

Neue Führungsprofile

Michael Schneider

Walter Hesselbach: Bankier der Gewerkschaften

Der „rote Abs“ oder der „neue Rot-Schild aus Frankfurt“, „Bankier zwischen Marx und Markt“ oder „Bankier zwischen Rothschild und Marx“ – es gibt zahlreiche Etikettierungen, mit denen das Widersprüchliche in Leben und Werk Walter Hesselbachs eingefangen werden sollte. Zumeist ging es um die Polarität zwischen Gewerkschafter und Sozialdemokrat einerseits und Unternehmer bzw. Bankier andererseits – um Gegensätze also, die den Zeitgenossen schwer zu vereinbaren schienen, eben weil Hesselbach nicht hauptberuflich Bankier und nebenbei – sozusagen aus alter Anhänglichkeit – Mitglied in Gewerkschaft und SPD gewesen ist. Er war vielmehr alles zugleich: Bankier und Unternehmer *als* Gewerkschafter und Sozialdemokrat.

Damit verkörperte Walter Hesselbach einen ganz neuen Typ von „Gewerkschaftsführer“. Er war zum einen – in einem allerdings indirekten Sinne – ein Mann des Gewerkschaftsapparats, d. h. ohne das Vertrauen der Gewerkschaftsvorstände, die zugleich im Aufsichtsrat seine Geschäftspolitik kontrollierten, wäre seine Arbeit nicht möglich gewesen. Und er war zum anderen ein Mann der Wirtschaft, ein Mann unternehmerischer Phantasie und Entscheidungen, der sich mit seinem Unternehmen am Markt behaupten musste – und zwar im Dienste der Gewerkschaften, die sich zur Anerkennung von freier Unternehmerinitiative und marktwirtschaftlicher Ordnung erst im Laufe der späten 1950er und schließlich der 1960er/70er Jahre durchdrangen. An diesem Prozess war Hesselbach ebenso aktiv beteiligt wie sein Aufstieg selbst Teil dieser Veränderung war. Er selbst wurde zum Symbol dieses Prozesses, prägte er doch in den 1960er und 1970er Jahren das Erscheinungsbild der Gewerkschaften mit.

Gerade die öffentliche Präsenz Walter Hesselbachs lässt für ein Lebensbild manche Begrenzung der Quellengrundlage – schließlich schlug sich das „Eigentliche“ seiner Arbeit vielfach in Geschäftsakten, die (noch) nicht zugänglich sind, nieder – verschmerzen. Denn zur Erfüllung der Aufgaben, die er sich gestellt hatte, brauchte er nicht nur die ebenso vertrauensvolle wie vertrauliche Zusammenarbeit, sondern immer auch die Öffentlichkeit. Er hat damit Spuren hinterlassen, die seinen Lebensweg nachvollziehbar machen.¹

1 Als ausführlichere Darstellung siehe: Michael Schneider: Walter Hesselbach. Bankier und Unternehmer, Bonn 1995.

Herkunft und politischer Werdegang

Walter Hesselbach wurde am 20. Januar 1915, mitten hinein in den Ersten Weltkrieg, in Frankfurt am Main geboren. Er stammte aus ärmlichen Verhältnissen, seine Eltern waren Dienstboten im Hause der Bankiersfamilie Dreyfus; dank einer Schulgeldbefreiung konnte er ein Realgymnasium besuchen. Schon in früher Jugend – seit 1929 – war er in der Sozialistischen Arbeiterjugend und im Sozialistischen Schülerbund aktiv; 1932 trat er in die Gewerkschaftsjugend des Angestelltenverbandes ein; und im selben Jahr wurde er Mitglied der SPD. Außerdem engagierte er sich in der Eisernen Front zur Verteidigung von Republik und Demokratie.

Mit der Machtübernahme der Nationalsozialisten am 30. Januar 1933 veränderten sich die beruflichen und politischen Perspektiven drastisch: Walter Hesselbach machte im Februar 1933 sein Abitur. Eigentlich wollte er Lehrer werden. Doch da ihm dieser Weg durch die politische Situation verstellt war, begann er eine Banklehre, im Bankhaus Dreyfus. Seiner politischen Überzeugung blieb er treu: Er gehörte zu denen, die im Frühjahr 1933 – vergeblich – auf ein Signal zum (bewaffneten) Auf- oder Widerstand warteten. Das Erlebnis der „kampflosen Kapitulation“ der Arbeiterbewegung hat Hesselbach tief geprägt. Ob es eine realistische und verantwortbare Alternative zur damaligen Politik von Freien Gewerkschaften und SPD gab, das hat ihn damals bewegt, und diese Frage hat ihn auch später immer wieder beschäftigt. Von wem, wenn nicht von der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung, hätte die Republik – so fragte er sich immer wieder – gerettet werden sollen?²

Auch nach der Zerschlagung der Gewerkschaften und nach dem Verbot der SPD unterhielt er Kontakte zu seinen politischen Freunden. Permanente Schikanen bis hin zu mehrtägiger Haft folgten. Nach der Entlassung zog er nach Berlin um, war zunächst arbeitslos, wurde dann Vertreter der Gothaer Versicherung, hatte aber weiterhin Kontakt zu illegalen sozialdemokratischen Gruppen. Im Mai 1939 wurde er Privatsekretär bei Georg von Opel; er blieb auf dieser Stelle, bis er im September 1940 zum aktiven Dienst in die Wehrmacht eingezogen wurde. Seine Soldatenzeit brachte ihn an mehrere Kriegsfrenten. Prägend aber wurde, dass er mit den nationalsozialistischen Verbrechen, konkret mit der Verfolgung von Juden in Kaunas/Litauen durch die SS, konfrontiert wurde. In diesem persönlichen Erlebnis mag man einen Schlüssel für sein späteres Engagement für die Verständigung zwischen deutschen Christen und Juden, auch für seine aktive Hilfe für Israel sehen. Am Ende des Krieges geriet er in Kriegsgefangenschaft, aus der er erst 1947 frei kam.

