Marburger Beiträge zur genossenschaftlichen Kooperation

Herausgeber im Namen des Vorstands
des Instituts für Genossenschaftswesen
an der Philipps-Universität Marburg:

Prof. Dr. Volker Beuthien

Nr. 55

Volker Beuthien (Hrsg.)

Genossenschaftliche Förderwirtschaft – Schlüssel zu einer zukunftsweisenden und gerechten Wirtschaftlichkeit?

Mit Beiträgen von:

Volker Beuthien
Stefan Dierkes
Christoph Lütge
Wolfgang Nethöfel
Eugen Paravicini
Walter Weinkauf

Marburg · 2010

Genossenschaftliche Förderwirtschaft – Schlüssel zu einer zukunftsweisenden und gerechten Wirtschaftlichkeit?[1]

Von Prof. Dr. Wolfgang Nethöfel,
Direktor, Institut für Wirtschafts- und Sozialethik,
Philipps-Universität Marburg
Fachbereich Evangelische Theologie, Philipps-Universität Marburg

1. Bewährung in der Krise

Zunächst einmal möchte ich Ihnen gratulieren, genauer: wir könnten uns gratulieren. In der aktuellen Krisensituation haben sich Prinzipien bewährt, die wir in vielen ordnungspolitischen Konstellationen gemeinsam vertreten. Aber warum ist das so? Ich möchte als Sozial- und Wirtschaftsethiker von Ihnen lernen, und vielleicht können wir gemeinsam etwas lernen. Offensichtlich sind Sie mit der Selbstregulierung, der Sie sich als Banken exemplarisch für das ganze Genossenschaftswesen unterziehen, nicht nur näher am Menschen als viele privatwirtschaftliche oder auch öffentliche Geldinstitute. Sind blieben bei all dem Auf und Ab, Hin du Her auch näher an der Realwirtschaft. Ich möchte aber im gemeinsamen Interesse noch genauer fragen und unterscheiden: Was ist im harten Kern dessen, was sich bewährt hat – und was ist gewissermaßen zufällig gut gegangen, weil es gerade in die geänderten Rahmenbedingungen gepasst hat? Dann könnten wir auch etwas lernen. Aber wir müssten auf ganz andere Parameter achten.

In meiner eigenen Praxis bewährt sich so eine Fragestellung auf vielen Ebenen, und ich lerne immer dann, wenn ich versuche, diese Ebenen möglichst kohärent zu verknüpfen. Ich bin Sprecher des Netzwerks Kirchenreform und muss gerade in Krisensituationen fragen: Was kann wegfallen, was muss bewahrt werden? Wenn Reformen angesagt sind, dann fragen wir Protestanten gewissermaßen doppelt und verschärft: Was gehört zum Wesen der Kirche und muss auch in Veränderungsprozessen bewahrt werden? Und was könnte zwar, aber darf nicht bewahrt werden: Weil wir wissen, dass eben Veränderung, Reform zum Wesen der Kirche gehört. Und das konkretisiert sich Beratungssituationen. Wie kommen wir im Team zu guten Entscheidungen? Wo muss ich Stand halten, wo muss ich mich selbst ändern, Bewährtes loslassen, Neues anfangen – wenn es ans Eingemachte geht: weil das große Ja Gottes zu uns trotz unserer Fehler immer wieder einen Neuanfang ermöglicht, der sich auch auf unsere Beziehungen und in unserem Berufsleben auswirkt.

