramper*, NEUE HEIMAT, S. 501ff. Zur BfG vgl. *Michael Schneider*, *Walter Hesselbach. Bankier und Unternehmer*, Bonn 1995, S. 116f. und 127f.

20 *Kramper*, NEUE HEIMAT, S. 501–518.

stände angelegt, die mit Dollarkrediten finanziert worden waren. Nach der stufenweisen Abwertung der jeweiligen Landeswährungen gerieten die Kosten dieser Kredite außer Kontrolle. Um einen Konkurs abzuwenden, benötigte der Konzern deshalb 1981 eine Kapitalspritze von satten 220 Millionen DM.<sup>21</sup>

Erschwerend kam hinzu, dass zu diesem Zeitpunkt nicht mehr nur die wirtschaftliche Überlebensfähigkeit der gewerkschaftseigenen Unternehmen, sondern auch ihre politische Agenda zur Disposition stand. Denn als sozialpolitisches Allheilmittel war der von ihnen verfochtene, in erster Linie quantitativ verstandene Wachstumsbegriff seit Anfang der 1970er Jahre kaum noch plausibel. Schließlich waren die akuten Notlagen, die noch in den 1960er Jahren den ideellen Bezugspunkt dieser Konzeption gebildet hatten, wenige Jahre später so weit zurückgedrängt worden, dass die Dringlichkeit von Fragen der materiellen Grundversorgung – sei es mit Wohnungen, mit Lebensmitteln oder mit Versicherungsdienstleistungen – für die breiten Schichten der Bevölkerung spürbar nachließ. Gleichzeitig traten andere, eher qualitative Probleme, etwa die Frage nach der Integration von Randgruppen oder die Forderung nach politischer Partizipation, in den Vordergrund sozialreformerischer Diskurse. Das führte dazu, dass sich die gewerkschaftlichen Unternehmen in zunehmendem Maße der Kritik an ihren auf Wachstum als gesamtgesellschaftliches Ziel fixierten Strategien ausgesetzt sahen.<sup>22</sup>

Seit Mitte der 1970er Jahre befand sich deshalb nicht nur die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, sondern auch das öffentliche Ansehen der gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft in einem rapiden Sinkflug. Das galt wiederum vor allem für die NH, die aufgrund ihrer sozialpolitischen Bedeutung schon seit den 1950er Jahren stärker im Blickpunkt des Interesses gestanden hatte als die übrigen Unternehmen. Die zahlreichen Angriffe, die sie in diesem Zeitraum über sich ergehen lassen musste, wirkten sich dabei nicht nur auf das öffentliche Bild, sondern auch auf den inneren Zusammenhalt aus. »Aufgabe und Zielsetzung des Unternehmens«, so hieß es 1980 in einem Memorandum einer leitenden Angestellten, seien »undeutlich geworden«. Und: »Faktische [...] Widersprüche blockieren das Engagement von Mitarbeitern, Gesellschaftern, Gewerkschaftsmitgliedern sowie weiter Teile der Öffentlichkeit für die NH.«<sup>23</sup>

## II. DER NH-SKANDAL

Die NH war also zu Beginn der 1980er Jahre bereits massiv angeschlagen. Auch ohne den Skandal hätte sie aller Wahrscheinlichkeit nach nicht in ihrer alten Form als zentralisiertes Großunternehmen fortbestehen können. Sie stand deshalb unmittelbar vor einer grundlegenden Zäsur. Aus eigener Kraft konnten diese aber weder der Vorstand noch die Gewerkschaften bewältigen. Stattdessen erledigte das der SPIEGEL. Am 8. Februar 1982 veröffentlichte er unter dem Titel »NEUE HEIMAT – Die dunklen Geschäfte von Vieter und Genossen«<sup>24</sup> detaillierte Belege für unlautere Geschäfte einer Reihe von führenden NH-Mitarbeitern um den Vorstandsvorsitzenden Albert Vieter.

Den Kern der Enthüllungen bildeten Belege für die Beteiligung der Beschuldigten an drei Firmen, die ihrerseits Dienstleistungen an die NH verkauften und damit die Ausgaben der von der Unternehmensgruppe verwalteten Wohnsiedlungen für Fernwärme, Heizöl

21 Ebd., S. 566.

22 Ebd., S. 572ff.

23 Überlegungen zum Selbstverständnis der NEUEN HEIMAT [1980], Staatsarchiv Hamburg, Bestand 622-2: Nachlass Klaus-Otto Cordua, Nr. 190, S. 9.

24 Titelblatt und Artikel: Gut getarnt im Dickicht der Firmen, in: Der SPIEGEL, 8.2.1982, S. 92–104. Der folgende Abschnitt basiert im Wesentlichen auf *Kramper*, NEUE HEIMAT, S. 596–606, wo sich auch detailliertere Belege finden.

und Antennenanlagen in die privaten Taschen von Vietor, seinem Stellvertreter Harro Iden, dem Vorstandsmitglied Wolfgang Vormbrock und einigen anderen umleiteten. Schon eine Woche später legten die Journalisten nach und berichteten, dass die Betroffenen sich zusätzlich in großem Stil an sogenannten BGB-Gesellschaften beteiligt hatten. Diese BGB-Gesellschaften waren besonders in Berlin verbreitet und standen in engem Zusammenhang mit den dortigen Stadtanierungen. Sie ermöglichten es privaten Anlegern, beim Kauf von Anteilen so hohe Steuernachlässe zu erzielen, dass sie – eine entsprechende Steuerschuld vorausgesetzt – Wohnungseigentum fast zum Nulltarif bilden konnten.<sup>25</sup>

Die Beteiligung von Vorstandsmitgliedern der NH an solchen Geschäften war durchaus nicht illegal, aber allein die Andeutung der mit diesen Gesellschaften erzielten Ersparnisse genügte, um den in der ersten SPIEGEL-Veröffentlichung erhobenen Vorwurf der Habgier zu untermauern. Zudem ließ die Tatsache, dass diese Steuerersparnisse ausgerechnet zur Unterstützung der politisch höchst umstrittenen Berliner Sanierungstätigkeit dienten, die Beteiligten ganz persönlich als Profiteure der dortigen Wohnungsnot erscheinen. Und schließlich enthüllte der SPIEGEL auch noch, dass die BGB-Gesellschaften tief in eine Subventionsbetrugsaffäre verwickelt waren. Die Vorstandsmitglieder der NH traf daran zwar keine Schuld; aber immerhin stiftete auch dieser Vorwurf »anhaltende Verwirrung darüber, ob diese Anlagen legitim oder illegitim waren«<sup>26</sup> und trug so zu dem miserablen Eindruck, den die Unternehmensgruppe im Februar 1982 vermittelte, bei. Und als wäre dies noch nicht genug, legte der SPIEGEL in einer dritten Titelgeschichte einige Wochen später auch noch die Beteiligung der Vorstandsmitglieder an der Terrafinanz – einer Grundstücksgesellschaft, die 20 Jahre zuvor in München-Neuperlach im großen Stil Boden erworben und mit Gewinn an die Unternehmensgruppe weiterverkauft hatte – dar.<sup>27</sup>

Dieser dritte Fall beinhaltete insofern die schwerwiegendsten Vorwürfe, als der wirtschaftliche Schaden, der der Unternehmensgruppe hierdurch entstanden war, bei Weitem am höchsten zu veranschlagen war. Zu dem Sturm, der 1982 über die NH hereinbrach, trug er allerdings nichts fundamental Neues bei. Denn schon die erste Nachricht, dass sich ausgerechnet die Vorstandsmitglieder eines gewerkschaftseigenen Unternehmens solchermaßen schamlos bereichert hatten, schlug ein wie eine Bombe. Das lag zweifellos in erster Linie daran, dass die Veröffentlichungen des SPIEGEL gravierende Vorwürfe enthielten, von denen zu Recht gesagt worden ist, dass sie »alle Ideale, die die Arbeiterbewegung jemals auf ihre Fahnen geschrieben hatte, gründlich desavouier[t]en«.<sup>28</sup> Aber es war auch nicht zu übersehen, dass die Enthüllungen ein leichtes Opfer getroffen hatten: eine Unternehmensführung, die über keinerlei plausible Maßstäbe für die Beurteilung des eigenen Handelns mehr verfügte. Die Reaktion auf die Vorwürfe, die der Vorstand am 9. Februar als Pressemitteilung verbreitete, ließ dies erkennen. Vietor und Co. erklärten in ihr, die Vorwürfe des SPIEGEL seien »böswillig und insbesondere hinsichtlich der Ausdeutungen weitestgehend falsch«. Zwar habe es tatsächlich stille Beteiligungen von Vorstandsmitgliedern gegeben; dies sei aber »weder ungesetzlich noch unehrenhaft«.<sup>29</sup>

Vor allem diese letzte Bemerkung war es, die signalisierte, dass der Vorstand sein Gespür für die Erwartungshaltung der Öffentlichkeit gegenüber einem gewerkschaftseigenen Unternehmen völlig verloren hatte. Sollte es hieran noch Zweifel gegeben haben, so be-

25 Vietor und die »sogenannten reichen Leute«, in: Der SPIEGEL, 15.2.1982, S. 98–104, insb. S. 98.

26 Günter Schifferer, Politische Skandale und Medien. Der Fall Neue Heimat, Hamburg 1988, S. 47.

27 Das Geld lag auf dem Acker, in: Der SPIEGEL, 17.5.1982, S. 34–47.

28 Hans-Joachim Wallenhorst, Die Chronik der GEWOBA 1924 bis 1992, Bremen 1993, S. 390.

29 Neue Heimat-Vorstand zu Spiegel-Vorwürfen, in: Neue Heimat Presseinformationen Nr. 2, 9.2.1982, S. 1.

seitigte Vietor sie spätestens am nächsten Tag in einem Interview mit der BILD-Zeitung. Offenbar in der Absicht, sich durch Offenheit zu entlasten, legte er seine finanziellen Verhältnisse dar: Insgesamt komme er auf ein jährliches Einkommen von 1,6 Millionen DM, aufgrund der mit seinem Immobilienbesitz verbundenen Abschreibungsmöglichkeiten müsse er aber nur etwa 100.000 DM Steuern bezahlen. Vietor gab zu verstehen, dass er hierin nichts Anstößiges zu erkennen vermochte. »Ich sage ehrlich«, so ließ er die BILD-Zeitung wissen, »gäbe es einen Weg, die [100.000 DM] auch noch legal einzusparen – ich würde das versuchen.«<sup>30</sup> Mit diesen Äußerungen »löste Albert Vietor einen regelrechten Sturm der Entrüstung aus. Jetzt ging es nur noch um die moralische Dimension solchen Tuns – gerade weil Albert Vietor sie offensichtlich überhaupt nicht mehr sah.«<sup>31</sup> Die Stuttgarter Zeitung schrieb in diesem Sinne, das Verhalten des NH-Vorstands bedeute »eine Verhöhnung der beitragshehrlichen Gewerkschaftsmitglieder«, die jede »gewerkschaftliche Kritik an fragwürdigen Unternehmerpraktiken in der Privatwirtschaft unmöglich«<sup>32</sup> mache.

Hätte diese Entrüstung nur die veröffentlichte Meinung betroffen, wäre es für die NH vielleicht zu verschmerzen gewesen. Schlimmer war, dass Vietor mit seinen Äußerungen auch seine Alliierten in der Gewerkschaftsführung verprellte. Das hing allerdings weniger mit seinem »unmoralischen« Verhältnis zur Steuerpflicht zusammen als vielmehr damit, dass er in dem Interview versuchte hatte, einen Teil der Schuld auf die Gewerkschaftsspitzen abzuwälzen. Der Aufsichtsrat, so behauptete er, habe von seinen Nebengeschäften gewusst und sogar ausdrücklich gewünscht, dass diese über Strohmänner abgewickelt würden. Ersteres entsprach allerdings nur zu einem kleinen Teil der Wahrheit, Letzteres überhaupt nicht. Deshalb erreichte Vietor das Gegenteil dessen, was er beabsichtigt hatte: Der Versuch, die Gewerkschaftsführung in die Verantwortung zu nehmen, beschleunigte nun den Fall des Vorstands. Am 13. Februar 1982 entließ der Aufsichtsrat Vietor, zwei Wochen später auch Iden und Vormbrock fristlos; drei weitere Vorstandsmitglieder wurden in den folgenden Monaten beurlaubt. Zum neuen Vorsitzenden der Geschäftsführung bestellten die Aufsichtsräte den vormaligen Chef der BfG, Diether Hoffmann.<sup>33</sup>

Mit dieser personellen Umgestaltung war der Skandal allerdings längst nicht ausgestanden. Zum einen klagten die entlassenen Geschäftsführer vor dem Hamburger Landgericht auf Weiterbeschäftigung. Iden und Vormbrock gewannen ihre Prozesse, weil der Aufsichtsrat sie vor ihrer Kündigung nicht angehört hatte. Sie einigten sich mit der NH auf eine Abfindung. Vietor hingegen verlor, weil er besonders mit seiner Beteiligung an der Terrafinanz eindeutig seine Pflichten verletzt hatte. Die NH erhob gegen ihn sogar Widerklage und forderte Schadensersatz in Höhe von zehn Millionen DM. Vietor entging einer Verurteilung wohl nur deshalb, weil er am 26. November 1984 in seiner Villa im Tessin einem Herzinfarkt erlag. Von den übrigen Beteiligten konnte allerdings keiner belangt werden, weil ihr Verhalten zwar durchaus unehrenhaft, aber tatsächlich nicht ungesetzlich gewesen war.<sup>34</sup>

Zum anderen bezogen sich die Enthüllungen des SPIEGEL nicht allein auf die genannten Vorstandsmitglieder, sondern ebenso auf eine Reihe von Gewerkschaftsführern. Besonders in seiner zweiten Veröffentlichung vom 15. Februar hatte das Magazin suggeriert, dass auch der DGB-Vorsitzende Heinz Oskar Vetter, BGAG-Chef Alfons Lappas und weitere Personen tief in den NH-Skandal verstrickt waren. Das betraf neben dem Vorwurf, sie hätten in ihrer Rolle als Aufsichtsräte versagt, vor allem die Enthüllung, dass

30 BILD-Zeitung, 10.2.1982.

31 *Wallenhorst*, Die Chronik der GEWOBA, S. 393.