Sofort nach seiner Rückkehr nach Frankfurt/M. reaktivierte er seine SPD- und Gewerkschaftsmitgliedschaft. Außerdem suchte er sich Arbeit: 1947 trat er eine Stelle als Inspektorenanwärter bei der Verrechnungsstelle der Landeszentralbank in Hessen an. Den Weg geebnet hatte ein von Willy Dreyfus, in dessen Haus die Eltern früher Dienstboten gewesen waren, vermittelter Kontakt zu Hermann Josef Abs, dem Spitzenmann der Deutschen Bank.

2 Siehe z. B. Walter Hesselbach: „Wir sind nicht davongelaufen und nicht umgefallen“. Rede zum 50. Jahrestag der Zerschlagung der Gewerkschaften, gehalten auf der Gedenkveranstaltung des DGB-Kreises Frankfurt im Gewerkschaftshaus Frankfurt am 6. Mai 1983, Bonn 1983; vgl. Das Vermächtnis von Walter Hesselbach, in: AVS-Informationdienst 1 (Januar 1994), S. 9–11.

1948 wechselte Hesselbach zur Bank Deutscher Länder. Inzwischen wieder gewerkschaftlich aktiv, wurde er in den Betriebsrat und bald zum Betriebsratsvorsitzenden gewählt. Nach einigen Stationen zog er am 1. November 1952 in den Vorstand der Landeszentralbank ein; 1954 wurde er zum Stellvertreter des Geschäftsführenden Präsidenten berufen.

In den 1950er Jahren wurde Walter Hesselbach zudem in der Frankfurter SPD aktiv: Jahrelang war er Vorsitzender eines SPD-Distrikts, jahrelang auch Mitglied des Vorstands des SPD-Bezirks Hessen-Süd. Und jahrelang – von 1952 bis 1977 – war er ehrenamtliches Mitglied des Frankfurter Magistrats. Außerdem schaltete er sich in die Programmdiskussion der SPD ein; dabei zeigte er sich im Grunde als „Traditionalist“: Er warnte z. B. auf dem Münchener SPD-Parteitag 1956 davor, „zuviel Ballast“ abzuwerfen, und beharrte darauf: „Es gilt nicht, Genossinnen und Genossen, den Kapitalismus zu reformieren und darin bereits das Ziel zu sehen“, sondern die „Herrschaft des Kapitalismus“ sei „zu beseitigen“.³ Und auf dem SPD-Parteitag in Stuttgart 1958 stellte er klar: Da der Kapitalismus offenbar in weiten Bereichen „seine eigenen Gesetze und Forderungen nicht mehr erfüllt“, frage er sich: „Was in aller Welt hindert uns als Sozialisten dann, zu fordern, dass diese Bereiche in Gemeineigentum überführt werden?“⁴ Am Godesberger Parteitag 1959 nahm er nicht als Delegierter, wohl aber als Vertreter der Bank für Gemeinwirtschaft teil.⁵ Überhaupt, das zeigen seine Beiträge zur Programm-Debatte vor allem in den Gremien des SPD-Bezirks Hessen-Süd, freundete er sich nur schwer mit dem Godesberger Programm an; und dem „Gemeinsamkeitskurs“ der SPD in den frühen 1960er Jahren, der schließlich in die Große Koalition führte, stand er zunächst skeptisch gegenüber.

An der Spitze der Bank für Gemeinwirtschaft

Die entscheidende Wende im Leben Walter Hesselbachs trat 1958 ein, als er mit der Fusion der gemeinwirtschaftlichen Regionalbanken beauftragt wurde.⁶ Bereits in den 1950er Jahren hatte sich Hesselbach in der SPD und den Gewerkschaften als Fachmann für Wirtschafts- und Finanzfragen einen Namen gemacht. Doch auch und gerade seine Verwurzelung in der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung und in seiner hessischen Heimat dürfte dazu beigetragen haben, dass Willi Richter, Vorsitzender des DGB (und Hesse), sowie Carl Stenger, Vorsitzender der Postgewerkschaft und Vorsitzender des Aufsichtsrats der Bank für Gemeinwirtschaft Frankfurt am Main (und ebenfalls Hesse), Hesselbachs Namen ins Spiel brachten,

3 Walter Hesselbach, in: Protokoll des Parteitages der SPD vom 10. bis 14. Juli 1956 in München, S. 319 f.

4 Ders., in: Protokoll des Parteitages der SPD vom 18. bis 23. Mai 1958 in Stuttgart, S. 213.

5 Siehe Waldemar von Knoeringen: Eröffnung und Begrüßung, in: Protokoll des Außerordentlichen Parteitages der SPD vom 13. bis 15. November 1959 in Bad Godesberg, S. 33.

6 Zu diesem Fusionsprozess siehe die Materialien im Nachlass Rosenberg, in: DGB-Archiv im Archiv der sozialen Demokratie der Friedrich-Ebert-Stiftung (AdsD), Box 5; insbesondere den Bericht: Zusammenschluss der Gemeinwirtschaftsbanken. Übersicht über die Beratungen des Arbeitsausschusses des Bankenbeirates vom 15. Januar 1958. Vgl. auch BfG (Hg.): 25 Jahre BfG, o. O. u. J. (1983). Zur Gesamtentwicklung: Achim von Loesch: Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen der Gewerkschaften. Entstehung – Funktion – Probleme, Köln 1979.

als es darum ging, einen Mann ihres Vertrauens zu finden, der die regionalen Gemeinwirtschaftsbanken zusammenführen könnte.