In meinem eigenen sozialethischen Forschungsfeld geht es dann um Prinzipien: um Gerechtigkeit, aber auch um Grundprinzipien, die Sie von Franz Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen her kennen: Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Selbstverwaltung. Das sind Maßstäbe der

---

[1] Vertiefender Beitrag im Anhang

Selbstregulierung die Sie nach innen und außen vertreten. Aber auch hier lohnt es sich, auf Kohärenz zu achten. Wir Protestanten sprechen nicht mehr von Moraltheologie, sondern definieren Ethik immer als Sozialethik. Aber was ich inzwischen gelernt habe und was ich in der Diskussion mit Ihnen neu bedenken möchte: eigentlich geht es immer auch um Wirtschaftsethik. Und umgekehrt führt auch die allgemeine Diskussion über die Fehlbarkeit des Menschen und die These von der Steuerung des Systems durch den Menschen an der Sache vorbei. Was wir moralisch empfinden, muss gelebt werden. Und es muss sich am Ende auf dem Markt durchsetzen. Werte brauchen Strukturen. Das ist der Gründungsimpuls für Genossenschaften, wie es der Gründungsimpuls der Diakonie war. Ich habe Entscheidendes für die theologische Ausbildung und für kirchliche Beratungsprozesse aus Leitbildprozessen, Führungscoaching und Reformdiskussen der Diakonie gelernt, weil sie ebenso wie die Caritas als organisiertes Christentum eine Alternative zum Markt lebt – ein Nein zur Diktatur des Marktes gehört sogar zu ihrem Markenkern. Aber sie lebt im Unterschied zur verfassten Kirche mit gesichertem Steueraufkommen die Alternative zum Markt auf dem Markt: Tag für Tag. Ist das auch bei der Genossenschaftlichen Förderwirtschaft (GFW) der Fall? Einige unter ihnen werden Ja, andere Nein sagen – und alle werden ein Aber hinzufügen.

Und in diesem Zusammenhang: GFW. Ich verwende die Abkürzung nicht aus Bequemlichkeit, sondern weil ich gelernt habe, dass man das Genossenschaftliche und das Förderwirtschaftliche nicht voneinander isolieren darf, wenn man nach jenem Kern fragt, der sich in der Krise bewährt hat. Mindestens die Genossenschaftsbanken betreibe in ihrem Kerngeschäft – ja nun, was denn: „wirtschaftliche Genossenschaftsförderung"? Oder *sind* die Banken einfach Teil einer „fördernden Genossenschaftswirtschaft"? Das ist spannend.

2. GFW- Prinzipien in kirchlichen Denkschriften

Konzentrieren wir uns auf die genossenschaftlichen Prinzipien dieser speziellen Förderwirtschaft. Ihre Aktualität ist unübersehbar. Es ist kein Zufall, dass ich bereits in der Einladung zu diesem Vortrag auf die neue Sozialenzyklika Benedikt XVI. hingewiesen wurde. „Caritas in veritate", der wie immer programmatische Titel dieses päpstlichen Lehrschreibens, fordert uns ja bereits dazu auf, unsere Liebe an der göttlichen Liebe auszurichten, und die hat sich in Jesus Christus unter irdischen Bedingungen bewährt: im Alltag, im Miteinander und als durchgehaltene Solidarität. Der Papst leitet daraus das sozialethische Leitbild einer „ganzheitlichen Entwicklung" ab, das sich als „Prinzip Unentgeltlichkeit" konkretisiert und auf dem Markt als eine Art Dritter Weg in Erscheinung tritt – mit einer nicht nur zeichenhaften und nicht nur orientierenden Funktion für das Ganze: „Ohne solidarische und von gegenseitigem Vertrauen geprägte Handlungsweisen in seinem Innern kann der Markt die ihm eigene wirtschaftliche Funktion nicht vollkommen erfüllen." (Nr. 35) Er ist vielmehr lokal wie global darauf angewiesen, „daß in den geschäftlichen

Beziehungen das Prinzip der Unentgeltlichkeit und die Logik des Geschenks als Ausdruck der Brüderlichkeit im normalen wirtschaftlichen Leben Platz haben können und müssen." (Nr. 36; vgl. 39)