32 Zit. nach: »Der Schuss traf ins Schwarze«. Pressestimmen zum SPIEGEL-Titel über die dunklen Geschäfte von Vietor und Genossen, in: Der SPIEGEL, 15.2.1982, S. 105–108, hier: S. 108.

33 *Kramper*, NEUE HEIMAT, S. 598f.

34 *Franz Kusch*, Macht, Profit und Kollegen. Die Affäre Neue Heimat, Stuttgart 1986, S. 23ff.

auch sie Anteile an den Berliner BGB-Gesellschaften erworben hatten. Diese Erkenntnis brachte die Stimmung an der Gewerkschaftsbasis zum Überkochen.<sup>35</sup> Alois Pfeiffer, der auf dem bevorstehenden DGB-Bundeskongress im Mai 1982 zum neuen DGB-Vorsitzenden gewählt werden sollte, zog aufgrund dieser Entwicklung sogar seine Kandidatur zurück, obwohl ihm selbst die BILD-Zeitung attestierte, dass man ihm aus seinen Geschäften mit den BGB-Gesellschaften keinen Vorwurf machen könne.<sup>36</sup>

Die aufgepeitschte Stimmung innerhalb der Gewerkschaften führte allerdings nicht nur zu solchen Kurzschlussreaktionen, sondern auch dazu, dass die seit Jahren auf der Hand liegende Frage, ob das Konzept der gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft überhaupt noch tragfähig war, in den Hintergrund trat und einer reflexartigen Selbstbestätigung wich. Ausgerechnet der ÖTV-Vorsitzende Heinz Kluncker, der als einer der wenigen schon in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre durch kritische Bemerkungen zu dieser Frage aufgefallen war, gab auf dem DGB-Bundeskongress die Tonlage vor: In einem mit breiter Mehrheit verabschiedeten Initiativantrag stellte er fest, dass die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen »als Selbsthilfeunternehmen der Arbeitnehmer weiterhin unverzichtbar« seien, und forderte, dass »das Fehlverhalten einzelner [...] nicht dazu führen [dürfe], die Gemeinwirtschaft generell in Frage zu stellen«.<sup>37</sup> Diese Sichtweise, die die Schwierigkeiten der Unternehmen allein auf die unmoralischen Aktivitäten des NH-Vorstands reduzierte, sollte die DGB-internen Debatten bis 1985/86 prägen. Sie ließ allerdings ein wesentliches Problem außer Acht: die Tatsache nämlich, dass die Unternehmensgruppe schon seit Mitte der 1970er Jahre um ihr Überleben kämpfte und spätestens Ende 1979 unaufhörlich auf die Pleite zutrieb.

Das hatte mit den Schäden aus der persönlichen Bereicherung des Vorstands, die sich gegenüber der Gesamtverschuldung der NH geradezu bescheiden ausnahmen, nichts zu tun, sondern lag in erster Linie in der verfehlten Unternehmenspolitik begründet. Falls die Beteiligten dies in der Aufregung um die Nebengeschäfte der Führungsriege vergessen hatten, so wurden sie spätestens im Februar und März 1982 durch erneute Währungsabwertungen in Mexiko und Brasilien, wo die NH große Grundstücksvorräte besaß, wieder daran erinnert.<sup>38</sup> Nicht zuletzt aufgrund dieser unternehmenspolitisch katastrophalen Entwicklung sah sich der neue Vorstand dazu veranlasst, als eine seiner ersten Amtshandlungen eine Bestandsaufnahme in Auftrag zu geben. Sie kam zu dem Schluss, dass die 1981 verabreichte Kapitalspritze nicht ausgereicht hatte, um das Unternehmen zu retten. Denn bei der NEUEN HEIMAT STÄDTEBAU (NHS), dem Konzernteil, bei dem das Auslandsgeschäft und der Infrastrukturausbau angesiedelt waren, drohte zum Jahresende ein Defizit von 400 Millionen DM, das nur durch Leistungen der Anteilseigner abzudecken war. Hoffmann verlangte deshalb im August 1982 von den Gewerkschaften einen Zuschuss von 350 Millionen DM sowie eine Kapitalerhöhung um 50 Millionen DM. Nach »zum Teil dramatische[n] Diskussionen«<sup>39</sup>, die besonders unter den Gewerkschaftsmitgliedern große Empörung hervorriefen, bekam er das Geld auch.

Im Gegenzug musste er allerdings einschneidende Sanierungsmaßnahmen versprechen, die ihren Niederschlag in einem etwa gleichzeitig vorgelegten »Strukturkonzept« fanden.

35 Manfred Fuhrich/Christel Neusüß/Renate Petzinger u. a., *Neue Heimat. Gewerkschaften und Wohnungspolitik*, Hamburg 1983, S. 200f.

36 Schifferer, *Politische Skandale*, S. 66.

37 Initiativantrag 5, betr.: Konsequenzen aus den Vorgängen um die NEUE HEIMAT, in: DGB-Bundesvorstand, Abt. Organisation (Hrsg.), *Protokoll 12. ordentlicher Bundeskongress*, Berlin 16. – 22.5.'82, o. O. 1982, Abschnitt »Anträge«, S. 551–552, hier: S. 551.

38 Kramper, *NEUE HEIMAT*, S. 566f.

39 So die rückblickende Darstellung in: Rede von Dieter Hoffmann auf einer Bankensitzung, 6.12.1982, abgedr. in: Kunz, *Die Akte Neue Heimat*, Bd. 2: *Dokumente*, Frankfurt am Main/New York 2003, S. 562–567, hier: S. 563.

Es sah einen vollständigen Rückzug aus den Auslandsaktivitäten, einen Verkauf von Grundstücken zur Verlustabdeckung sowie eine deutliche Reduzierung des Inlandpersonals der NHS vor. Weil die Grundstücksverkäufe aber nur um den Preis massiver Wertberichtigungen zu haben waren, gelang es den Städtebaugesellschaften erst nach einer weiteren Kapitalspritze in Höhe von 450 Millionen DM, ihre Vermögenswerte in großem Stil zu veräußern. Selbst das genügte aber noch nicht, um die Verluste aus dem Auslandsgeschäft vollständig auszugleichen. Deshalb blieb dem Vorstand im November 1984 nur die Option einer drastischen Herabsetzung des Eigenkapitals und des Verkaufs einzelner, noch leistungsfähiger Unternehmensteile. Ende 1985 gingen sie und mit ihnen der größte Teil der Arbeitsplätze der NHS an private Investoren. Der Rest verblieb noch bei der BGAG und wickelte bis zu seiner Liquidierung im Jahr 1990 den ausländischen Grundstücksbestand und einige Großbauprojekte ab.<sup>40</sup>

Allein bis 1985 dürften die angesichts dieser Entwicklung nötigen Rettungsmaßnahmen die BGAG über eine Milliarde DM gekostet haben.<sup>41</sup> Finanziell ging deshalb der größte Teil der Belastungen, die der Wohnungsbaukonzern in der ersten Hälfte der 1980er Jahre verursachte, auf das Konto der NHS. Politisch bedeutsamer war allerdings die sich seit der Bestandsaufnahme vom Juli 1982 abzeichnende Erkenntnis, dass auch die NHG – der zweite Konzernteil, bei welchem der für die gewerkschaftlichen Zielsetzungen sehr viel wichtigere Wohnungsbau und die Wohnungsvermietung angesiedelt waren – einen Sanierungsfall darstellte, und nur noch der Versuch unternommen werden konnte, von der Vermögenssubstanz zu retten, was noch zu retten war. Genau dieses Ziel bildete in den folgenden Monaten und Jahren die Leitlinie der Unternehmenspolitik.

Das 1982 vorgelegte Strukturkonzept hatte in diesem Sinne betont, dass bei der NHG »das bisherige Unternehmensziel Expansion und somit Maximierung des Bauprogramms [...] aufzugeben« sei und dass eine Sicherung der Beschäftigung nur »auf deutlich niedrigerem Niveau«<sup>42</sup> erreicht werden könne. Doch die in diesem Konzept vorgesehenen Maßnahmen – vor allem der Abbau des Personalbestands und der Grundstücksvorräte – erwiesen sich zunächst als ungeeignet, um die wirtschaftliche Lage der Unternehmensgruppe zu verbessern, insbesondere deshalb, weil sich die Wohnungsbaukonjunktur weiterhin rückläufig entwickelte. Im August 1983 legte der Vorstand deshalb ein zweites Strukturkonzept vor, das davon ausging, dass die Verluste nur durch »Substanzverwertung«, also durch den Verkauf von Immobilien in großer Anzahl ausgeglichen werden könnten. Zwischen Mitte 1984 und Anfang 1986 wollte die NH deshalb etwa 60.000 Wohnungen los schlagen.<sup>43</sup>

Auch dies war allerdings keine Dauerlösung für die angeschlagene Unternehmensgruppe. Denn erstens brachte die Politik der »Substanzverwertung« für die Mieter große Unsicherheiten mit sich, die gerade für eine gewerkschaftliche Einrichtung nicht vertretbar waren. Das schlug sich nicht nur in großer Unruhe, sondern auch in einer Politisierung der Debatte nieder, deren erstes Zeichen eine Aktuelle Stunde des Bundestags am 25. September 1985 war. Die Gewerkschaften sahen sich dort mit dem Vorwurf konfrontiert, aus den Wohnungsverkäufen Gewinne auf Kosten sozial Schwacher erzielen zu wollen.<sup>44</sup> Mit Blick auf die im Januar 1987 anstehenden Bundestagswahlen bemühten sich die »bürgerlichen« Parteien nach Kräften, diese Debatten am köcheln zu halten: Im Juni 1986

40 Kramper, NEUE HEIMAT, S. 601f.

41 Wilhelm Kaltenborn, Neue Heimat. Die Jahre 1982 bis 1990 – Ereignisse und Bewertungen, Düsseldorf 1990, S. 14.

42 Strukturkonzept Neue Heimat Gemeinnützig, 26.8.1982, Staatsarchiv Hamburg, Bestand 622–2: Nachlass Klaus-Otto Cordua, Nr. 240, S. 3.

43 BGAG-Vermerk vom 7. Oktober zum Strukturkonzept II der NHG (Auszüge), abgedr. in: Kunz, Die Akte Neue Heimat, Bd. 2, S. 583–585, hier: S. 584.

44 Kusch, Macht, Profit und Kollegen, S. 118ff.

setzte der Bundestag einen parlamentarischen Untersuchungsausschuss ein, den die CDU/CSU-Fraktion bewusst für die »öffentliche Vernehmung prominenter Vertreter des DGB und der SPD über den von ihnen mitverschuldeten Skandal«<sup>45</sup> nutzen wollte.

Zweitens war die »Substanzverwertung« aber auch deshalb ein Problem, weil die dabei erzielten Erlöse immer noch nicht genügten, um die Verluste der NHG abzudecken. Die Unternehmensgruppe musste deshalb, wie schon seit Ende 1980, weiterhin neue Kredite aufnehmen, denen keine festen Einnahmequellen gegenüberstanden. Sie befand sich damit in einer Verlustspirale, aus der sie nicht mehr entkommen konnte. Bis 1985 summierten sich ihre ungesicherten Kredite auf über fünf, die Gesamtverpflichtungen (inklusive dinglich gesicherter Hypotheken) sogar auf 17,1 Milliarden DM. Dem Vorstand der Unternehmensgruppe war klar, dass die Ende 1986 anstehende Erneuerung dieser Kredite nur »unter Vorlage eines überzeugenden Gesamtkonzeptes«<sup>46</sup> zu haben war, zumal die Banken bereits zwei Jahre zuvor die Kreditlinien der NH nur widerwillig verlängert hatten. Ein solches Gesamtkonzept war aber angesichts der nicht abzusehenden weiteren Verluste im Rahmen der bisherigen Sanierungsversuche nicht zu verwirklichen.