Walter Hesselbach bot drei entscheidende Vorzüge: Er war – in der Bankenwelt sonst kaum zu finden – überzeugter und engagierter Sozialdemokrat und Gewerkschafter mit „Stallgeruch“, ein Mann also, den man duzen konnte; zudem war er – in der Arbeiterbewegung selten genug – Bankier mit ausgewiesenem Sachverstand, dem man die Lösung einer solchen Fusionsaufgabe zutrauen konnte; und er war – auch dies nicht selbstverständlich – bereit, seinen Führungsposten und die weitere Karriere in der Landeszentralbank aufzugeben und die neue Aufgabe zu übernehmen: Zum 1. Mai 1958 rückte er in den Vorstand der Frankfurter Bank für Gemeinwirtschaft ein.

Die Frankfurter Bank wurde, obgleich sie nicht die größte war, als aufnehmende Bank für die Fusion gewählt. Zu danken war das dem Engagement Willi Richters und Walter Hesselbachs, die in vertraulichen Gesprächen die meisten Vorsitzenden der Einzelgewerkschaften für diese Entscheidung gewannen. Hesselbach begrüßte diese Wahl, da sie ihm eine gewisse Unabhängigkeit vom Bundesvorstand des DGB, der in Düsseldorf residierte, zu verbürgen oder zumindest nach außen anzuzeigen schien.⁷ Ohnehin war es für Hesselbach ein Drahtseilakt, das Vertrauen der Gewerkschaften zu erhalten und zugleich das der privatwirtschaftlichen Unternehmen zu gewinnen. Die Gewerkschaften selbst hatten recht komplizierte Erwartungen an ihre Bank: Sie wollten erstens ihr Geld sicher und gewinnbringend anlegen, zweitens notfalls größere Summen rasch – z. B. für Streiks – flüssig machen können und drittens nichts mitfinanzieren, was ihren politischen Grundsätzen zuwiderlief. Da aber eine nur auf die Gewerkschaften als Anleger und Kreditnehmer beschränkte Bank ein hohes Risiko barg und keine Entwicklungsmöglichkeiten bot, war der Weg zur allgemeinen Geschäftsbank schon aus ökonomischen Gründen vorgezeichnet.

1964, bald nach der Fusion also, bezog die Frankfurter Zentrale der Bank für Gemeinwirtschaft (BfG) einen Neubau in der Mainzer Landstraße. In der „Welt der Arbeit“ kündigte Walter Hesselbach im Dezember 1960 an, dass dieser Neubau „eine sehr moderne Form“ erhalten werde, „die nach außen die fortschrittliche innere Haltung der Bank repräsentieren soll“. Auch die damals ungewöhnliche Idee, im Foyer und in der Garage Kunstausstellungen und – z. B. während der Frankfurter Buchmesse – Autorenlesungen zu veranstalten, trug mit zum Image der Bank als „modern“ bei.⁸

Die wirtschaftliche Entwicklung der BfG war überaus positiv.⁹ Wachstumsraten von 10 bis 20 % pro Jahr waren „selbstverständlich“. Von 1958 bis 1966 stiegen die Einlagen von 1,5 auf fast 4 Milliarden DM; die Bilanzsumme kletterte von 2,1 auf 5,0 Milliarden DM, und das Grundkapital wurde nach und nach von 58,5 auf 150 Millionen DM angehoben. Im selben Zeitraum wuchs die Zahl der Geschäftsstellen und Filialen auf 130, und die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stieg auf fast 4.000. Auch in den 1970er Jahren setzt sich dieser Aufstieg – zunächst – fort.

7 Zitiert in: Manager. Gewerkschaftsbank. Homburg und Stetson, in: Der Spiegel 23 (1965).

8 Welt der Arbeit Nr. 52, 23. Dezember 1960.

9 Siehe BfG: 25 Jahre BfG; vgl. Capital Journal, Bank für Gemeinwirtschaft, 1968.

Die positive Entwicklung zeigte, dass es der BfG gelungen war, sich vom Geruch eines reinen Gewerkschafts- und Genossenschaftsunternehmens zu befreien, ohne indessen die Verbindung zur Tradition der Arbeiterbewegung aufzukündigen. Waren für den geschäftlichen Erfolg der Bank ohne Zweifel Innovations- und Risikobereitschaft verantwortlich, so sorgte die offensive Vertretung des Konzepts der Gemeinwirtschaft, mit dem die Idee eines „Dritten Weges“ zwischen Privatwirtschaft und Gemeineigentum propagiert wurde, für die feste Verankerung in der Gewerkschaftsbewegung. Gemeinwirtschaft – das sollte nach Ansicht Hesselbachs die Keimzelle einer zukünftigen solidarischen Gesellschaft sein. Eckpfeiler waren: Kundenfreundlichkeit, Stärkung des Wettbewerbs zugunsten der Verbraucher und Kontrolle wirtschaftlicher Macht.¹⁰

Aber Grundlage des wirtschaftlichen Erfolgs der BfG war gewiss weniger die gemeinwirtschaftliche Idee als das innovative Potenzial, das Hesselbach und seine Bank entfalteten. Das Spektrum der Neuerungen reichte von der Einführung des Schecks auch für Privatkunden über Kleinkredite für Arbeitnehmer und Sparbuch-Varianten mit unterschiedlicher Laufzeit bis hin zur Gründung einer Brief- bzw. Direktbank, der Bank für Spareinlagen und Vermögensbildung zur Aufnahme der vermögenswirksamen Leistungen. Auch die Arbeits- und Einkommensbedingungen bei der BfG galten als vorbildlich. Dass sich die BfG auch an größere Vorhaben herantraute, zeigte sich bei der Sanierung von bedrohten Unternehmen, so – erfolgreich – 1963 bei der Investitions- und Handelsbank und der Hugo Stinnes oHG in Mülheim und – weniger erfolgreich – 1965 beim Bauunternehmen Boswau & Knauer. Schließlich erwarb die BfG Beteiligungen an internationalen Genossenschaftsbanken. Die BfG stieg zur viertgrößten Bank Deutschlands auf.