Und das bleibt eben nicht abstrakt. Der Papst, so scheint es, tritt geradezu als GFW-Lobbyist auf. Er weist darauf hin, dass es zwischen Profit- und Non-Profit-Unternehmen einen Zwischenbereich gibt, nämlich „die bunte Welt der Vertreter der sogenannten öffentlichen und Gemeinwirtschaft. Es handelt sich nicht nur um einen ‚dritten Sektor', sondern um eine neue umfangreiche zusammengesetzte Wirklichkeit, die das Private und das Öffentliche einbezieht und den Gewinn nicht ausschließt, ihn aber als Mittel zur Verwirklichung humaner und sozialer Ziele betrachtet." Und, so folgert er: „Es ist zu wünschen, dass diese neuen Unternehmensformen in allen Ländern auch eine entsprechende rechtliche und steuerliche Gestalt finden." „Gerade die Vielfalt der institutionellen Unternehmensformen sollte einen humaneren und zugleich wettbewerbsfähigeren Markt hervorbringen." (Nr. 46). Und in diesem Zusammenhang erwähnt der Papst ausdrücklich „Konsumgenossenschaften". (Nr. 66)

Nun sind einige unter Ihnen unruhig geworden, wie ich wohl bemerke. Hier scheint sich etwas zu vermischen, und das Ganze läuft möglicherweise in eine falsche Richtung. In Diskussionen bestehen Sie zu Recht darauf, dass es gar nicht um eine Alternative zum Markt gehe. Sie wehren sich gegen das Missverständnis, dass eine „Förderwirtschaft" in erster Linie das Gemeinwohl fördere. Es geht zunächst einmal um das Wohl der Mitglieder: um Gewinn. Ich könnte als protestantischer Theologe Ihre Skepsis noch in anderer Hinsicht bestärken. Das moderne katholische Naturrecht, von dem her der Papst argumentiert, ist rein reaktiv. Es hat sich als Reaktion auf den Darwinismus herausgebildet, so wie der Katholizismus ja auch im Ganzen erst als Reaktion auf die Reformation Gestalt angenommen hat: als Römische Kirche. Das Ordnungsbild der Soziallehre, auf das der Papst sich begründend bezieht, reagierte von Anfang an auf den jeweils konkreten Kapitalismus, Sozialismus und Kommunismus – und berief sich dabei auf eine (Wesens-) Natur physikalischer wie sozialer Gegebenheiten, die ziemlich genau das Gegenteil von dem ist, was Wissenschaftler heute darunter verstehen.

Ich werde auf das partiell Richtige der Argumentation in jenem Lehrschreiben noch zurückkommen. Immerhin heißt es ja auch in Ihren Gegenargumenten immer, es gehe der genossenschaftlichen Förderwirtschaft „nicht in erster Linie" und „zunächst nicht" ums Gemeinwohl. Ich möchte zuvor noch auf die Denkschrift „Gemeinwohl und Eigennutz" aus dem Jahre 1991 verweisen, in der sich die Evangelische Kirche in Deutschland zur Sozialen Marktwirtschaft bekennt. Das hat kurz nach der Wende – die Schrift ist in großen Teilen noch vorher formuliert worden – harte innerkirchliche Diskussionen ausgelöst. Aber diese Denkschrift konnte sich immerhin, was viele immer noch überraschen wird, auf „Die protestantischen Wurzeln der Sozia-

len Marktwirtschaft" berufen. Nicht nur weil sich „in ihr … ursprünglich protestantische Werthaltungen (verwirklichen)". Sondern weil tatsächlich entscheidende Gründungsimpulse aus einem Arbeitskreis kamen, der noch während des Zweiten Weltkriegs von Dietrich Bonhoeffer den Auftrag erhielt, Grundzüge für die staatliche und wirtschaftliche Neuordnung Deutschlands zu entwerfen, über die man sich nach der absehbaren Niederlage international und ökumenisch würde verständigen können.[2] In der Denkschrift ist zwar nur am Rande von Förderwirtschaft und Genossenschaftswesen die Rede, und gerade nicht von einem alternativen Leitbild als Drittem Weg. Die Marktwirtschaft selbst ist „verbesserungsbedürftig – aber auch verbesserungsfähig". Schöpfungs-, Sozial und Demokratieverträglichkeit sind als Kriterien bezogen auf bestimmte Verfahren der Konfliktregelung. Die Soziale Marktwirtschaft wird im ganzen als Modell beschrieben, das unter dem Metakriterium Nachhaltigkeit steht. Es geht, wie es im Untertitel heißt, um „Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft". Eben darum, so meine ich, ist kommt die Denkschrift dem Kern der Sache näher.