Seit Anfang 1986 kippte deshalb die unternehmensinterne Debatte über die weitere Vorgehensweise in Richtung einer Auflösung der NH. Parallel hierzu geriet auch die innergewerkschaftliche Diskussion in Bewegung. Die anhaltenden Schwierigkeiten bei der Sanierung und die zunehmenden Proteste von Mietern hatten die breite Mehrheit der Mitglieder davon überzeugt, dass die NH für die Gewerkschaften auf absehbare Zeit eine Belastung darstellen würde, die zu ihrem politischen Nutzen in keinerlei Verhältnis stand. Der DGB-Bundeskongress beschloss deshalb im Mai 1986, sich mittelfristig aus dem gemeinnützigen Wohnungsbau zurückzuziehen. Eine grundsätzliche Abkehr von der Idee der gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft war das allerdings nicht; in erster Linie wollte sich der DGB die weiterhin hoch defizitäre NH vom Hals schaffen.<sup>47</sup>

Zunächst sollte dies in Form einer »Regionalisierung« der NHG, also einer »Übertragung der einzelnen NH-Regionen auf die öffentlichen Hände bzw. Einrichtungen der Länder und Kommunen«<sup>48</sup> vonstattengehen. Das war allerdings nur unter Mitwirkung der Landesregierungen möglich. Diese waren zwar einerseits um das Wohl von hunderttausenden NH-Mietern und auch um das Wohl der Banken, deren Kredite die Unternehmensgruppe im Fall eines Konkurses nicht mehr hätte bedienen können, besorgt. Andererseits waren sie von der Aussicht auf die Übernahme defizitärer Wohnungsbaugesellschaften nicht gerade begeistert, und so kam die Regionalisierungsstrategie nur sehr langsam in Gang. Die Gewerkschaften befürchteten deshalb, dass es angesichts der Haltung der Banken zu einem Konkurs kommen könne und sie im Zweifelsfall »mit gewerkschaftlichem Vermögen haften«<sup>49</sup> müssten. In dieser zugespitzten Situation bot deshalb Alfons Lappas, der Vorstandsvorsitzende der BGAG, dem Berliner Unternehmer Horst Schiesser, mit dem er seit Mai 1986 wegen des Verkaufs eines kleinen Teils der NH in Kontakt gestanden hatte, die Übernahme der kompletten Unternehmensgruppe an – um sich der Probleme somit auf einen Schlag zu entledigen.<sup>50</sup>

45 Zeitplan für die parlamentarische Erörterung des Problemkomplexes »Neue Heimat«, 8.4.1986 [Strategiepapier der CDU/CSU-Fraktion], abgedr. in: *Schifferer*, Politische Skandale, S. 76–78, hier: S. 76.

46 Lage bei NHS und NHG: BGAG-Vermerk, Januar 1986, abgedr. in: *Kunz*, Die Akte Neue Heimat, Bd. 2, S. 615–618, hier: S. 617.

47 Initiativantrag 4, betr.: Die Probleme der Neuen Heimat konsequent lösen, in: DGB-Bundestagsvorstand, Abt. Organisation (Hrsg.), Protokoll 13. ordentlicher Bundeskongress, Hamburg 25. – 30.5.'86, o. O. 1986, Abschnitt »Anträge«, S. 727–729.

48 Lage bei NHS und NHG: BGAG-Vermerk, Januar 1986, abgedr. in: *Kunz*, Die Akte Neue Heimat, Bd. 2, S. 615–618, hier: S. 617.

49 *Schifferer*, Politische Skandale, S. 61.

50 *Kunz*, Die Akte Neue Heimat, Bd. 1, S. 192ff.

Schiesser nahm das Angebot bekanntlich an. Er hatte allerdings kaum Freude an seinem Einkauf. Denn das Echo auf diesen »Verzweiflungsakt«<sup>51</sup> war verheerend: Die Posse um den »Bäcker mit der Mark« geriet zu einem der bizarrsten Medienereignisse der 1980er Jahre.<sup>52</sup> Zusätzlich angeheizt wurde es noch durch den Bonner NH-Untersuchungsausschuss, dessen Initiatoren ihr Glück wohl kaum fassen konnten. Im Gefolge des Eine-Mark-Verkaufs erreichte das von ihnen inszenierte Spektakel seinen Höhepunkt – inklusive einer weiteren Aktuellen Stunde des Bundestags, eines vor das Bundesverfassungsgericht getragenen Rechtsstreits über die Kompetenzen des Ausschusses und der aufsehenerregenden Verhaftung von Alfons Lappas am 19. Oktober 1986. Er hatte drei Tage zuvor den Abgeordneten die Aussage verweigert und wurde nun vom Rednerpult des IG-Metall-Kongresses weg in Beugehaft genommen.<sup>53</sup> Als die Gläubigerbanken einen Monat später zudem die BGAG dazu zwangen, die Unternehmensgruppe von Schiesser zurückzukaufen und für die von ihr aufgenommenen Kredite zu garantieren, war der Ruf der Gewerkschaften als Unternehmer endgültig ruiniert. Niemand traute ihnen nun noch zu, »auch nur einen Tante-Emma-Laden leiten zu können«.<sup>54</sup>

### III. DER EINSTIEG IN DEN AUSSTIEG: ERSTE SCHRITTE ZUR ABWICKLUNG DER GEMEINWIRTSCHAFT

Erst jetzt zeichnete sich auch in der gewerkschaftsinternen Diskussion über die Frage nach dem generellen Umgang mit der Gemeinwirtschaft ein Umschwung ab. In den Presseorganen des DGB häuften sich seit September 1986 Stimmen, die nicht nur die Trennung von der NH, sondern auch von den übrigen Unternehmen forderten.<sup>55</sup> Auch prominente Gewerkschaftsvertreter begannen nach und nach, sich dieser Auffassung anzuschließen. Monika Wulf-Mathies, seit 1982 Vorsitzende der ÖTV, erklärte im November 1986, sie sei »nicht der Meinung, dass Gewerkschaften ein Wirtschaftsimperium brauchen«<sup>56</sup>, und Franz Steinkühler, der erst seit Kurzem als Vorsitzender der IG Metall amtierte, äußerte sich ähnlich.

Im Februar 1987 zog auch der DGB-Bundesvorstand die Konsequenzen aus diesem Meinungsumschwung und beschloss, dass nun außer der NH auch noch weitere Unternehmensbeteiligungen veräußert werden sollten – »schrittweise und unter möglichst günstigen Bedingungen«.<sup>57</sup> Eine vollständige Trennung von allen Unternehmungen war damit allerdings nicht impliziert, denn der bewusst recht vage formulierte Text ließ für die Zukunft zahlreiche Optionen offen. Auch stellte er keineswegs eine eindeutige Distanzierung vom politischen Konzept der Gemeinwirtschaft dar. Zwar überwogen seit September 1986 die Stimmen, die der Auffassung waren, dass auch dieses nun hinfällig sei, aber es gab nach wie vor auch gegenteilige Meinungen. Insbesondere Walter Hesselbach, der vormalige Vorstandsvorsitzende der BfG, sprach sich weiterhin vehement für das von ihm maßgeblich mitentwickelte Konzept aus.<sup>58</sup>

51 So die retrospektive Einschätzung von Alfons Lappas, ebd., S. 211.

52 *Schifferer*, Politische Skandale, S. 61ff. und 90ff.

53 Ebd., S. 74f.

54 *John Siegfried Mehnert*, Die Gewerkschafts-Bande. Der größte Wirtschaftsskandal der Nachkriegsgeschichte, aufgeschrieben von dem Mann, der die Neue Heimat zu Fall brachte, Hamburg 1997, S. 191.

55 Vgl. dazu zusammenfassend *Jörg Goldberg*, Neue Heimat, Gemeinwirtschaft, Gewerkschaften. Zwischen Marktwirtschaft und Bankenmacht, Frankfurt am Main 1987, S. 153ff.

56 Zit. nach: *Schneider*, Hesselbach, S. 153.

57 Erklärung des DGB-Bundesvorstandes, 11.2.1987, abgedr. in: *Nikolaus Hüwe*, Gemeinwirtschaft in der Diskussion 1987, in: *Michael Kittner* (Hrsg.), Gewerkschaftsjahrbuch 1988. Daten – Fakten – Analysen, Köln 1988, S. 544–555, hier: S. 546.

58 *Schneider*, Hesselbach, S. 153ff.

Dennoch bildete der Beschluss des Bundesvorstands insofern einen Wendepunkt, als seit seiner Verabschiedung nicht mehr die Verteidigung, sondern die Abwicklung der Gemeinwirtschaft im Vordergrund des gewerkschaftlichen Interesses stand. In diesem Zusammenhang gewann nun die BGAG, die zuvor schon durch die Stützungsmaßnahmen für die NH an Gewicht zugelegt hatte, eine zentrale Bedeutung – und mit ihr der vormalige Bundesfinanzminister Hans Matthöfer, der im Februar 1987 Alfons Lappas als Vorstandsvorsitzenden der Holding abgelöst hatte.<sup>59</sup> Matthöfer war ein erfahrener Politiker, ein kompetenter Administrator und gleichzeitig ein überzeugter Gewerkschafter – alles in allem ein Glücksgriff für die BGAG. Da sich die politischen Wogen angesichts der für die SPD verlorenen Bundestagswahl etwa zeitgleich mit seinem Amtsantritt etwas glätteten, konnte er sich rasch an die Arbeit machen. Seine erste Aufgabe bestand darin, die NH zu veräußern – nicht en bloc, wie Lappas es versucht hatte, sondern im Rückgriff auf das Anfang 1986 ausgearbeitete Regionalisierungskonzept.

Tatsächlich hatte der Eine-Mark-Verkauf dessen Umsetzung insofern erleichtert, als die Banken nun eine aktivere Rolle einnahmen. Unter anderem hatten sie die Einsetzung eines Treuhänders – des ehemaligen Helaba-Vorsitzenden Heinz Sippel – durchgesetzt, der ihr Vertrauen genoss und damit den Handlungsspielraum der NH vergrößerte.<sup>60</sup> Schwierig genug war die Sache allerdings immer noch, denn auch wenn die Krise die politische Bedeutung einer sozialverträglichen Abwicklung des Wohnungsunternehmens deutlich gemacht hatte, so hatten die Landesregierungen nach wie vor wenig Interesse daran, in der Öffentlichkeit als Retter eines Skandalkonzerns dazustehen. Sie verhandelten deshalb mit harten Bandagen. Während der im September 1987 erfolgte Verkauf der NH Bremen an den Stadtstaat noch vergleichsweise reibungslos ablief, musste die BGAG in Nordrhein-Westfalen, Hamburg und Berlin jeweils dreistellige Millionenbeträge auf den Marktwert der Gesellschaften abschreiben, nicht zuletzt deshalb, weil es kaum Möglichkeiten eines Verkaufs an andere Interessenten gab.<sup>61</sup>

Das änderte sich aber bald, weil die Immobilienkonjunktur ab 1988 so deutlich anzog, dass Wohnungen auch für private Investoren interessant wurden.<sup>62</sup> Vor diesem Hintergrund konnten Sippel und Matthöfer in Niedersachsen und Schleswig-Holstein, wo die Verhandlungen mit den Landesregierungen keine Fortschritte erzielt hatten, auch mit anderen Möglichkeiten zur Abwicklung experimentieren und einige Bestände an lokale Wohnungsgenossenschaften oder direkt an die Mieter veräußern.<sup>63</sup> Schließlich gelang es ihnen auch, die süddeutschen Teile der NH an private Unternehmen zu verkaufen, und zwar mit einem Gewinn, der die bis dahin erzielten Verluste zwar nicht ganz wettmachte, aber doch in engen Grenzen hielt. Mit dem noch einmal heftig umstrittenen Verkauf der NH Bayern an die Doblinger-Gruppe 1990 war die Abwicklung der Unternehmensgruppe dann de facto beendet. Lediglich etwa 10.000 Wohnungen der NH Niedersachsen, die aufgrund der konjunkturellen Entwicklung keine Belastung mehr darstellten, waren nun noch im Besitz der BGAG und blieben es auch. Sippel und Matthöfer war es mit ihrer Strategie tatsächlich gelungen, den Konkurs zu vermeiden, die offenen Rechnungen zu bezahlen und die Abwicklung zudem sozialverträglich zu gestalten, also die Besitzstände der Mieter und der Mitarbeiter der NH weitgehend zu wahren.<sup>64</sup>

59 *Abelshauer*, Nach dem Wirtschaftswunder – Hans Matthöfer, S. 566ff.

60 Ebd., S. 583, sowie *Kunz*, Die Akte Neue Heimat, Bd. 1, S. 202.

61 Ebd., S. 308ff. und 322ff., sowie *Abelshauer*, Nach dem Wirtschaftswunder – Hans Matthöfer, S. 588ff.

62 Auch die Aufhebung des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes, auf die in Abschnitt V zurückzukommen sein wird, trug dazu bei, weil sie die Aussicht eröffnete, die in den Wohnungsbeständen festliegenden stillen Reserven zu aktivieren. Vgl. ebd., S. 586f.

63 Ebd., S. 596.

64 *Kunz*, Die Akte Neue Heimat, Bd. 1, S. 279ff. und 363ff.

Gemessen an der katastrophalen Lage der Unternehmensgruppe Mitte der 1980er Jahre machte dies »die Abwicklung der Neuen Heimat zu einer in der deutschen Wirtschafts- und Sozialgeschichte sicherlich einzigartigen, wenn nicht sogar »vorbildlichen« Abwicklung.«<sup>65</sup> Gemessen an dem politischen Anspruch, den die Gewerkschaften mit ihrem Unternehmen verknüpft hatten, kann die Beurteilung aber wohl kaum so positiv ausfallen. Aus dieser Perspektive war die Abwicklung nur das sichtbarste Zeichen dafür, dass die Unternehmensgruppe an den Herausforderungen, die eine veränderte Umwelt seit Mitte der 1970er Jahre an sie gestellt hatte, gescheitert war – und zwar nicht wegen der Bereicherungsversuche einzelner Vorstandsmitglieder oder wegen einzelner strategischer Fehlentscheidungen, sondern deshalb, weil ihr als gemeinwirtschaftlichem Unternehmen ein politisch-organisatorisches Konzept zugrunde gelegen hatte, das unter den Rahmenbedingungen der 1970er und 1980er Jahre nicht mehr trug.