Im Dienst der Aussöhnung, Völkerverständigung und Demokratie

Walter Hesselbach wurde damit zu einer Symbolfigur der Gewerkschaftsmacht. Aber: Je erfolgreicher die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen agierten, desto schärfer gerieten sie ins Visier der Kritik. „Wirtschaftsnahe“ Kreise kritisierten eine Verquickung politischer und wirtschaftlicher Macht und befürchteten einen Machtzuwachs der Gewerkschaften, die nun offenbar daran gingen, die marktwirtschaftliche Ordnung von innen auszuhöhlen und den „Klassenkampf“ mit anderen Mitteln fortzuführen. Andere – vor allem Kritiker in den Gewerkschaften selbst – sahen in der gemeinwirtschaftlichen Betätigung der Gewerkschaften ein Abrücken von deren „eigentlicher“ Aufgabe als Gegenmacht zur kapitalistischen Wirtschaftsführung. Da half es wenig, dass Hesselbach, wie erwähnt, unermüdlich die demokratische Orientierung der Gewerkschaften und der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen betonte und die Gemeinwirtschaft als Gegenmodell zur profitorientierten Privatwirtschaft interpretierte. Außerdem kam er in den 1970er Jahren wegen der Vielzahl seiner Mandate in

10 Siehe dazu insbes. Walter Hesselbach: Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen. Der Beitrag der Gewerkschaften zu einer verbraucherorientierten Wirtschaftspolitik, Frankfurt am Main 1966; ders.: Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen: Instrumente gewerkschaftlicher und genossenschaftlicher Struktur- und Wettbewerbspolitik, Frankfurt am Main 1971.

die Schlagzeilen: 45 Sitze in Aufsichts- bzw. Verwaltungsräten sowie in sonstigen Gremien wurden aufgelistet, um zu belegen, dass sich an der Spitze der BfG ein wirtschaftliches und politisches Machtzentrum zusammengeballt habe.¹¹ Und dank seiner engen Verbindung zur SPD eignete er sich außerdem – zumal in Wahlkampfzeiten – noch als Angriffsziel für die parteipolitisch motivierten Kampagnen gegen die „Verfälschung“ von Sozialdemokratie, Gewerkschaften und Gemeinwirtschaft.¹² Dass diese drei Bereiche aufs engste miteinander verbunden waren, war für Hesselbach kein Problem, sondern ein angestrebtes Ziel.

Die Arbeit für die BfG war für Walter Hesselbach nicht nur die Basis zur Erreichung wirtschaftlicher und auch sozialer Ziele. Eine seiner Lebensaufgaben sah er darin, einen Beitrag zur Verständigung, wenn nicht Aussöhnung zwischen Deutschland und Israel zu leisten. Grundlage dieser Verständigung war für ihn der Aufbau einer für beide Seiten lukrativen wirtschaftlichen Zusammenarbeit. Diese wurde ergänzt durch eine Reihe kultureller Projekte, zu denen die Förderung der Hebräischen Universität¹³ und die Gründung der Fritz-Naphtali-Stiftung, die vor allem Maßnahmen der Erwachsenenbildung durchführte¹⁴, gehörten. Die BfG, vielleicht noch mehr Hesselbach als Person, wurde zur Schaltzentrale für die Intensivierung der Kontakte zwischen der deutschen Sozialdemokratie, vertreten durch Alfred Nau, und den deutschen Gewerkschaften, vertreten durch Ludwig Rosenberg und Heinz-Oskar Vetter, einerseits und der israelischen Arbeiterbewegung andererseits. Das war die Basis auch für Kontakte auf höchster politischer Ebene: Hesselbach brachte Golda Meir und Yzhak Rabin mit Willy Brandt zusammen. Der Staatsbesuch Brandts in Israel im Juli 1973 war ein Höhepunkt dieser Verständigungspolitik, die Hesselbach auch auf der Ebene seiner Heimatstadt Frankfurt/M. aktiv betrieb. Er selbst wurde für seinen tatkräftigen Einsatz mit Ehrendoktorwürden der Universitäten Tel Aviv und Jerusalem und mit dem Golda-Meir-Preis geehrt.

Nicht übersehen sei, dass Walter Hesselbach mit den Mitteln seiner Bank nicht nur die Israel-Politik der sozial-liberalen Koalition unterstützte. Das gilt vielmehr für die deutsche Nahostpolitik des Ausgleichs zwischen Israelis und Palästinensern insgesamt, finanzierte die BfG doch nicht nur Projekte in Israel, sondern auch in Palästina. Und das gilt für die neue Ostpolitik, die z. B. durch Kreditvergabe an Polen flankiert wurde. Auch die Entwicklungspolitik fand in der BfG einen Sponsor, vor allem mit der Finanzierung von Projekten in Lateinamerika und Asien. Dass zudem der Demokratisierungsprozess in Spanien und Portugal nach dem Ende der dortigen Diktaturen durch die Unterstützung der jeweiligen sozialistischen Parteien flankiert wurde, gehörte zu den offenen Geheimnissen.