3. Dunkle Seiten – auch in der GFW?

In den gotischen Domen fehlt immer der Schlussstein. Es gehört zum theologischen Kerngeschäft, vor Überheblichkeit zu warnen. Das hat jetzt auch einen praktischen Sinn. Die Organisationen, die nach GFW-Prinzipien wirtschaften, sind gut davongekommen in einer Zeit, in der mit dem neuen Genossenschaftsgesetz GFW-Rechtsformen ohnehin attraktiver geworden sind. Aber nicht nur für die Privatwirtschaft und für die Staaten, sondern auch für Unternehmen des Dritten Sektors gilt: Vorsicht! Die Krise ist noch nicht zu Ende. Wer weiß was passiert, wenn jetzt die zweite Welle kommt. Möglicherweise verändern sich auch die Gesamtrahmenbedingungen des Wirtschaftens nach der Krise. Dann werden wir vielleicht in einer ganz neuen Rahmensituation, von der wir jetzt noch nichts wissen können, alle vor neuen Fragen stehen. Dass alle, die es dann noch gibt, fit sind, heißt ja beim Original-Darwin nur, dass sie jetzt und hier in ihre ökologische Nische passen. Ob sie wirklich stark sind, wird sich erst anschließend herausstellen.

Es lohnt sich also, gezielt nach Schwachstellen zu fragen. Als Theologe, der sich gern „draußen" auf dem Markt herumtreibt, weiß ich, wo ich da suchen muss. Die GFW verdankt sich wie „Gemeinschaft", „Ganzheitlichkeit" und allem, was mit „Natur" und „natürlich" wirbt, einer in bestimmten Kontexten sogar noch typisch deutschen Abwehrreaktion gegen die Moderne, die in

[2] Es geht um den „Freiburger Kreis", besonders die „Arbeitsgemeinschaft Erwin von Beckerath", der unter anderen Constantin von Dietze, Walter Eucken und Adolf Lampe angehörten; vgl. Günter Brakelmann/ Traugott Jähnichen (Hrsg.), Die protestantischen Wurzeln der Sozialen Marktwirtschaft. Ein Quellenband, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus 1994, bes. 27ff. und 305ff.

meinem Umfeld leider bei vielen ein Standardreflex ist. Dazu gehört auch „natürliches" als alternatives Wirtschaften, dazu gehören Tauschringe, bedingungsloses Grundeinkommen, geld- oder zinsloses Wirtschaften. Ich treffe so etwas regelmäßig auf Kirchentagen – und es sollte mich wundern, wenn die Propheten radikaler Alternativen nicht auch bei ihnen häufiger als anderswo auf dem Markt anzutreffen wären: unter ihren Kunden und Mitgliedern oder sogar in ihrer eigenen Brust: als mehr oder minder gut integrierte Subpersönlichkeit. Ich kenne das von mir selbst auch.