Ein ähnlicher Befund trifft auch auf die übrigen der großen gewerkschaftseigenen Unternehmen zu, wenngleich in abgeschwächter Form und wenngleich ihre Abwicklung zum Teil auch andere Ursachen hatte. Insbesondere die BfG und die Volksfürsorge unterscheiden sich von der NH insofern, als ihr 1986/87 eingeleitetes Ausscheren aus der Gemeinwirtschaft im Wesentlichen hinter verschlossenen Türen verhandelt wurde und nur in geringem Maße von öffentlichen Debatten oder gar Skandalen begleitet war; und die Ursachen für ihre jeweilige Veräußerung beschränkten sich nicht auf die Schwächen des gemeinwirtschaftlichen Unternehmensmodells oder den Ausstiegsbeschluss des DGB-Bundesvorstands, sondern rührten auch ganz wesentlich von den finanziellen Belastungen her, die die Abwicklung der NH der BGAG aufbürdeten.

Freilich war auch bei diesen Unternehmen schon vor den 1980er Jahren eine Schiefelage zu beobachten gewesen, die eine ähnliche Vorgeschichte hatte wie die Krise der NH. Das galt vor allem für die BfG: Schon seit der zweiten Hälfte der 1970er Jahre litt sie an einer im Vergleich zu ihren Wettbewerbern hohen Kostenbelastung, die »nicht zuletzt ihre »gemeinwirtschaftliche« Ursache in einer zu großen und zu teuren Belegschaft«<sup>66</sup> hatte. Um diesem Problem zu entgehen, unternahm sie – wie die NH – den Versuch, die Auslastung ihres Apparats durch eine verstärkte Expansion ins Ausland zu sichern. Stärker als bei der NH spielten dabei auch politische Erwägungen eine Rolle: Dass die Bank ihr Heil vor allem im Kreditgeschäft mit den Ostblockstaaten und mit Israel suchte, hatte auch mit der persönlichen Agenda ihres Vorstandsvorsitzenden Walter Hesselbach zu tun, »der darin seinen Beitrag zur Wiedergutmachung an den beiden Völkern sah.«<sup>67</sup> Trotz dieser wohlwollenden Motive entstanden der Bank dadurch Risiken, die zu schultern ihr außergewöhnlich schwerfiel: »Allein das Volumen der Polen-Kredite, bei denen die Rückzahlung Ende der [19]70er Jahre fraglich zu sein schien, bedeutete eine schwere Belastung. Und auch die Israel-Kredite galten in einer Zeit weltwirtschaftlicher Turbulenzen als zu hoch.«<sup>68</sup> Hinzu kamen Schwierigkeiten auf den Inlandsmärkten, weil die Bank die krisenhafte gesamtwirtschaftliche Entwicklung zu Beginn der 1980er Jahre falsch eingeschätzt hatte. Seit 1981 – also noch vor dem NH-Skandal – konnte die BfG deshalb keine Gewinne mehr an die BGAG ausschütten.<sup>69</sup>

Dennoch schienen die Probleme der Bank zunächst beherrschbar, und ohne die massive Krise, die sich um die NH entwickelte, hätten die Gewerkschaften wohl erheblich länger an ihr festgehalten. Doch mit dem gescheiterten Eine-Mark-Verkauf vom September 1986

65 Ebd., S. 402.

66 *Abelshäuser*, Nach dem Wirtschaftswunder – Hans Matthöfer, S. 607.

67 *Schneider*, Hesselbach, S. 128.

68 Ebd.

69 Ebd. und *Jochen Eckertz*, Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der deutschen Gewerkschaften, in: *Michael Kittner* (Hrsg.), Gewerkschaftsjahrbuch 1986. Daten – Fakten – Analysen, Köln 1986, S. 605–631, hier: S. 614.

geriet die BGAG in arge finanzielle Nöte: Ihre Verbindlichkeiten waren durch die vorangegangenen Stützungsaktionen für die NH auf über vier Milliarden DM angestiegen, und zusätzlich blieben ihr nun die Risiken aus dem Wohnungsbaukonzern, die sie durch den Verkauf hatte loswerden wollen, auf absehbare Zeit erhalten. Die finanzielle Sicherheit, die nötig war, um die Banken unter diesen Umständen zu dem für die NH-Abwicklung erforderlichen Stillhalteabkommen zu bewegen, ließ sich deshalb nur noch durch den Verkauf von Beteiligungen an einem der großen Unternehmen aufbringen. Die BGAG befand sich also in einer Zwangslage, die schließlich dazu führte, dass sie im Dezember 1986 50% plus eine Aktie der BfG an die Aachener und Münchener Beteiligungs-AG verkaufte.<sup>70</sup> Das bedeutet allerdings nicht, dass die Gewerkschaften »aus Not ihr Tafelsilber verschleudert«<sup>71</sup> hätten, denn bei allen Schwächen wies die Bank auch einige Stärken auf. Insbesondere galt das für ihren Kundenstamm, »der überdurchschnittlich viele Arbeitnehmer und kleine und mittlere Unternehmen umfasste« und in dem »viele Wettbewerber eine ideale Ergänzung des eigenen Profils« sahen.<sup>72</sup> Deshalb konnte die BGAG trotz ihrer Notlage für den 50%igen Anteil einen durchaus ansehnlichen Preis – etwa 1,86 Milliarden DM – erzielen, der einen substanziellen Beitrag zur Stützung ihrer Bilanz bedeutete.

Für den Moment schien die Frage nach dem Umgang mit der BfG damit erledigt. Erst zwei Jahre später sollte sie im Zusammenhang mit der Co op-Affäre wieder auf den Plan treten. Einstweilen verschob sich der Fokus der Aufmerksamkeit für die Spitze der BGAG auf das dritte Großunternehmen, die Volksfürsorge. Auch dort hatten sich seit Mitte der 1970er Jahre Verlustquellen aufgetan, deren Ursprung in der gemeinwirtschaftlichen Konzeption des Unternehmens lag.<sup>73</sup> Allerdings fielen bei der Volksfürsorge die Vorteile der Gewerkschaftsnähe – zum Beispiel die Tatsache, dass ihr Vertriebssystem in großem Umfang auf nebenberuflich tätige Funktionäre zurückgreifen konnte – noch stärker ins Gewicht, als das bei der BfG der Fall war. Es war deshalb erst der NH-Skandal, der das Unternehmen in die Krise stürzte: Der öffentliche Aufruhr um den gescheiterten Wohnungsbaukonzern hatte das Vertrauen der Kunden in die Gemeinwirtschaft so stark erschüttert, dass das Neugeschäft Mitte der 1980er Jahre schnell zusammenschrumpfte. Unter diesen Umständen kamen nun die Schwächen der Organisation, vor allem ihre erheblich über dem Branchendurchschnitt liegenden Personalkosten, deutlich zum Vorschein. In einer Situation, in der die BGAG ohnehin jeden Pfennig zusammenkratzen musste, verursachte die Volksfürsorge plötzlich jährliche Verluste in Höhe von 50 bis 60 Millionen DM.<sup>74</sup>

Matthöfer suchte deshalb seit 1986 nach einem Käufer, der die Mehrheit an dem Versicherungskonzern übernehmen wollte. Der Vorstandsvorsitzende der Volksfürsorge, Werner Schulz, stand diesen Plänen allerdings skeptisch gegenüber, weil er den damit einhergehenden Verlust an Selbstständigkeit fürchtete. Da eine Veräußerung zudem nur um den Preis eines vorherigen, auf Kostendämpfung abzielenden Umbaus zu haben war, konnte Schulz die Betriebsräte auf seine Seite ziehen. Und schließlich gelang es ihm auch, sich zum Hüter der gemeinwirtschaftlichen Ideale zu stilisieren, was vor allem beim Aufsichtsrats- und stellvertretenden DGB-Vorsitzenden Gustav Fehrenbach Eindruck machte – ein deutliches Zeichen dafür, dass auch nach dem NH-Debakel noch keineswegs alle Gewerkschaftsführer der Idee der Gemeinwirtschaft in ihrer traditionellen Form abgeschworen hatten.<sup>75</sup>

70 Nagel, Die Transformation der Bank für Gemeinwirtschaft, S. 190ff.

71 Abelshauer, Nach dem Wirtschaftswunder – Hans Matthöfer, S. 608.

72 Ebd.

73 Ebd., S. 610.

74 Ebd.

75 Ebd., S. 613ff. Vgl. auch Hüwe, Gemeinwirtschaft in der Diskussion, S. 549f.

Matthöfers Pläne führten deshalb zu heftigen Auseinandersetzungen. An die Öffentlichkeit gelangten sie allerdings erst, als die BGAG im Herbst 1987 einen Kaufinteressenten präsentieren konnte: die DG-Bank, die gegenüber anderen Interessenten den Vorzug besaß, dass sie als Spitzeninstitut der Genossenschaftsbanken zumindest eine gewisse Nähe zu gewerkschaftlichen Zielsetzungen aufwies. Dennoch gelang es Schulz und seinen Mitstreitern, das Geschäft im Juni 1988 durch einen gezielten Affront – die Unterzeichnung eines sehr großzügigen, angesichts des bevorstehenden Verkaufs aber eigentlich schwebenden Tarifvertrags – platzen zu lassen. Damit hatten sie sich allerdings isoliert, und zwar nicht nur in den Medien, die sich nun auf Matthöfers Seite schlugen, sondern auch im eigenen Lager. Denn die BGAG, die die 1,5 Milliarden DM aus der Transaktion bereits fest eingeplant hatte, schrammte nach deren Scheitern haarscharf an der Pleite vorbei. Sie konnte erst in letzter Minute durch einen Kredit einer Schweizer Bank gerettet werden. Die Alternative wäre kaum auszudenken gewesen. Eine Zahlungsunfähigkeit der BGAG hätte den Gewerkschaften einen noch viel größeren politischen und materiellen Schaden zugefügt, als es der NH-Skandal vermocht hatte.<sup>76</sup>

Deshalb geriet der gescheiterte Verkauf an die DG-Bank für Schulz zum Pyrrhussieg. Nur drei Wochen danach setzte ihn der Aufsichtsrat ab, und auch Fehrenbach musste seinen Posten räumen. Die BGAG konnte deshalb rasch einen erneuten Anlauf zu einem Verkauf nehmen, und dabei spielten gewerkschaftspolitische Aspekte nun eine erheblich geringere Rolle als zuvor. Mit der Aachener und Münchener Beteiligungs-AG – die DG-Bank hatte nach der gescheiterten Transaktion kein Interesse mehr gehabt –, welche auch schon die Mehrheit an der BfG übernommen hatte, war schnell ein neuer Interessent gefunden. Zusammen mit der italienischen La Fondiaria erwarb sie zum 1. Januar 1989 50% plus eine Aktie an der Volksfürsorge, die gleichzeitig entsprechend den ursprünglichen Plänen von Matthöfer umstrukturiert wurde.<sup>77</sup>

Die Platzierung von 25% der Aktien an der Börse, die mit diesem Verkauf einhergehen sollte, zog sich zwar wegen des Golfkriegs noch hin; erst Mitte 1991 ging sie vonstatten. Dennoch: Im Sommer 1988 mochte es vorübergehend so scheinen, als sei die Debatte um die Gemeinwirtschaft in ein ruhigeres Fahrwasser gelangt. Die öffentlichen Demütigungen, die die Gewerkschaften im Laufe der Jahre 1986 und 1987 im Zusammenhang mit der NH erfahren hatten, waren mittlerweile verhallt, und auch die harten internen Auseinandersetzungen um den Verkauf der Anteile an der Volksfürsorge gehörten nun der Vergangenheit an.

#### IV. DER CO OP-SKANDAL

Noch bevor der Verkauf der Volksfürsorge-Anteile formal abgewickelt werden konnte, brachte der SPIEGEL einen erneuten Skandal ins Rollen. Unter dem Titel »Co op – umgebaut und ausgehöhlt« berichtete das Nachrichtenmagazin im Oktober 1988 über Unregelmäßigkeiten bei dem Frankfurter Einzelhandelskonzern, der zu diesem Zeitpunkt mit gut 50.000 Angestellten und 1.600 Supermärkten eines der größten deutschen Unternehmen seiner Art bildete.<sup>78</sup>

Anders als im Fall der NH war dies allerdings eine Enthüllung, bei der es zunächst nur wenige Anhaltspunkte dafür gab, dass die Gewerkschaften von ihr direkt betroffen sein würden. Um dies zu erläutern, ist ein kurzer Rückblick erforderlich, denn schon die Vorgeschichte der Co op AG unterschied sich merklich von jener der drei anderen Großunternehmen. Im Gegensatz zur NH, zur Volksfürsorge und zur BfG war es bei den Konsum-

<sup>76</sup> *Abelshauer*, Nach dem Wirtschaftswunder – Hans Matthöfer, S. 616ff.

<sup>77</sup> *Ebd.*, S. 622ff.