11 Siehe z. B. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10. September 1976; Frankfurter Neue Presse, 11. September 1976.

12 Siehe: Ein BfG-Maß für Wirtschaftsmacht. Union nimmt Anstoß an Ämterflut, in: Handelsblatt, 13. September 1976; Symbolfigur der Gewerkschaftsmacht. Unions-Politiker zogen Walter Hesselbach in die Arena des Wahlkampfes, in: Die Zeit 41 (1976).

13 Siehe z. B.: Arbeit zwischen Main und Jordan, in: Frankfurter Rundschau, 1. April 1965.

14 Die Welt, 30. Oktober 1967.

Erfolg, Krise und Niedergang der Gemeinwirtschaft

Wie stand die BfG da, als sich Walter Hesselbach 1977 aus dem Vorstand zurückzog und in den Aufsichtsrat und dann an die Spitze der Beteiligungsgesellschaft für gemeinwirtschaftliche Unternehmen (BGAG) überwechselte?¹⁵ Einmal abgesehen von kleineren Turbulenzen, waren die 1970er Jahre eine Zeit durchaus positiver Entwicklung: Die Bilanzsumme der BfG stieg von 2,1 (1958) über 5,1 (1965) und fast 20,0 (1974) auf 38 Milliarden DM (1978). Das Grundkapital wurde im selben Zeitraum nach und nach von 58,5 auf 510 Millionen DM erhöht. Dass die BfG zu den Großbanken gehörte, sollte auch ihr Sitz demonstrieren. Wieder symbolisierte ein Neubau die inzwischen erreichte Position der Bank: 1977 wurde am Theaterplatz in Frankfurt das neue Haus, 36 Stockwerke hoch, bezogen: Die BfG war auf dem Höhepunkt ihrer Entwicklung angelangt. Das unterstrich die Einweihungsfeier mit ihrer eindrucksvollen Gästeliste, auf der erstmals auch Vertreter der anderen Großbanken vertreten waren. Erfolg der Bank und persönliches Ansehen Hesselbachs spiegelten sich auch in seinen Geburtstagsfeiern; zu denken ist an die zu seinem 60. Geburtstag am 20. Januar 1975.¹⁶ Willy Brandt und Heinz-Oskar Vetter sowie der israelische Botschafter Yohanan Meroz waren unter den Gratulanten. Gefeiert wurde der Jubilar, damit aber zugleich der Aufstieg der Bank und der Gewerkschaften. Und die wirtschaftliche und politische Elite der Republik feierte mit – und sich selbst.

Wenig später folgte der Niedergang der Gemeinwirtschaft, der 1982 mit der Pleite der von Albert Vietor geführten Neuen Heimat offenkundig wurde.¹⁷ Walter Hesselbach wurde auch persönlich in den Strudel der Ereignisse hineingezogen.¹⁸ Viele fragten sich, ob er nicht von der Schieflage der Neuen Heimat gewusst haben musste.¹⁹ Auch wenn er nicht in den entscheidenden Gremien der Neuen Heimat Sitz und Stimme hatte, so dürfte er doch als Chef der „Hausbank“ der Gewerkschaften bestens über die Lage informiert gewesen sein. Und in der Tat: Hesselbach, der sich im Übrigen in Selbstverständnis und Lebensstil deutlich von „King Albert“ Vietor unterschied, hat die Gigantomanie der Neuen Heimat kritisiert; mehrfach hat er die Abberufung Vietors verlangt – aber er konnte sich mit seiner Position nicht durchsetzen; zu engmaschig war das Netz aus persönlichen Loyalitäten gesponnen, das Vietor geknüpft hatte. Mancher Gewerkschafter stützte Vietor auch dann noch, als klar war, dass nur dessen rascher Rückzug den Weg zur Rettung der Neuen Heimat eröffnet hätte. Im Frühsommer 1982 hagelte es Angriffe auch auf Hesselbach, und zwar zunächst aus den eigenen Reihen: Kritisch aufgespießt wurde nicht nur die private Nutzung von Steuer sparenden Beteiligungen, sondern auch die Vielzahl der Mandate Hesselbachs;

15 Siehe BfG: 25 Jahre BfG.

16 Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21. Januar 1975.

17 Siehe z. B.: Neue Heimat. Ein Koloß auf tönernen Füßen, in: Stern 30 (1981); Der Spiegel 6 und 7 (1982).

18 Spiegel-Gespräch mit Walter Hesselbach, in: Der Spiegel 8 (1982).

19 Siehe z. B.: Walter Hesselbach und die Jungs vom Bau, in: Der Spiegel 10 (1982).

dahinter steckte der Vorwurf, eben wegen der Fülle anderer Verpflichtungen habe er sich zu wenig um die Neue Heimat gekümmert.²⁰

Je länger sich die Krise hinzog, desto katastrophaler waren die Folgen für die Gewerkschaften; schließlich wurde der gesamte gewerkschaftliche Bereich in Mitleidenschaft gezogen. Und noch schwerer wog wohl der Verlust an Glaubwürdigkeit, den die Gewerkschaften durch ihr eigenes Verhalten in dieser Krise verursachten.