Ich muss aber hier wieder als theologischer Experte sprechen: Wo diese Alternativen radikal werden, haben Sie, haben wir es nicht nur in einem metaphorischen Sinne mit Fundamentalisten zu tun. Es handelt sich schlicht um säkularisierte Varianten jenes einen Fundamentalismus, den es in islamischer und jüdischer, evangelischer und katholischer Variante gibt. Ihr gemeinsamer Kern ist eine pathologische Neuzeitreaktion, ihr gemeinsamer Bezugspunkt ist Darwin, und die Selbsttäuschung, der sie verfallen sind, oder die Lügen, die sie verbreiten (hier liegen die wahren Unterschiede), münden jedes Mal ein in dieselbe falsche Kernaussage: Es geht uns um das Uralte und Ursprüngliche als das Wahre. Der Fundamentalismus tut so, als ob er die gute alte Religion, das gute alte Naturverständnis bewahrt vor neuen Herausforderungen und Zumutungen. Wir aber wissen, dass das Verdrängte immer wieder kommt. In Wahrheit agieren Konservative, die unfreiwillig kreativ werden. – Das ist wieder spannend, weil es eine produktive Differenzierung ermöglicht.

4. Erneuerung von den Rändern her

Der antikapitalistische Fundamentalismus selbst bringt uns nicht weiter. Aber er ist wohl genau die Schale, die den GFW-Kern verbirgt. Vielleicht schützt sie ihn ja auch davor, vom ökonomistischen Imperialismus eines „neoliberalen" Gegenfundamentalismus aufgelöst zu werden, der sich ja nun auch schon genügend vor der Wirklichkeit blamiert hat. Ich schlage Ihnen vor, dass wir uns kurz auf die ursprünglich jüdisch-christlichen, auch kirchlichen Impulse konzentrieren, die ja ganz eindeutig am Anfang der Genossenschaftsbewegung standen – und die sich eben nicht zufällig säkularisiert haben. Der Fundamentalisten liegen nur, aber immerhin haarscharf daneben. Unsere gemeinsamen Väter waren keine Fundamentalisten, wenn sie bei sich selbst waren, wohl aber konservative Revolutionäre. Sie wollten zurück zum Ursprung und zum reinen Leben mit Gott. Aus diesem Grund haben sie sich weg vom Zentrum und vom Mainstream hin zu den Rändern orientiert, der Stadt die Wüste vor Augen gehalten, den Satten diejenigen, die draußen und unten waren: Arme und Heiden, Ausländer, Frauen und Kinder, später das Proletariat oder eben die kleinen Handwerker, Siedler, Bauern. Es waren Konservative, die wider Willen einen revolutionären Algorithmus in Gang setzten, der bis heute weiterwirkt und der in der Tat, hier hat der Papst recht, zum Teil: zum Motor des Ganzen geworden ist. Ohne diesen Algorithmus gäbe es

Sie nicht, aber auch uns Protestanten nicht. Uns macht er aber besonders zu schaffen – was Ihnen zu denken geben sollte. Nach der Aufklärung (das waren noch Pastorensöhne) wurden Heil und Paradies nicht mehr gebraucht. Links haben uns die Sozialrevolutionäre überholt mit dem geschichtlichen Leitbild Revolution, rechts zogen mit den Leitbildern Fortschritt und Wachstum Naturwissenschaft, Technik und Wirtschaft an uns vorbei.

Was heißt das für die Orientierung hier und heute: in der Krise? Ich bleibe in meinem Bereich. Die EKD ist eine große Organisation, und sie reagiert auf Krisen so, wie das ein Großkonzern machen würde. Sie konzentriert sich auf die Kernprozesse, führt Rationalisierungsprozesse durch und definiert Qualitätsstandards. Aber die Darwinsche Lehre aus dem Überleben in Krisenzeiten ist ja anders. Nur am Anfang der Krise fressen die Großen die Kleinen, am Ende jagen die Schnellen die Langsamen. Ein mittelständischer Konzern reagiert anders. Dort erneuert man sich von den Rändern her. Da radikalisiert man sozusagen die eigene Organisation vom Kundenkontakt her, von außen nach innen, statt vom Zentrum nach außen. Warum klappt das? Netzwerktheoretisch reden wir heute von der Stärke schwacher Bindungen reden. Dabei wird oft übersehen, dass diese intern "strong ties" voraussetzen. Es sind gerade starke Gemeinschaften, die sich radikal erneuern können und von denen dann starke Erneuerungsimpulse ausgehen: für die Branche, für die Gesellschaft. Weil der starke Zusammenhalt in kleineren Unternehmen große Sicherheit gibt, dürfen Sie dort Fehler machen. Und deshalb müssen Sie auch im Außenkontakt keine Kundenirritation unterdrücken. Radikale Impulse von den Rändern können interne Strukturen ändern. Das machen uns zur Zeit die Pfingstkirchen vor: übrigens die weltweit am stärksten wachsende religiöse Bewegung. Davor müssten beide großen Kirchen Angst haben – sofern sie nicht von ihnen lernen, wie man sich ändert, um dem treu zu bleiben, das uns einst auf den Weg gebracht hat.