<sup>78</sup> Co op – umgebaut und ausgehöhlt, in: *Der SPIEGEL*, 17.10.1988, S. 142–155.

genossenschaften nach 1945 zunächst nicht zu einer Konzernbildung gekommen. Durch die sogenannte »Supermarktrevolution« der frühen 1960er Jahre gerieten die stattdessen vorherrschenden, von den Gewerkschaften unabhängigen Kleinstunternehmen allerdings in Bedrängnis, denn sie verfügten weder über das Kapital noch über das Management, um sich dieser Entwicklung entgegenstellen zu können. Im Wettbewerb mit den entstehenden großen Einzelhandelsketten zogen sie deshalb zumeist den Kürzeren.<sup>79</sup> Erst in dieser Situation traten nun die Gewerkschaften auf den Plan. Ende der 1960er Jahre sorgte die BfG, die für meisten Konsumgenossenschaften als Hausbank fungierte, zunächst dafür, dass die Unternehmen eine Reihe von Rationalisierungsmaßnahmen einleiteten. Als auch dies nicht fruchtete, wurden die schwächelnden Betriebe dann 1974 – nunmehr unter der Ägide der BGAG – in die neu gebildete Co op AG eingegliedert und so unter zum Teil heftigem Widerstand in einen als Aktiengesellschaft organisierten Großkonzern überführt.<sup>80</sup>

Aber auch nach dieser Zäsur nahmen die Gewerkschaften bei der Co op eine andere Rolle ein als bei den übrigen Unternehmen. Denn die BGAG hielt an dem Konzern zunächst nur eine Minderheitsbeteiligung von 25 %. Der Rest entfiel auf den 1967 gegründeten »Bund deutscher Konsumgenossenschaften« und eine Reihe weiterer, zum Teil aus dem Ausland stammender genossenschaftlicher Organisationen. Zwar stieg der gewerkschaftliche Anteil in den folgenden Jahren angesichts fortdauernder Sanierungsbemühungen bis auf 48,75 % an, er erreichte jedoch nie eine Mehrheit.<sup>81</sup> Im Gegenteil: Seit 1980 Bernd Otto, der vormalige persönliche Referent von Heinz Oskar Vetter, den Vorstandsvorsitz des Unternehmens übernommen hatte, standen die Zeichen wieder auf Trennung. Denn seit diesem Zeitpunkt schien es mit dem Einzelhandelskonzern bergauf zu gehen, sodass die BGAG keinen Grund mehr sah, sich weiter zu engagieren.<sup>82</sup> Ende 1985 verkaufte sie folglich ihre Anteile für 190 Millionen DM – zunächst an eine »befreundete« Organisation, die genossenschaftliche Beteiligungsholding BdKV. Doch das war nur ein Zwischenschritt, denn im Herbst 1987 brachte Otto die Co op AG sogar an die Börse.<sup>83</sup> Die Aussichten des Unternehmens, dort bestehen zu können, schienen hervorragend: Ein von der Deutschen Bank in Auftrag gegebenes Gutachten prognostizierte für die folgenden fünf Jahre steigende Erträge, und der Aktienkurs stieg innerhalb eines Jahres von 160 DM auf knapp über 500 DM.<sup>84</sup> Alles sah also zunächst nach einer Erfolgsgeschichte aus: Ein mit gewerkschaftlicher Hilfe saniertes Unternehmen war wieder flott geworden und begann nun, da die Verbindung zur BGAG gekappt war, auf eigenen Füßen zu stehen.

Die Veröffentlichung des SPIEGEL im Oktober 1988 machte diese Erfolgsgeschichte jedoch mit einem Schlag zunichte. Denn sie lieferte starke Indizien dafür, dass die Sanierung des Unternehmens eine Schimäre war und die positive Entwicklung, die den Börsengang ermöglicht hatte, auf Bilanzmanipulationen und Vermögensverschiebungen beruhte. Tatsächlich bestand die Co op AG aus einem überaus komplexen Geflecht von etwa 500 eigenständigen, teilweise im Ausland ansässigen Unternehmen, dessen wahre finanzielle Lage auch für Experten schwer einzuschätzen war. Zwar war diese Struktur zum Teil

79 Harm Schröter, Der Verlust der »europäischen Form des Zusammenspiels von Ordnung und Freiheit«. Vom Untergang der deutschen Konsumgenossenschaften, in: VSWG 87, 2000, S. 442–467, hier: S. 453ff.

80 Felix Herzog, Solidarität unter Verdacht. Über den Versuch der Kriminalisierung der Gewerkschaften im Fall co op, Köln 1995, S. 42ff.

81 Ebd., S. 51–84.

82 Vgl. die zusammengefassten Bilanzdaten bei Bernd Otto, Der Co op-Skandal. Ein Lehrstück aus der deutschen Wirtschaft, Frankfurt am Main 1996, S. 46ff.

83 Herzog, Solidarität unter Verdacht, S. 109ff. und 114f.

84 Otto, Der Co op-Skandal, S. 46.

historisch bedingt; der SPIEGEL enthüllte nun aber, dass der Vorstand sie seit 1982/83 systematisch dazu genutzt hatte, die finanzielle Lage des Gesamtkonzerns zu verschleiern. Denn mit den seit diesem Zeitpunkt stetig steigenden Umsätzen und Gewinnen sei, so der SPIEGEL, auch ein extremer Anstieg der Verschuldung einhergegangen, die zwischenzeitlich bei 2,6 Milliarden DM gelegen habe, in den Bilanzen jedoch nirgendwo aufgetaucht sei.<sup>85</sup>

Das war für sich genommen bereits ein gravierender Vorwurf, denn falls er zutraf, hatte sich der Co op-Vorstand im Zusammenhang mit dem Börsengang des Prospektbetrugs, also der Täuschung möglicher Anleger über die Eignung der Aktien des Unternehmens als Kapitalanlage, schuldig gemacht.<sup>86</sup> Doch der zentrale Befund der Veröffentlichung war ein anderer, weitaus spektakulärer: Die im Zuge der Sanierung in der ersten Hälfte der 1980er Jahre vorgenommenen vielfältigen Vermögensverschiebungen hätten, so der SPIEGEL, nicht nur der Verschleierung der Finanzlage gedient, sondern auch dazu geführt, dass die Co op einer Gruppe von Beteiligungsgesellschaften gehöre, die ihrerseits wiederum unter der Kontrolle des Vorstands stünden. Otto und seine beiden Kollegen Werner Casper und Dieter Hoffmann hätten also die Liquiditätskrise des Unternehmens dazu genutzt, sich selbst die Kontrolle anzueignen:

»Die Wahrheit ist: Die co op ist durch Vermögensverschiebungen ausgehöhlt worden. Sie ist in der Gewalt einiger weniger Männer, der Mitglieder des Vorstands und ihrer Helfer [...]. Die co op gehört letztlich sich selbst, gut verborgen durch das Dickicht der zahllosen Firmen.«<sup>87</sup>

Dieser Bericht hatte weitreichende Konsequenzen. Otto musste den Hut nehmen, und die Co op geriet in eine Liquiditätskrise, von der sie sich nicht mehr erholte. Denn die Gläubigerbanken des Unternehmens waren angesichts dieser Anschuldigungen nicht bereit, die gewährten Kredite zu verlängern oder gar zu erweitern. Der von ihnen als Sanierer eingesetzte vormalige FDP-Bundeswirtschaftsminister Hans Friderichs leitete daraufhin im September 1989 eine Umstrukturierung ein, in deren Zuge ein Kapitalschnitt von 450 Millionen DM auf 14.000 DM (!) erfolgte.<sup>88</sup> Die beiden Hauptkreditgeber – die DG-Bank und die mittlerweile unter der Führung der Aachen-Münchener stehende BfG – übernahmen daraufhin 90 % der Aktien und begannen im August 1990, Teile des Unternehmens an unterschiedliche Interessenten zu verkaufen. Etwa 400 Filialen mit 8.600 Beschäftigten gingen an die Rewe AG, weitere 400 an verschiedene andere Käufer.<sup>89</sup> Der Kern der Gesellschaft mit 18.400 Beschäftigten und einem Umsatz von vier Milliarden DM wurde hingegen im Januar 1991 als Ganzes von der Asko Deutsche Kaufhaus AG übernommen, die ihrerseits 1996 in der Metro AG aufging. Sie trug damit maßgeblich dazu bei, dass die Metro zu einem der 20 größten börsennotierten Unternehmen in Deutschland aufstieg.<sup>90</sup>

Die öffentliche Aufmerksamkeit war allerdings von Beginn an nicht so sehr auf die Zerschlagung des Unternehmens gerichtet, sondern auf den Skandal um die »Aushöhlung« der Co op. Von einer systematischen Verstrickung der Gewerkschaften in diese Affäre war dabei aber zunächst nicht die Rede. Zwar hatte es der SPIEGEL nicht versäumt, Otto als in der Wolle gefärbten Gewerkschafter darzustellen, aber das war zunächst kaum mehr als schmückendes Beiwerk zu den eigentlich diagnostizierten Verfehlungen gewesen. Und diese legte das Nachrichtenmagazin eindeutig Otto, Casper, Hoffmann und einigen anderen *persönlich* zur Last. Angesichts der Vorgeschichte – des 1985 veräußerten und auch zuvor niemals die 50%-Marke überschreitenden Aktienbesitzes der BGAG

85 Co op – umgebaut und ausgehöhlt, in: Der SPIEGEL, 17.10.1988, S. 142–155, hier: S. 147.

86 Herzog, Solidarität unter Verdacht, S. 116.

87 Co op – umgebaut und ausgehöhlt, in: Der SPIEGEL, 17.10.1988, S. 142–155, hier: S. 142f.

88 Manager und Märkte, in: Die ZEIT, 20.10.1989.

89 Otto, Der Co op-Skandal, S. 235f.

90 Ebd., S. 236ff.

– schien es auch auf der Hand zu liegen, dass es nicht das gemeinwirtschaftliche Unternehmen, sondern die gewinnorientierte, börsennotierte Aktiengesellschaft war, die hier am Pranger stand.

Tatsächlich änderte sich dies aber innerhalb eines Jahres grundlegend, denn im Laufe der zwischenzeitlich aufgenommenen staatsanwaltschaftlichen Ermittlungen geriet zusehends auch die BGAG unter Verdacht. Ihre Beteiligungspolitik bei der Sanierung der Co op war nämlich durchaus undurchsichtig gewesen. So hatte sie nicht nur auf direktem Wege neues Kapital in den Einzelhandelskonzern eingebracht, sondern teilweise auch die Kapitalerhöhungen der übrigen Anteilseigner finanziert, indem sie diesen Kredite für den Anteilserwerb gewährt hatte. Das ließ sich auch als Verschleierung einer faktischen gewerkschaftlichen Mehrheitsbeteiligung interpretieren.<sup>91</sup> Da die Frankfurter Staatsanwaltschaft zudem der Auffassung war, die BdKV, die 1985 den Anteil der BGAG übernommen hatte, habe ihrerseits unter dem Einfluss der Co op gestanden, lag es im Bereich des Möglichen, dass die Gewerkschaften sich durch die Veräußerung ihrer Aktien in großem Stil am Vermögen des Einzelhandelskonzerns bedient hatten. Denn, so lautete der Verdacht, die BGAG-Vertreter im Aufsichtsrat der Co op – namentlich Alfons Lappas, Walter Hesselbach und Rolf-Jürgen Freyberg – hätten gewusst,

»dass sie die Aktien eines fast bankrotten Unternehmens für viel Geld verkauften. Sie wussten ebenfalls, dass es keinen echten Käufer für die Aktien gab, das Paket wurde von der co op selbst übernommen. Dadurch, so die Staatsanwälte, sei bei der co op Liquiditätsverlust von 500 Millionen Mark entstanden.«<sup>92</sup>

Diese Sichtweise schien auch noch aus einem anderen Grund plausibel, denn die BGAG hatte aus Sicht der Staatsanwaltschaft ein klares Tatmotiv: Aufgrund der finanziellen Belastungen aus der NH-Krise habe sie die Co op nicht weiter stützen können, sondern vielmehr die Erlöse aus dem (Schein-)Verkauf ihrer Aktien dringend benötigt, um nicht selbst in die Bredouille zu geraten.<sup>93</sup>

Seit dieser Verdacht Ende September 1989 öffentlich geworden war, saßen auch die Gewerkschaften wieder auf der Anklagebank. Wie schon 1986 brach über ihnen eine Welle der öffentlichen Empörung zusammen, die erneut unmittelbar in den politischen Raum überschwappte. Da für 1990 wiederum eine Bundestagswahl vor der Tür stand, griffen einige Abgeordnete der CDU/CSU-Fraktion – namentlich Johannes Gerster und Heinz Günther Hüsche – die Vorwürfe auf und versuchten, aus den »krumme[n] Geschäfte[n] prominenter Sozialdemokraten und Gewerkschafter«<sup>94</sup> politisches Kapital zu schlagen. Sie brachten den in den folgenden Monaten immer wieder diskutierten Vorschlag in die Debatte ein, auch im Fall Co op einen parlamentarischen Untersuchungsausschuss einzusetzen. Noch bevor sie diese Idee weiterverfolgen konnten, überschlugen sich aber die Ereignisse. Denn am 29. November 1989 erwirkte die Staatsanwaltschaft in einer spektakulären Aktion gleich acht Haftbefehle gegen die Hauptakteure, von denen sechs – Lappas und fünf Vorstandsmitglieder beziehungsweise leitende Angestellte der Co op AG – unmittelbar festgenommen wurden. Otto, der sich nach Südafrika abgesetzt hatte, stellte sich einige Tage später freiwillig den deutschen Behörden, und nur Werner Casper, der in Kanada untergetaucht war, blieb zunächst flüchtig. Dieser »seit langem erwartete Schlag des BKA gegen die Hauptverantwortlichen des co-op-Debakels«, so schrieb der SPIEGEL, »war eine der größten Verhaftungsaktionen, die je gegen leitende Angestellte eines deutschen Großunternehmens eingeleitet wurden.«<sup>95</sup>