Dass und wie Walter Hesselbach 1985 seinen 70. Geburtstag feierte, galt als Zeichen dafür, dass das Schlimmste überstanden sei: 1.300 Gäste, darunter – um nur die Vertreter von Politik und Gewerkschaften zu nennen – Willy Brandt und Holger Börner, Johannes Rau und Hans-Jochen Vogel, Walter Scheel, Helmut Kohl, Richard Stücklen und Karl Carstens, Georg Leber, Ernst Breit, Heinz Kluncker, Heinz-Oskar Vetter und Monika Wulf-Mathies, fanden sich in Frankfurt ein, um ihm zu gratulieren.²¹

Doch bald spitzten sich die Auseinandersetzungen erneut zu. Zum einen entwickelte sich 1985/86 die Parteispenden-Affäre, d. h. die Debatte um verdeckte Parteienfinanzierung, zu einem brandheißen Thema – auch für Walter Hesselbach, denn nicht nur die Staatsbürgerlichen Vereinigungen und damit die CDU/CSU sondern auch die der SPD nahe stehende Friedrich-Ebert-Stiftung und die Fritz-Naphtali-Stiftung gerieten ins Visier der Aufklärer.²² Hesselbach hat die gegen ihn in diesem Zusammenhang erhobenen Vorwürfe immer zurückgewiesen; 1990 wurde das Ermittlungsverfahren gegen ihn eingestellt. Und zum anderen war auch der Niedergang der Gemeinwirtschaft keineswegs beendet: Die *co op*-Affäre 1988/89 versetzte der Gemeinwirtschaft den Todesstoß.

Die Zusammenballung all dieser Probleme hat – zusammen mit seinem schlechten Gesundheitszustand – die letzten Jahre von Walter Hesselbach überschattet. Er starb am 5. November 1993. Bei der Trauerfeier in der Frankfurter Paulskirche wurde das Wirken Walter Hesselbachs in ganz unterschiedlichen Bereichen gewürdigt: Da ging es um die Verdienste Walter Hesselbachs um seine Heimatstadt, um Chancen und Grenzen der Gemeinwirtschaft und um die Kunst, Brücken zwischen Menschen und Völkern zu bauen.²³

20 Siehe z. B.: IG-Metall schießt auf den Bankier Hesselbach, in: Bild am Sonntag, 9. Mai 1982; DGB-Bankier Walter Hesselbach. Der joviale Lack ist ab, in: Rheinischer Merkur/Christ und Welt Nr. 30 (1982).

21 Siehe z. B.: Abs und Hesselbach sinken sich in die Arme. Einzigartige Gratulationscour beim siebzigsten Geburtstag des Chefs der Gewerkschafts-Holding im BfG-Haus, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21. Januar 1985; Hesselbach 70. Kohl, Brandt, Loki Schmidt – alle kamen zum „roten Abs“, in: Bild-Zeitung, 21. Januar 1985.

22 Siehe z. B. Der Spiegel vom 33 (1985), vom 28 (1986) und vom 29 (1986).

23 Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.): Trauerfeier für Walter Hesselbach in der Paulskirche zu Frankfurt am Main am 12. November 1993, Bonn 1994.

Erneuerer der alten Arbeiterbewegung

Ziehen wir abschließend eine Bilanz: Walter Hesselbach gehörte zur Generation derjenigen, die nach 1945 als „junge Männer“ – aus Krieg und Gefangenschaft zurückgekehrt – die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik bis in die 1980er Jahre maßgeblich prägten. Vieles an seinem Arbeitsstil und an seinem Image illustriert den Charakter der Wirtschaftswunder-Jahre. Mit der Hoffnung auf wirtschaftliches Wachstum, sozialen Aufstieg der „kleinen Leute“ und stabile Demokratie verkörperte er geradezu den Aufstiegswillen der Nachkriegsgeneration. Doch er war – eben als „Traditionalist“ der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung – auch eine Art von „Grenzgänger“.

Nicht nur in seinen zahlreichen Ämtern innerhalb der SPD und der Gewerkschaftsbewegung sondern auch in der Arbeit als Bankier und Unternehmer folgte Walter Hesselbach seinen politischen Überzeugungen, die sich bereits in früher Jugend herausgebildet hatten. In diesem Sinne war er ein „politischer Bankier“. Er stellte sich und seine Bank ausdrücklich in den Dienst gewerkschaftlicher und politischer Vorgaben. Hesselbach verstand sich immer als eingebunden in die Traditionen der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung, wenn er die Position der „kleinen Leute“ als Verbraucher stärken wollte, wenn er die Finanzkraft der BfG nutzte, Firmenzusammenbrüche und damit Arbeitsplatzverluste zu verhindern, Entwicklungsprojekte vor allem in Lateinamerika und Asien zu unterstützen und Kredite speziell für Polen und Israel bereitzustellen, wenn er Spenden für kulturelle Projekte in seiner Heimatstadt Frankfurt/M. und in Israel zusammentrug und wenn er Gelder für die Sozialdemokratie, vor allem in Deutschland aber auch anderswo, mobilisierte. Für die Erfüllung einzelner dieser Aufgaben war er bereit, auch Risiken einzugehen, die manch anderem Bankier als unkalkulierbar erschienen. Mit seiner Finanzpolitik flankierte er die politischen Entscheidungen der Gewerkschaftsspitze ebenso wie die der Führung der SPD sowie der SPD-geführten Bundesregierung.

Wirtschaften, erfolgreich Wirtschaften – das war für Walter Hesselbach kein Selbstzweck. Auch ging es ihm nicht allein und vielleicht nicht einmal primär um die Anhäufung von Profiten, selbst wenn diese doch den Gewerkschaften und den Genossenschaften als den Eigentümern „seiner“ Bank zugute gekommen wären. Vielmehr war die Gemeinwirtschaft für ihn auch und vor allem Mittel zu Stabilisierung und Ausbau des demokratischen Sozialstaats. Die Gemeinwirtschaft sollte die Basis für starke Gewerkschaften sichern, die er uneingeschränkt als Garanten der Demokratie betrachtete. Und sie sollte für angenehme Lebensbedingungen für breite Kreise der Bevölkerung sorgen, ohne deren Zustimmung – so seine Überzeugung – der Bestand des demokratischen Systems nicht gesichert sei. Außerdem wirkte er, der sich doch zunächst dem „Godesberger Prozess“ der SPD entgegengestemmt hatte, aktiv am Abbau von Feindbildern mit; sachorientierte Zusammenarbeit über „Klassengrenzen“ und parteipolitische Schranken hinweg, das war sein Erfolgsrezept. Damit stärkte er die Herausbildung einer pluralistischen Zivil-Gesellschaft, in lokalem Rahmen, aber auch auf der bundespolitischen Bühne.