Ich komme noch einmal kurz auf die Enzyklika zurück. Die Leitvorstellung Ganzheitlichkeit, so heißt es dort, wird praktisch durch das Prinzip Unentgeltlichkeit und diese konkretisiere sich auf dem Markt durch einen Dritten Weg, für den dann der Dritte Sektor stehe – und darin würden dann Genossenschaften, würde die GFW ihren Platz finden. Ds ist halb richtig und daher ganz falsch. Auf dem Markt gibt es tatsächlich ganze Felder, wo dieses Prinzip gleichsam in den Vordergrund tritt, es gibt einen ausdifferenzierten Dritten Sektor mit eigenen Rechtsformen, und es könnte sein, dass das Gesamtsystem dadurch hier und da in produktiver Weise irritiert wird. Aber die Begründung, die der Papst verwendet, stammt eigentlich schon von Adam Smith, der ja im Hauptberuf christlicher Moralphilosoph war. Seine These ist, dass das Gewinnprinzip des Marktes tiefer liegende moralische Schichten mit ihren eigenen Prinzipien überlagert. Was die Menschen antreibt, wenn sie kooperieren, ist die Angst vor der Not, es sind Neid, Gier und Hass. Es ist aber auch Zutrauen und Zuneigung, Es sind Neugier und die Freude am Gelingen, Solidarität und spontane Hilfsbereitschaft. Das Gewinnprinzip ist von ihnen abhängig, weil das der Stoff ist, den es gestaltet und mit dem es arbeitet. Wären dabei nicht in der Regel unser Vertrauen berechtigt und eine Grundverlässlichkeit gesichert, würden – so würden wir das heute sagen – die Transaktionskosten den Gewinn überwiegen und der Markt bräche zusammen.

Das GFW-Erfolgsgeheimnis in Krisenzeiten, wenn es denn eines ist, muss also woanders gesucht werden. Ich nehme mit, dass der Dritte Sektor weder von den Intentionen der Handelnden her zureichend zu erfassen ist, noch allein von deren Koordinationsform. In ihm überlagern sich in spannender Weise die Marktkoordination individueller Willensbildung mit einer hierarchischen, also unternehmerischen Koordination des Handelns. GFW und Dritter Sektor, wie immer man sie einander zuordnet, haben jedenfalls eine strukturelle Gemeinsamkeit. Der von außen geregelte Markt, auf dem Gewinn gemacht werden soll, spiegelt sich gewissermaßen in sich selbst. Als GFW koordinieren sich Konkurrenten und Kunden, um gemeinsam auf dem Markt erfolgreich zu sein. Die besondere Organisationsform, die das Genossenschaftsrecht definiert, zwingt uns, unser Unternehmensverständnis zu erweitern. Vielleicht zwingt sie uns ja auch, von den Solidaritätserfahrungen her, die dort im Wettbewerb gemacht werden, unser Marktverständnis zu überdenken. Genau so ist, wenn ich es recht sehe, in produktiver Weise von Anfang an die Gemeinwohlfunktion des Genossenschaftswesen definiert worden. Das ist krisenfest – und sozialethisch lehrreich zugleich.