91 Herzog, Solidarität unter Verdacht, S. 75ff., insb. S. 78.

92 Co op: Otto will auspacken, in: Der SPIEGEL, 4.12.1989, S. 122–126, hier: S. 126.

93 Ebd.

94 Herzog, Solidarität unter Verdacht, S. 120.

95 Co op: Otto will auspacken, in: Der SPIEGEL, 4.12.1989, S. 122–126, hier: S. 123.

Angesichts dieser Entwicklung geriet die Debatte über einen parlamentarischen Untersuchungsausschuss, der letztlich nie eingesetzt wurde, etwas in den Hintergrund. Hüsch und Gerster nutzten sie aber in den folgenden Wochen und Monaten geschickt dazu, die Co op-Affäre im öffentlichen Bewusstsein zu halten und um Druck auf die Justiz auszuüben: Ein Untersuchungsausschuss, so sagte Hüsch im März 1990 gegenüber dem Handelsblatt, sei überflüssig, wenn die Staatsanwaltschaft ihre Pflicht tue.<sup>96</sup> Dahinter stand offenkundig die Überzeugung, dass die nun anstehenden Prozesse schon genügen würden, um die Gewerkschaften bloßzustellen. Tatsächlich war diese Überzeugung auch in der Presseberichterstattung weit verbreitet: »Schon jetzt ist klar«, schrieb der SPIEGEL, »dass der im Oktober 1988 [...] enthüllte Skandal die Dimensionen des Falls Neue Heimat weit übersteigt.«<sup>97</sup>

Zunächst schien sich diese Auffassung auch zu bewahrheiten, denn im September 1990, wenige Wochen vor der Bundestagswahl, verkündete die Staatsanwaltschaft, dass sie ihre strafrechtlichen Ermittlungen nicht mehr nur gegen den Vorstand, sondern auch gegen den Aufsichtsrat der BGAG führe. Damit gerieten nun auch die dort vertretenen Gewerkschaftsvorsitzenden – mit DGB-Chef Ernst Breit an der Spitze – ins Visier. Für Hüsch und Gerster war das ein gefundenes Fressen: Die von den Gewerkschaften aufgebrachte kriminelle Energie, so ließen sie verlauten, »sei ganz außergewöhnlich«.<sup>98</sup> Das war anscheinend auch die Meinung der Staatsanwälte, denn sie gingen – darauf stützten sich die nun erhobenen Vorwürfe – davon aus, dass der Aufsichtsrat der BGAG detailliert über die Aktivitäten des sogenannten »Arbeitskreises zur Umgestaltung der Gesellschafterverhältnisse bei der Co op AG« informiert gewesen sei. In diesem 1984 aus Finanzexperten der Gewerkschaftsholding und des Einzelhandelskonzerns gebildeten Gremium sahen sie den greifbaren Beleg für die faktische Beherrschung der Co op durch die BGAG. In ihm hätten sich, so die Anklageschrift, die Vertreter beider Seiten angesichts der fortbestehenden Verluste zunächst dazu verabredet, die Bilanzen zu »frisieren«, um die Überschuldung des Konzerns zu verschleiern. Als sich der Finanzbedarf der BGAG schließlich 1985 wegen der Belastungen aus der Sanierung der NH zugespitzt habe, habe sie über den Arbeitskreis, dem die operative Führung zugekommen sei, den widerrechtlichen Verkauf des Aktienpakets initiiert.<sup>99</sup>

Die Folgen dieser Interpretation waren gravierend. Denn nun stand nicht nur der Vorstand der BGAG, sondern auch gleich die gesamte Gewerkschaftsspitze wegen der Komplizenschaft bei den Bilanzmanipulationen am Pranger. Doch damit nicht genug: Da sich die Akteure des genannten Arbeitskreises nach Auffassung der Staatsanwaltschaft gezielt zur Begehung von Straftaten verabredet hatten, ermittelte sie gegen diese fortan auch wegen des Verdachts der Bildung einer kriminellen Vereinigung – einer kriminellen Vereinigung, deren Existenz, so die Implikation, vom Vorsitzenden des DGB und seinen Kollegen bei den Einzelgewerkschaften zumindest stillschweigend toleriert worden war.<sup>100</sup> Dieser Vorwurf stach selbst in der an massiven Beschuldigungen nicht eben armen Krisengeschichte der gewerkschaftlichen Unternehmen noch einmal deutlich hervor. Niemals zuvor und niemals danach in der Geschichte der Bundesrepublik hatten sich die Gewerkschaften eines solch schwerwiegenden Verdachts erwehren müssen. Beinahe noch schlimmer waren die Rückwirkungen auf die einst hehre Idee der Gemeinwirtschaft: Sie erschien nun angesichts der vermeintlich illegalen Machenschaften der BGAG nicht mehr

96 Herzog, Solidarität unter Verdacht, S. 122.

97 Co op: Otto will auspacken, in: Der SPIEGEL, 4.12.1989, S. 122–126, hier: S. 123.

98 Herzog, Solidarität unter Verdacht, S. 125.

99 Ebd., S. 88ff. und 135ff., sowie Abelshäuser, Nach dem Wirtschaftswunder – Hans Matthöfer, S. 647 und 650. Vgl. auch den bei Otto, Der Co op-Skandal, S. 240ff., abgedruckten Haftbefehl gegen Otto, in dem dieser Zusammenhang ebenfalls angedeutet ist.

100 Herzog, Solidarität unter Verdacht, S. 151–174.

nur als gescheitert, sondern geradezu als verwerflich, und das schlug sich auch in der Medienberichterstattung entsprechend nieder.<sup>101</sup>

Allerdings: So sehr die Formel von der »Bildung einer kriminellen Vereinigung« in den folgenden Monaten auch die Runde machte – mit diesem Anklagepunkt hatte die Staatsanwaltschaft den Bogen überspannt. Tatsächlich war er völlig an den Haaren herbeigezogen, denn der Arbeitskreis war nichts weiter als eine lose Gruppe, die vor allem dem Informationsaustausch diente und keinerlei Entscheidungskompetenzen besaß. Ihm eine maßgebliche Steuerungsfunktion beizumessen, war abwegig.<sup>102</sup> Dass es dennoch geschah, dürfte allein dem generellen Meinungsklima der späten 1980er Jahre geschuldet gewesen sein, in dem den gewerkschaftlichen Unternehmen ohne Weiteres alle möglichen Untaten zugetraut wurden.

Aus demselben Grund scheinen die Ermittler auch übersehen zu haben, dass es neben der These von der »Kmplizenschaft« der Gewerkschaftsvorsitzenden auch noch eine andere Interpretationsmöglichkeit gab – nämlich die, dass Otto und seine Vorstandskollegen beim Verkauf der Gewerkschaftsanteile nicht nur die Banken, sondern auch den Aufsichtsrat der BGAG getäuscht hatten. Auch für diese Perspektive gibt es Indizien: So war Ottos Ehrgeiz seit seinem Antritt als Vorstandsvorsitzender nicht allein auf eine Sanierung der Co op, sondern darüber hinaus auch auf einen aggressiven Expansionskurs gerichtet gewesen. Die gewerkschaftliche Beteiligung an dem Unternehmen stand ihm dabei im Wege, denn sie war kaum mit einer Strategie vereinbar, die angesichts der hohen Wettbewerbsintensität im Lebensmitteleinzelhandel Teilzeitbeschäftigung, Niedriglöhne und drastische Rationalisierungsmaßnahmen erfordert hätte.<sup>103</sup> Zudem befürchtete Otto, dass sie sich angesichts der überaus kritischen Stimmung gegenüber den Gewerkschaften negativ auf den von ihm geplanten Börsengang auswirken würde; und dieser Börsengang war für die Verwirklichung seiner Pläne unumgänglich, denn das dafür nötige Kapital konnte die BGAG angesichts der Stützungsmaßnahmen für die NH nicht aufbringen.<sup>104</sup>

Der hauptsächliche Impuls für den Verkauf des BGAG-Anteils an der Co op scheint deshalb nicht auf die durch die NH verursachte Schiefelage, sondern auf die Initiative von Otto und seinen Kollegen zurückgegangen zu sein. Es ist unwahrscheinlich, dass die BGAG, welche zu diesem Zeitpunkt kaum noch Konzernleitungsaufgaben übernommen hatte und dementsprechend nicht über die nötigen personellen Ressourcen für eine Überprüfung der Bilanzen verfügte, dabei über die tatsächlichen wirtschaftlichen Verhältnisse der Co op informiert war. Einzig der BGAG-Vorsitzende und Co op-Aufsichtsratschef Alfons Lappas wäre wohl in der Position gewesen, die Lage realistisch einzuschätzen; aber er machte sich – aus welchen Gründen auch immer – zum aktiven Komplizen des Vorstands und ließ sich diese Rolle mit großzügigen Bestechungsgeldern (vermutlich etwa 2,6 Millionen DM) bezahlen.<sup>105</sup> Die Gewerkschaften und namentlich die Gewerkschaftsvorsitzenden im Aufsichtsrat der BGAG dürften insgesamt eher das Opfer dieser Konstellation als die eigentlichen Täter gewesen sein.

Um allerdings keine Missverständnisse aufkommen zu lassen, sei betont, dass es sich auch bei dieser Perspektive nur um eine Interpretationsmöglichkeit, nicht um ein feststehendes Ergebnis handelt. Dazu fehlen die nötigen Quellenstudien. Für den Moment lässt sich nur festhalten, dass diese alternative Sichtweise plausibel erscheint – und dass sich Gerichte und Staatsanwaltschaft, weil sie diese außer Acht ließen, kräftig blamierten. Die These von der Beherrschung der Co op durch die BGAG, auf die sie sich vorschnell versteift hatten, konnte nie belegt werden. Das machte sich zunächst in dem parallel zum

101 Ebd., S. 126ff.

102 Ebd., S. 88ff., und *Abelshausen*, Nach dem Wirtschaftswunder – Hans Matthöfer, S. 651.

103 So Ottos eigene Einschätzung in: *Otto*, Der Co op-Skandal, S. 44f.

104 *Herzog*, Solidarität unter Verdacht, S. 101f.

105 *Abelshausen*, Nach dem Wirtschaftswunder – Hans Matthöfer, S. 654.

Strafverfahren laufenden Zivilprozess bemerkbar, den die neuen Eigentümer der Co op, angeführt von der DG-Bank, angestrengt hatten. Sie verklagten die BGAG auf Schadensersatz in Höhe von 394 Millionen DM, weil diese der Co op durch ihre Zustimmung zum Erwerb eigener Aktien einen Vermögensschaden zugefügt habe. Auch diese Klage basierte auf der Vermutung, dass die BGAG die Co op vollständig beherrscht habe. Tatsächlich endete das zivilrechtliche Verfahren nach langem Hin und Her aber mit einem Vergleich, bei dem die BGAG statt der ursprünglich geforderten Summe nur 25 Millionen DM bezahlte – und zwar ohne jegliches Schuldeingeständnis. Die Gewerkschaftsholding stand deshalb öffentlich in der mittlerweile völlig ungewohnten Rolle des Gewinners da.<sup>106</sup>

Im noch weitaus öffentlichkeitswirksameren Strafprozess fiel das Ergebnis ähnlich aus. Denn obwohl die Staatsanwaltschaft ein Mammutaufgebot von 450 Zeugen benannt hatte, konnten die zentralen Anschuldigungen – insbesondere der Vorwurf der Bildung einer kriminellen Vereinigung und der Verdacht der Mitwisserschaft der Gewerkschaftsvorsitzenden – nie erhärtet werden. Im Gegenteil: Nach über 100 Verhandlungstagen musste die Staatsanwaltschaft anerkennen, dass das Verfahren wegen der Vielzahl an Zeugen, Gutachten und Gegengutachten »an seiner eigenen Monstrosität [zu] ersticken«<sup>107</sup> drohte – nicht zuletzt deshalb, weil die BGAG genau darin eine Chance zur Erledigung der Sache erblickt und noch einmal 150 weitere Zeugen benannt hatte. Das ließ den Abschluss des Verfahrens in die Ferne rücken, sodass sich beide Seiten schließlich auf einen »Deal« einließen: Im Juni 1993 gab Otto eine von der Staatsanwaltschaft als Schuldbekanntnis, von ihm selbst allerdings nur als »Erklärung« bewertete Verlautbarung ab, mit der er die Verantwortung für einige strittige, in der ursprünglichen Anklageschrift aber völlig untergeordnete Kreditvergaben übernahm. Auf dieser Basis wurde er dann wegen Untreue zu einer Haftstrafe von vier Jahren und drei Monaten verurteilt, die größtenteils schon durch die Untersuchungshaft abgegolten war.<sup>108</sup> Ähnlich erging es seinen Vorstandskollegen Dieter Hoffmann und dem zwischenzeitlich aus Kanada zurückgekehrten Werner Casper. Lappas und die übrigen Angeklagten kamen sogar noch glimpflicher davon: Sie erklärten sich in einer Reihe von kleineren Punkten für schuldig und erhielten dafür nur Bewährungsstrafen.<sup>109</sup>

Angesichts der Tatsache, dass die Strafverfolgungsbehörden ursprünglich Beschuldigungen erhoben hatten, die die Angeklagten auf eine Stufe mit der Mafia stellten, »blamierte sich das Frankfurter Landgericht« mit diesem Deal »in den Augen der Presse bis zur Lächerlichkeit«.<sup>110</sup> Das Problem war allerdings nicht nur, dass die Hauptverantwortlichen viel zu glimpflich davorkamen. Vielmehr hatte die Staatsanwaltschaft mit ihren einseitigen Ermittlungen auch dafür gesorgt, dass der Skandal nie vollständig aufgeklärt werden konnte. »Wem gehört der Laden wirklich?«<sup>111</sup>, hatte der SPIEGEL 1988 gefragt; »welche Rolle spielte die BGAG tatsächlich bei der Co op?«, so ließ sich ergänzen. Beide Fragen sind bis heute nicht mit Sicherheit zu beantworten.