Dass Walter Hesselbach um die Gefährdungen des sozialen Konsenses wusste und sich deshalb gegen jede Verabsolutierung und damit unüberwindliche Polarisierung von wirtschaftlichen und politischen Interessen wandte, dass er eine Wiederkehr „Weimarer Verhält-

nisse“ verhindern wollte, war die Antriebskraft für seine wirtschaftspolitischen Initiativen. Und diese Erkenntnis prägte auch sein Engagement in zahlreichen politischen Verbänden, denen gemeinsam war, sich „gegen das Vergessen“ der Erfahrungen und Lehren der jüngeren deutschen Geschichte zu wenden. Dabei blieb Hesselbach immer ein Mann der „alten“ Arbeiterbewegung, zu deren Modernisierung in Politik und Erscheinungsbild er als „Vater der Gemeinwirtschaft“ dennoch maßgeblich beitrug. So sehr für ihn die SPD „Heimat“ war, so wichtig war es ihm, sie nicht zum „Ghetto“ werden zu lassen. Er knüpfte ein Netz von Kontakten, durch das er mit Vertretern aller gesellschaftlichen und parteipolitischen Gruppen verbunden war. So unterstützte er die Aktivitäten von Gesprächskreisen, in denen Gewerkschafter und Unternehmer, Politiker und Wissenschaftler zusammentrafen, um über aktuelle wirtschafts- und finanzpolitische Fragen zu beraten.

Symbolträger für den Aufstieg und die Grenzen der Gewerkschaften

Bis weit in die 1970er Jahre hinein war der Weg der Gemeinwirtschaft, der untrennbar mit dem Namen Walter Hesselbachs verbunden ist, überaus erfolgreich. Doch bei allem Wachstum der einzelnen Unternehmen hätte schon damals auffallen können, dass der gemeinwirtschaftliche Sektor – bezogen auf die gesamte Volkswirtschaft – recht eng und überdies auf den Bereich der Versorgung der Bevölkerung mit allerdings lebenswichtigen Gütern begrenzt war. Doch mit einer Bank, einer Versicherung, einer Handelskette und einer Wohnungsbau- und -verwaltungsgesellschaft, konnten die einzelnen Unternehmen nicht einmal in den jeweiligen Branchen eine wirkliche Marktmacht aufbauen – geschweige denn in der Gesamtwirtschaft.

Walter Hesselbach war einer der wichtigsten Motoren für die Entwicklung der Gemeinwirtschaft, die er als eine Art „Dritten Weg“ zwischen Privatkapitalismus und Gemeineigentum sah. Gab es auch deutliche Unterschiede in Lebensstil und Auftreten zwischen den führenden Managern der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen, in der Orientierung an den Prinzipien von Marktöffnung und Wachstum stimmten sie in den 1960er/70er Jahren weitgehend überein. Auch Hesselbach hoffte, auf diesem Wege die Substanz der allerdings zu Kapitalgesellschaften umgebildeten Genossenschaften retten zu können – in einer Zeit, in der die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Voraussetzungen für deren Entstehung und Entwicklung allerdings geschwunden waren. Dass die Gemeinwirtschaft selbst einen Beitrag zum Hineinwachsen der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung in die Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland leistete und damit einer eigenen wirtschaftlichen und sozialen Arbeiterbewegungs-Kultur den Boden entzog, wurde damals entweder nicht erkannt – oder nicht angesprochen. Die Geschichte dieser Art von großen gemeinwirtschaftlichen Unternehmen – so muss man wohl nach den Erfahrungen der 1980er Jahre sagen – ist zu Ende gegangen.

Für Walter Hesselbach war die Bilanz der Gemeinwirtschaft, wie er sie im Juli 1985 in einem Brief an den „Spiegel“ zog, klar: Er schaute vor allem darauf, was die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen für die Bevölkerung „gebracht“ haben: „Wer anders als die Neue Heimat und ihre Vorgänger haben das Niveau des Wohnungsbaus für Arbeitnehmer in Ver-

bindung mit städtebaulichen Erfordernissen nach den beiden Weltkriegen so positiv beeinflusst? Wer anders als die Bank für Gemeinwirtschaft und ihre Tochter, die Bank für Sparanlagen und Vermögensbildung, haben den Kampf gegen die Kredithaie mit soviel Nachdruck und Erfolg geführt, die Arbeitnehmer kreditfähig gemacht, den Scheck im breiten Publikum verbreitet, der Lage der Arbeitnehmer angemessene Spar- und Anlageformen entwickelt? Hat nicht gerade die Volksfürsorge in besonderem Maß stets für ein klares und faires Verhältnis zwischen Versicherung und Versicherten gesorgt?“ Und das Ergebnis seiner Bilanz lautete: „Von der Tätigkeit der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen haben alle Verbraucher profitiert; sie tun es noch heute. Wenn die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen nicht bereits bestünden, so müssten sie erfunden werden. Die Marktwirtschaft aus sich selbst heraus funktionsfähig zu halten durch Förderung des Wettbewerbs, durch Bekämpfung der Missstände, durch das Beispiel, durch humane und soziale Maßnahmen und durch lebendige Mitbestimmung, ist der Sinn gemeinwirtschaftlicher Betätigung.“²⁴