## V. DAS ENDE DER GEMEINWIRTSCHAFT

Auch wenn es angesichts des Ausgangs der Prozesse so scheinen mag, als seien die Gewerkschaften aus der Co op-Affäre insgesamt relativ unbeschadet herausgekommen, so hatten die Vorgänge um die zahlungsunfähig gewordene Einzelhandelskette für sie doch

106 Ebd., S. 649.

107 Ebd., S. 651.

108 *Otto*, Der Co op-Skandal, S. 210ff.

109 Co op: Das perfekte Verbrechen, in: Der SPIEGEL, 28.2.1994, S. 130–134.

110 *Abelshausen*, Nach dem Wirtschaftswunder – Hans Matthöfer, S. 652.

111 Co op – umgebaut und ausgehöhlt, in: Der SPIEGEL, 17.10.1988, S. 142–155, hier: S. 155.

eine Reihe von negativen Rückwirkungen. Das betraf neben der zweifellos erlittenen Rufschädigung auch die noch verbliebenen Unternehmensbeteiligungen der BGAG, das heißt konkret den 50%igen Anteil an der BfG. Denn die Bank »gehörte zu den Hauptgläubigern der früheren Konsumgenossenschaften und musste wie alle anderen Gläubigerbanken auch drei Viertel ihrer Kredite abschreiben, um co op vor dem völligen Zusammenbruch zu bewahren«. <sup>112</sup> Zu Beginn der 1990er Jahre geriet sie deshalb erneut in große Schwierigkeiten, die diesmal so weit gingen, dass selbst eine Liquidation des Instituts zeitweise nicht mehr ausgeschlossen schien. Wegen der damit verbundenen finanziellen Risiken und auch mit Rücksicht auf die bereits arg ramponierte Reputation der Gewerkschaften wollten aber weder die Aachen-Münchener noch die BGAG diese Strategie tatsächlich verfolgen. <sup>113</sup>

Stattdessen verschrieben sie sich einer gemeinsamen Sanierung der Bank, die bis 1992 etwa drei Milliarden DM verschlang und zunächst dazu führte, dass die BGAG wieder stärker in die Geschäfte der Bank involviert wurde, anstatt sich, wie geplant, aus ihr zurückzuziehen. <sup>114</sup> Allerdings war es – nicht zuletzt aufgrund der in diesem Punkt mittlerweile sehr eindeutigen, gleich noch zu erläuternden gewerkschaftlichen Beschlusslage – klar, dass das letztendliche Ziel der Sanierung nur der weitgehende Verkauf der Anteile der BGAG sein konnte. Im Rahmen einer geplanten feindlichen Übernahme der Aachen-Münchener durch die französische »Assurances Générales de France« gelang es Matthöfer schließlich, dafür zu sorgen, dass die Mehrheit der BfG 1993 an den ebenfalls französischen »Crédit Lyonnais« veräußert wurde. Damit reduzierte die BGAG ihre Beteiligung von 50 auf 25 % und nahm fortan keine tragende Rolle mehr in der Führung des Instituts ein. In engem Zusammenhang mit dieser Transaktion veräußerte sie zudem auch die ihr noch verbliebenen Anteile an der Volksfürsorge. Eine endgültige Trennung von der Minderheitsbeteiligung an der BfG erfolgte indes erst, als der »Crédit Lyonnais« im Jahr 2000 die Bank seinerseits an die schwedische »Skandinaviska Enskilda Banken«, kurz SEB, weitergab. <sup>115</sup>

Erst zu diesem Zeitpunkt hatte die BGAG also alle ihre Anteile an den vier großen Unternehmen veräußert, mit Ausnahme der aus der NH verbliebenen Reste. In den 1990er Jahren waren ihr zudem im Finanzsektor noch Beteiligungen an zwei kleineren Banken sowie am »Beamtenheimstättenwerk« verblieben. Diese Konstellation hatte zunächst dazu geführt, dass Matthöfer den Plan schmiedete, »aus den Trümmern der BfG und der Volksfürsorge einen schlagkräftigen Allfinanzkonzern aufzubauen«. <sup>116</sup> Aber dieses Vorhaben scheiterte nun an politischen Hürden: Unter dem Eindruck der Co op-Affäre hatte der DGB-Bundeskongress 1990 den drei Jahre zuvor vom Bundesvorstand gefassten Beschluss zum Verkauf von Beteiligungen noch einmal erweitert und konkretisiert. Demzufolge waren nun prinzipiell alle Beteiligungen zu veräußern und lediglich Unternehmen, »die der unmittelbaren Unterstützung der gewerkschaftlichen Arbeit dienen« <sup>117</sup>, sollten beibehalten werden. Auch das wäre zwar mit der Vision vom Finanzdienstleister möglicherweise irgendwie vereinbar gewesen, aber die Aussicht, erneut ein öffentlich sichtbares Großunternehmen entstehen zu lassen, stieß angesichts der zwischenzeitlich gemachten Erfahrungen bei den Einzelgewerkschaften auf wenig Gegenliebe. Sie blockierten deshalb Matthöfers Pläne, und es blieb ihm wenig anderes übrig, als die Gewerk-

112 *Abelshauer*, Nach dem Wirtschaftswunder – Hans Matthöfer, S. 626.

113 Ebd., S. 628.

114 Die BfG ist jetzt sauber, in: Handelsblatt, 12.3.1993.

115 *Abelshauer*, Nach dem Wirtschaftswunder – Hans Matthöfer, S. 630–637.

116 Ebd., S. 660.

117 DGB-Bundesvorstand, Abt. Organisation (Hrsg.), Protokoll 14. ordentlicher Bundeskongress, Hamburg 20. – 26.5.'90, o. O. 1990, Abschnitt »Anträge«, S. 34. In der Begründung des Antrags wird ausdrücklich auf die Co op-Affäre Bezug genommen.

schaftsholding so umzubauen, dass sie die genannten organisationsnahen Aufgaben auf niedrigerem Niveau erfüllen konnte.<sup>118</sup>

Seit Beginn der 1990er Jahre betrieb die BGAG deshalb mit den verbliebenen Beteiligungen eine radikale Fokussierung auf das Kerngeschäft. Fortan sollte dieses aus drei Bereichen bestehen: erstens aus dem hauseigenen Verlag und der Büchergilde Gutenberg; zweitens aus Finanzdienstleistungen für die Gewerkschaften, denen Matthöfer mit Rücksicht auf deren Streikfähigkeit eine hohe Bedeutung beimaß; und drittens aus der Verwaltung der Immobilienunternehmen, die aus den Resten der NH hervorgegangen waren.<sup>119</sup> Aufgrund der über diese Unternehmen abgewickelten Restitution gewerkschaftlicher Liegenschaften in der ehemaligen DDR konnte man auch ihnen eine zentrale organisatorische Funktion zumessen, wenngleich sich ihre tatsächliche Unternehmenspolitik durchaus nicht darin erschöpfte, sondern auch Infrastruktur- und Stadtsanierungsmaßnahmen beinhaltete.

Insgesamt gelang diese Konzentration auf das Kerngeschäft – bei allen Schwierigkeiten im Einzelnen – erstaunlich gut. Gerade die Überbleibsel aus der NH erwiesen sich dabei als überaus erfolgreich, zumal ihre Geschäftsfelder angesichts der Nachfrage aus den neuen Bundesländern zu Beginn der 1990er Jahre einen merklichen Boom erlebten.<sup>120</sup> Wegen solcher Effekte ist es auch nahezu unmöglich, eine Gesamtbilanz der finanziellen Schäden, die die Krise der Gemeinwirtschaft verursachte, zu ziehen.<sup>121</sup> Auf der einen Seite stand für die Gewerkschaften zweifellos ein massiver Verlust von Vermögen, wirtschaftlicher Macht und organisatorischem Spielraum, der mit der Sanierung und Veräußerung der Unternehmen verbunden war. Hans Matthöfer hat den diesbezüglichen Gesamtschaden 1994 in einer sehr knappen und nicht ganz transparenten Bemerkung auf etwa zwölf Milliarden DM beziffert.<sup>122</sup> Allerdings bezieht sich diese Schätzung vermutlich nicht nur auf die Kosten der Abwicklung, sondern auch auf die entgangenen Gewinne aus den veräußerten Unternehmen, sodass die rein rentabilitätsmäßige Belastung aus der eigentlichen Krisenbewältigung sehr viel niedriger zu veranschlagen wäre. Zudem ist positiv zu verbuchen, dass es der BGAG immerhin – wenn auch nur unter größten Anstrengungen – gelungen war, eine Insolvenz und damit den drohenden Rückgriff auf das Vermögen der Einzelgewerkschaften zu vermeiden.

Dennoch: Das Faktum eines nachhaltigen Vermögensschadens ist kaum wegzudiskutieren und sicherlich eine der drastischsten Folgen der Krise der Gemeinwirtschaft. Schwieriger zu beantworten ist dagegen die Frage, ob die Ereignisse der 1980er Jahre die Gewerkschaften auch im Bereich ihrer Kernaufgaben geschwächt haben. Zwar gibt es durchaus – auch über den Vermögensverlust hinaus – eine Reihe von Hinweisen, die für diese These sprechen. So sind die Skandale um die NH und die Co op verschiedentlich für sinkende Mitgliederzahlen verantwortlich gemacht worden<sup>123</sup>, und die massiven Beschuldigungen gegen führende Funktionäre haben die Arbeitnehmerorganisationen in den 1980er Jahren zweifellos in ein sehr schlechtes Licht gerückt. Trotzdem fällt die Bilanz in dieser Hinsicht nicht so eindeutig aus, wie man vielleicht zu vermuten geneigt ist. Zum einen blieben gerade die schwerwiegendsten Anschuldigungen letztlich an einigen wenigen, zumeist aus den Unternehmen stammenden Einzelpersonen wie Vietor oder Otto hängen. Alle Versuche, sie auch auf die gewerkschaftlichen Führungsspitzen oder gar die

118 *Abelshausen*, Nach dem Wirtschaftswunder – Hans Matthöfer, S. 662.

119 *Hans Matthöfer*, Die BGAG im Wandel zu einer Dienstleistungsholding der Gewerkschaften, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 46, 1995, S. 34–41, hier: S. 36.

120 *Abelshausen*, Nach dem Wirtschaftswunder – Hans Matthöfer, S. 659f., und *Kunz*, Die Akte Neue Heimat, Bd. 1, S. 374.

121 Zu den methodischen Schwierigkeiten vgl. ebd., S. 399ff.

122 *Abelshausen*, Nach dem Wirtschaftswunder – Hans Matthöfer, S. 661.

123 So zum Beispiel bei *Münkler*, Neue Heimat, S. 127.

gewerkschaftliche Organisation insgesamt auszudehnen, scheiterten hingegen weitgehend. Zum anderen war es für die Arbeitnehmerverbände in gewissem Sinne ein Glücksfall, dass die Gemeinwirtschaft seit den 1970er Jahren in der Öffentlichkeit und seit den 1980er Jahren mehr und mehr auch intern als ein Fremdkörper in der gewerkschaftlichen Organisation gegolten hatte. Sich dieser Bürde zu entledigen, mag deshalb – auch wenn der Prozess der Trennung überaus schmerzhaft war – langfristig sogar dazu beigetragen haben, die Kernaufgaben wieder klarer in den Blick zu nehmen.<sup>124</sup>

Insgesamt ist daher festzustellen, »dass der Glaubwürdigkeitsverlust [...] im Zuge der NH-Affäre [...] sich auf die Funktionsfähigkeit der Gewerkschaften in der konkreten Tagespolitik [...] wenig bemerkbar machte«.<sup>125</sup> Anders formuliert: Für die zentralen Auseinandersetzungen der 1980er Jahre – etwa die Debatten um die 35-Stunden-Woche oder die Novellierung des § 116 des Arbeitsförderungsgesetzes – hatte die Krise der Gemeinwirtschaft keine große Bedeutung. Das wird besonders deutlich, wenn man sie gegen andere Faktoren wie das veränderte politische Klima seit dem Antritt der christlich-liberalen Koalition, die strukturelle Arbeitslosigkeit, den Bedeutungsverlust des industriellen Sektors und schließlich die deutsche Vereinigung abwägt. All dies waren Entwicklungen, die den Gewerkschaften erheblich mehr zu schaffen machten als die jeweils nur für kurze Zeiträume hochkochenden Debatten um die Gemeinwirtschaft.<sup>126</sup> Es erscheint deshalb sehr viel plausibler, Probleme wie den Mitgliederschwund auf diese Einflüsse zurückzuführen als auf die Skandale um die NH und die Co op.<sup>127</sup>

Bedeutsamer als die Schwächung der Gewerkschaften war daher eine letzte noch zu besprechende Folge der Krise, nämlich die weitgehende Diskreditierung von politisch motivierten Formen der Unternehmensregulierung. Spätestens Ende der 1980er Jahre war, so hat es ein Beobachter ausgedrückt, »der Traum, dem Kapitalismus ökonomisch mit eigenen Waffen Paroli zu bieten und ihn so gleichsam von innen zu reformieren«<sup>128</sup>, weitgehend ausgeträumt. Das betraf zunächst einmal die Idee der gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft selbst. 1990 hatte diese bittere Erkenntnis auch die DGB-Spitze erreicht, und sie erstreckte sich nun nicht mehr nur auf die pragmatische Frage nach Abwicklung oder Beibehaltung der Unternehmen, sondern auf die sehr viel grundsätzlichere Frage nach der Tragfähigkeit des gemeinwirtschaftlichen Konzepts: »Aus den hinter uns liegenden Vorgängen und Erfahrungen«, so erklärte Ernst Breit in diesem Jahr auf dem DGB-Bundeskongress, »müssen wir heute nüchtern feststellen, daß sich die bisherige Form der gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft überlebt hat«.<sup>129</sup>

Darüber hinaus schlug diese Diskreditierung politisch gebundenen Unternehmertums aber auch hohe politische Wellen. Sie spielte unmittelbar in die Hände der schwarz-gelben Bundesregierung, die schon zu Beginn der 1980er Jahre die »Deregulierung einzelner Wirtschaftszweige und Privatisierung staatlicher und oder halbstaatlicher Unternehmen«

124 Dies war auch eine der Intentionen der 1990 auf dem DGB-Bundeskongress vertretenen Befürworter des Ausstiegs aus der Gemeinwirtschaft; vgl. DGB-Bundesvorstand, Protokoll 14. Bundeskongress, S. 525.