Doch andererseits ist nicht zu übersehen, dass die Gemeinwirtschaft mit den Folgen der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Veränderungen seit Ende der 1970er Jahre kaum fertig geworden ist. Zwei schwer wiegende Gründe sind hier zu nennen: Die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen verfügten zumeist über eine schwache Eigenkapitalausstattung, und sie besaßen Aufsichts- und Entscheidungsstrukturen, die schließlich oftmals Kontroll- sowie Rationalisierungs- und Modernisierungsbemühungen behinderten, was sich vor allem in Krisenzeiten als problematisch erwies. Das heißt aber nicht, dass der Gemeinwirtschaft deswegen für die davor liegenden Jahrzehnte ihre Erfolge oder gar ihre Berechtigung abgesprochen werden sollen.

Für einige Jahrzehnte unterstrich die Entwicklung der Gemeinwirtschaft jedenfalls eindrucksvoll die Bereitschaft und Fähigkeit der Gewerkschaften, sich unternehmerisch erfolgreich der Befriedigung wesentlicher Lebensbedürfnisse breiter Kreise der Bevölkerung anzunehmen; damit wurden die gemeinwirtschaftlichen Unternehmen zugleich zum Symbol für den gestiegenen gewerkschaftlichen Einfluss. Unter diesem Aspekt war die Gemeinwirtschaft ein Beitrag zur Stärkung des Selbstbewusstseins der Gewerkschaften als Trägerinnen des wirtschaftlichen und sozialen Fortschritts.

Nicht zu übersehen ist aber auch: Das Debakel der Neuen Heimat und der co op-Skandal erschütterten nicht nur das Vertrauen in die Fähigkeiten und Korrektheit einzelner gemeinwirtschaftlich-gewerkschaftlicher Manager sondern in den wirtschaftlichen Sachverstand und vor allem in die Integrität der Gewerkschaften als Unternehmer sowie in die Gemeinwirtschaft insgesamt. Niedergang und Ende der Gemeinwirtschaft haben so viel an Vertrauen gekostet, haben so viel Schaden angerichtet, dass – wenn man so etwas überhaupt gegeneinander aufrechnen kann – die materiellen und vor allem auch die immateriellen Gewinne der 1960er und 70er Jahre bald mehr als aufgezehrt waren.

Nun sagt der Zusammenbruch einer Unternehmensgruppe wenig über die Zukunftsfähigkeit eines wirtschaftlichen Konzepts aus. Kaum jemand käme (heute) auf die Idee, aus

24 Walter Hesselbach an die Chefredaktion des Spiegel, 30. Juli 1985, offenbar nicht als Leserbrief abgedruckt.

der Fülle von Konkursen, auch aus der beträchtlichen Anzahl spektakulärer Firmenpleiten auf den bald bevor stehenden Untergang der marktwirtschaftlichen Ordnung auf privatkapitalistischer Grundlage zu schließen. Dem gemäß bedeutet das Ende der Neuen Heimat, die die anderen Unternehmen mit in den Untergang gerissen hat, nicht zwingend einen Urteilsspruch über die Idee der Gemeinwirtschaft – auch wenn zur Zeit keine Wiederbelebung dieser Idee in Sicht ist.

Walter Hesselbach hat den Niedergang des von ihm mit aufgebauten „Imperiums“, hat den Untergang seines „Lebenswerks“ mit ansehen müssen. Die Gemeinwirtschaft „alter“ Prägung stand, und fiel mit Hesselbach. Zur Revision seiner gemeinwirtschaftlichen Überzeugung sah er sich aber nicht veranlasst. Bis zu seinem Tode hat er für die Idee der Gemeinwirtschaft, hat er für den Erhalt des Rests der gewerkschaftlichen Unternehmensbeteiligungen gekämpft.²⁵

So ambivalent eine Bilanz der Gemeinwirtschaft aus heutiger Sicht auch ausfallen mag, das Engagement Walter Hesselbachs für Entwicklung und Ausbau der Beziehungen zwischen Deutschland und Israel hat ohne Zweifel Bestand. Die wirtschaftliche Zusammenarbeit und vor allem auch die politischen und wissenschaftlich-kulturellen Kontakte zu Israel haben durch Hesselbachs Wirken eine Dichte und Festigkeit erlangt, die für den weiteren Ausbau eine solide Basis boten.

So bleibt als Fazit festzuhalten: Die Führer der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen – gerade auch Walter Hesselbach – wurden zu Symbolfiguren für den Aufstieg der Gewerkschaften, auch für das Hineinwachsen der Gewerkschaften in die Gesellschaftsordnung der Bundesrepublik, deren Aufstiegshoffnungen und Sehnsüchte der 1950er und 1960er Jahre sie verkörperten. Sie symbolisierten damit insgesamt das gewachsene politische Gewicht, auch die gewachsene politische Verantwortung der Gewerkschaften – und sie symbolisierten zugleich die Grenzen dieses Aufstiegs.

25 Siehe z. B.: Walter Hesselbach: Die Gemeinwirtschaft hat bleibende Aufgaben, in: Gemeinnütziges Wohnungswesen 5 (1982); Gemeinschaft gegen Ellbogen-Mentalität. Hesselbach verteidigt Gewerkschaftsunternehmen/IG Metall-Tag, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12. Oktober 1983. Vgl. auch die Vorträge in: Walter Hesselbach: Soziale Vernunft als Maxime. Gedanken zu Fragen der Zeit, Köln 1985.