125 *Hans-Otto Hemmer/Werner Milert/Kurt Thomas Schmitz*, Gewerkschaftliche Politik unter der konservativ-liberalen Regierung seit 1982, in: *Hans-Otto Hemmer/Kurt Thomas Schmitz* (Hrsg.), *Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Von den Anfängen bis heute*, Düsseldorf 1990, S. 413–458, hier: S. 428.

126 Ebd., S. 416ff., sowie *Walther Müller-Jentsch*, *Gewerkschaften und Soziale Marktwirtschaft seit 1945*, Stuttgart 2011, S. 124 und 158ff.

127 Das gilt auch deshalb, weil der Mitgliederschwund in erster Linie ein Problem der 1990er, nicht der 1980er Jahre war. Vgl. *Anke Hassel*, *Organisation: Struktur und Entwicklung*, in: *Wolfgang Schroeder/Bernhard Weßels* (Hrsg.), *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik. Ein Handbuch*, Wiesbaden 2003, S. 102–121, hier: S. 114.

128 *Hemmer/Milert/Schmitz*, *Gewerkschaftliche Politik*, S. 428.

129 DGB-Bundesvorstand, Protokoll 14. Bundeskongress, S. 34.

als »zentrales Leitbild christlich-liberaler Wirtschaftspolitik« benannt hatte.<sup>130</sup> Zwar wären die wichtigsten diesbezüglichen Maßnahmen wie die Zulassung privater Fernsehsender oder die Umstrukturierung von Post und Telekommunikation auch ohne die Skandale um die Gemeinwirtschaft zustande gekommen. Aber diese trugen doch dazu bei, ein Klima zu schaffen, das den Privatisierungen zugutekam, und zumindest in einer Angelegenheit hatten sie einen sehr konkreten Effekt auf die Deregulierungspolitik. Denn die 1988 beschlossene Aufhebung des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes, durch welche der bei Weitem größte Teil der deutschen Wohnungsunternehmen von einer stiftungsähnlichen in eine prinzipiell einer Marktbewertung zugänglichen Rechtsform umgewandelt wurde, war eine unmittelbare Reaktion auf die Krise der NH – des mit großem Abstand bedeutendsten gemeinnützigen Wohnungsunternehmens. Ohne diese wäre die Deregulierung möglicherweise erst zu einem sehr viel späteren Zeitpunkt und in weitaus weniger radikaler Form, möglicherweise aber auch gar nicht erfolgt.<sup>131</sup>

Schließlich trug die Krise der Gemeinwirtschaft nicht nur dazu bei, politische Zielsetzungen bei der Führung von Unternehmen zu delegitimieren, sondern auch dazu, die entgegengesetzte Position, also die Orientierung am Shareholder-Value, aktiv zu popularisieren. Das war allerdings nicht so sehr eine Folge programmatischer Debatten als vielmehr eine Folge der strategischen Neuausrichtung des verbleibenden Beteiligungsbesitzes der BGAG. Denn so sehr sich Matthöfer und seine innergewerkschaftlichen Kontrahenten auch über die Frage der Größenordnung des umgebauten »Gewerkschaftskonzerns« stritten, in einem Punkt waren sie sich völlig einig: dass die Neuordnung der Beteiligungen deren »uneingeschränkte Wettbewerbsfähigkeit« am Markt voraussetzte. »Dort«, so Matthöfer weiter, »haben sie sich zu bewähren. Je erfolgreicher die Unternehmen im allgemeinen Markt auftreten, um so besser können sie den Gewerkschaften dienen. [...] Entscheidend ist: die Unternehmen müssen mindestens ebenso leistungsfähig und beweglich sein wie andere Anbieter.«<sup>132</sup> Letztlich bedeutete das nichts anderes, als dass der Erfolg der Unternehmensbeteiligungen anhand der Höhe der an die Anteilseigner ausgeschütteten Dividende bemessen werden sollte.

Dieser von der BGAG vorexerzierte Übergang von gemeinwirtschaftlichen Zielsetzungen zur Strategie des Shareholder-Value, der zudem in der erfolgreichen Umstrukturierung der nunmehr außerhalb des gewerkschaftlichen Beteiligungskreises befindlichen Volksfürsorge eine viel beachtete Parallele hatte, war von nicht zu unterschätzender Signalwirkung. Auch wenn seine präzisen Auswirkungen noch genauer untersucht werden müssten, könnte man durchaus argumentieren, dass er einer der Wegbereiter des Shareholder-Value-Paradigmas in Deutschland gewesen ist. Denn »wenn nach dem langen Ende der Nachkriegsphase auch die machtvollen Großunternehmen der deutschen Gewerkschaften andere Ziele als ihre eigene Rentabilität nur um den Preis ihres Niedergangs verfolgen konnten, warum und mit welchen Mitteln sollte die Politik dann versuchen, den Unternehmen einer ganzen Volkswirtschaft mehr abzuverlangen als die Mehrung des Vermögens ihrer Anteilseigner?«<sup>133</sup> Wenn dies zutrifft, ließe sich die Krise der Gemeinwirtschaft auch als ein Fanal für die Auflösung der »Deutschland AG« interpretieren –

130 *Andreas Wirsching*, Abschied vom Provisorium. Geschichte der Bundesrepublik Deutschland 1982–1990, München 2006, S. 255. Vgl. die Beiträge von Frank Bösch und Gabriele Metzler in diesem Band.

131 *Johannes Frerich/Martin Frey*, Handbuch der Geschichte der Sozialpolitik in Deutschland, Bd. 3: Sozialpolitik in der Bundesrepublik Deutschland bis zur Herstellung der Deutschen Einheit, München/Wien 1993, S. 376ff.

132 *Matthöfer*, Die BGAG im Wandel, S. 36f.

133 *Wolfgang Streeck/Martin Höpner*, Einleitung: Alle Macht dem Markt?, in: *dies.* (Hrsg.), Alle Macht dem Markt? Fallstudien zur Abwicklung der Deutschland AG, Frankfurt am Main/New York 2003, S. 11–59, hier: S. 41.

zumindest in dem Sinne, dass diese in den 1990er Jahren angesichts der zehn Jahre zuvor geführten Debatten nur noch auf verhaltenen öffentlichen Widerstand stieß.

## VI. SCHLUSSFOLGERUNG

Es war das Ziel dieses Aufsatzes, die Krisenerscheinungen gewerkschaftlicher Unternehmen in den 1980er Jahren zu untersuchen und Erklärungen für das mit ihnen einhergehende »Ende der Gemeinwirtschaft« zu finden. Das ist in fünf Schritten geschehen. Zunächst habe ich die Vorgeschichte der Unternehmen skizziert und argumentiert, dass sie seit Mitte der 1970er Jahre – im Fall der Konsumgenossenschaften beziehungsweise der Co op AG auch schon etwas früher – mit einem fundamentalen Wandel ökonomischer und sozialer Rahmenbedingungen konfrontiert waren. Diese Veränderungen, die vor allem durch die Auflösung traditioneller sozialpolitischer Problemlagen gekennzeichnet waren, ließen die Agenda der gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft obsolet erscheinen. Weil die betroffenen Unternehmen aber unbeirrt an ihren Zielen festhielten, waren sie zu Beginn der 1980er Jahre politisch und ökonomisch stark angeschlagen.

In einem zweiten Schritt habe ich die Affäre um die NEUE HEIMAT in groben Zügen rekonstruiert und gezeigt, dass diese zwar einerseits durch die Skandalisierung individuellen Fehlverhaltens ausgelöst worden ist, andererseits aber ihre tieferliegende Ursache in der verfehlten Unternehmensstrategie der zweiten Hälfte der 1970er Jahre hatte. Diese ging ihrerseits unmittelbar auf das politisch-organisatorische Modell der gewerkschaftlichen Gemeinwirtschaft zurück. Zwar geriet diese Erkenntnis angesichts der Debatten über den Skandal zunächst in den Hintergrund. Der gescheiterte Eine-Mark-Verkauf vom September 1986 erwies sich dann aber als ein Wendepunkt, nach dem die Gemeinwirtschaft nicht nur in der Öffentlichkeit, sondern auch bei einer Mehrheit innerhalb der Gewerkschaften als überholt galt.

Dass dem daraufhin gefassten Beschluss des DGB-Bundesvorstands, die Unternehmensbeteiligungen nach und nach zu veräußern, auch Taten folgten, war – das hat der dritte Abschnitt gezeigt – allerdings nicht so sehr den politischen Diskussionen, sondern in erster Linie der finanziellen Notlage geschuldet, in welche die BGAG durch die Krise der NH und die parallelen Probleme bei BfG und Volksfürsorge gestürzt wurde. Ohne die Abwicklung des ehemals größten Wohnungsbaukonzerns der westlichen Welt und den Verkauf von Mehrheitsanteilen an der Bank und dem Versicherungsunternehmen wäre eine Insolvenz der Gewerkschaftsholding in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre nicht zu vermeiden gewesen.

Politisch unumkehrbar wurde der Ausstieg aus der Gemeinwirtschaft aber erst durch den im vierten Abschnitt geschilderten Co op-Skandal, der maßgeblich zur weiteren Diskreditierung sozialpolitisch motivierter Betriebe beitrug. Obwohl die Gewerkschaften in diesem Fall weitgehend zu Unrecht auf der Anklagebank saßen, war das insofern konsequent, als auch die wirtschaftlichen Probleme der Co op AG ihren Ursprung in einer politischen Konzeption gehabt hatten, die angesichts eines veränderten Umfelds nicht mehr umsetzbar war. Der im fünften Abschnitt geschilderte Umbau der verbliebenen gewerkschaftlichen Beteiligungen trug dem Rechnung, indem er eine Neuausrichtung am Prinzip des Shareholder-Value mit sich brachte – und zwar in einer so radikalen Form, dass von ihm eine nicht zu unterschätzende Signalwirkung für die in den 1990er Jahren zu beobachtende, generelle »Entpolitisierung« der *corporate governance* deutscher Unternehmen ausging. In diesem Umstand und in der eng damit verbundenen Entwertung des gewerkschaftlichen Unternehmensmodells bestand auch, so habe ich argumentiert, die hauptsächliche Nachwirkung der Krise der Gemeinwirtschaft.

Insgesamt betrachtet war diese also einerseits im Wesentlichen das Ergebnis von Problemen, die im Laufe der wirtschaftlichen und sozialen Umbrüche der 1970er Jahre

angehäuft worden waren. Die Analyse der Krise würde insofern eher die Diagnose eines in diesem Zeitraum erfolgten »Strukturbruchs«<sup>134</sup> unterstützen als die These eines eigenständigen Zäsurcharakters der 1980er Jahre. Andererseits beförderte die Krise der Gemeinwirtschaft aber gerade in der zweiten Hälfte des Jahrzehnts die öffentliche Skepsis gegenüber den Überresten des sozialdemokratisch inspirierten, auf Wachstum und Planung basierenden Reformparadigmas der 1960er und 1970er Jahre und bereitete damit der breiten Durchsetzung einer an den »Selbstheilungskräften« des Markts orientierten Wirtschafts- und Unternehmensführungspolitik den Weg. Dass die seit den 1980er Jahren europaweit festzustellende Renaissance der Genossenschaftsbewegung in Deutschland zunächst sehr schwach ausfiel und erst seit der Jahrtausendwende ein wenig an Fahrt gewonnen hat, während die Auflösung der »Deutschland AG« in den 1990er Jahren nur vergleichsweise geringe Akzeptanzprobleme aufwarf, dürfte deshalb nicht zuletzt dem durch die Krise der Gemeinwirtschaft ausgelösten »Wandel des Politischen« geschuldet gewesen sein.

---

134 So der viel diskutierte Begriff bei *Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael*, Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970, 2., erw. Aufl., Göttingen 2010, S. 28. Vgl. auch ebd., S. 12ff.