

Ein Macher des Machbaren

Georg Draheim – Genossenschaftlicher Wirtschaftsführer und Hochschullehrer

Peter Gleber

„Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen“, spöttelte einst Helmut Schmidt. Der ehemalige Bundeskanzler gilt als ausgewiesener Finanz- und Wirtschaftsfachmann. Er verfügt über einen ausgeprägten Realismus und Pragmatismus. Das sind Eigenschaften, die auch Georg Draheim auszeichneten. Draheim gehört neben Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883), Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) und Wilhelm Haas (1839-1913) zu den bedeutendsten Persönlichkeiten, die die deutschen Kreditgenossenschaften hervorgebracht haben.

Als Georg Draheim am 1. Juli 1964 das Amt des Präsidenten der Deutschen Genossenschaftskasse in Frankfurt am Main antritt, ist er bereits über vierzig Jahre lang in der genossenschaftlichen Wirtschaft tätig. Fast genauso lange beschäftigt er sich wissenschaftlich mit den Genossenschaften, unter anderem als Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an verschiedenen deutschen Universitäten. Daneben verfasst er mehr als 100 Veröffentlichungen über Genossenschaften.

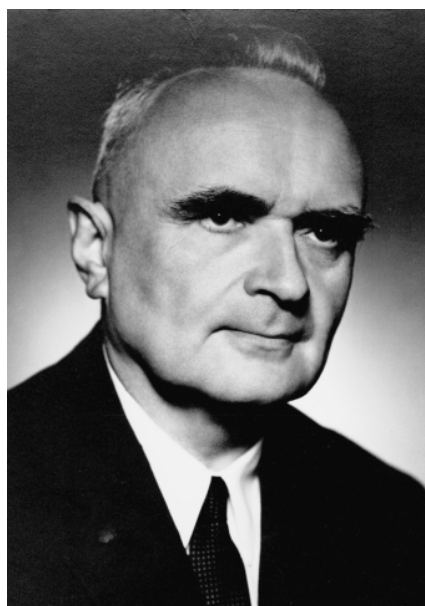
Georg Draheims Weg ist gesäumt von den Marksteinen der deutschen Geschichte des 20. Jahrhunderts. Als er am 11. Oktober 1903 in Berlin geboren wird, tritt das Deutsche Kaiserreich in seine letzte Phase. Unsichere Zeiten brechen an. Als Draheim elf Jahre alt ist, beginnt der Erste Weltkrieg. Als Jugendlicher erlebt er hautnah dessen Ende und die bürgerkriegsähnlichen Zustände in der Reichshauptstadt. Der Sozialdemokrat Philipp Scheidemann ruft von einem Fenster des Reichstags die Weimarer Republik aus. Wenige Stunden später proklamiert der Kommunist Karl Liebknecht die „Sozialistische Republik“ vom Balkon des Berliner Stadtschlösses. Demokraten werden von linken und rechten Gruppen in die Enge getrieben. Der Weimarer Republik gelingt es nur kurze Zeit, sich zu stabilisieren. Auch die andere Seite Berlins, die kulturelle und wirtschaftliche Dynamik wie auch die Weltoffenheit der deutschen Metropole, die schließlich in den oft gar nicht so „Goldenen“ Zwanzigerjahren mündet, kann an ihm nicht spurlos vorbei gegangen sein.

Geprägt wird Draheim, der in kleinbürgerlichen Verhältnissen aufwächst, aber ganz sicher auch durch den nüchternen

Realismus der Berliner, die sich von Glanz und Glamour kaum beeindruckend lassen. Es entsprach Draheims Person, dass er sein Privatleben, seine Ehefrau und seine beiden Töchter von der beruflichen Seite streng abschirmte. Mit den Jahren spielt der Beruf immer mehr die Hauptrolle in seinem Leben.

„Preußenkasse“

In unsicheren Zeiten beginnt Draheim 1922 bei der Preußischen Zentralgenossenschaftskasse eine sichere, praxisorientierte Ausbildung zum Bankkaufmann. Der preußische Finanzminister Johannes von Miquel hatte die so genannte „Preußenkasse“ erst 1895 als öffentlich-rechtliches Institut ins Leben gerufen. Sie war als „Bank der Banken“ gedacht und arbeitete grundsätzlich nicht mit einzelnen Volksbanken und Raiffeisenbanken zu-



Georg Draheim

sammen, sondern nur mit regionalen genossenschaftlichen Vereinigungen und Zentralbanken. 1899 bezog die Preußenkasse in der Mitte Berlins einen repräsentativen viergeschossigen Neubau am Kupfergraben, mit Blick auf die Museumsinsel. Nachdem Draheim dort seine Banklehre abgeschlossen hat, studiert er Betriebswirtschaftslehre an der Berliner Wirtschaftshochschule und erwirbt den Grad eines Diplomkaufmanns. 1929 promoviert ihn die Hochschule mit einer Dissertation über „Spitzenorganisationen im genossenschaftlichen Kreditwesen – systematische Untersuchung über das Problem der Gestaltung, insbesondere der Vereinheitlichung“.

Georg Draheim kehrt zur Preußenkasse zurück, aus der 1932 eine Anstalt des Deutschen Reiches – die „Deutsche Zentralgenossenschaftskasse“ (kurz: „Deutschlandkasse“) entsteht. Präsident Otto Klepper ernennt Draheim zum Bevollmächtigten des genossenschaftlichen Spitzeninstituts. Dieser macht rasch Karriere: 1937 beruft ihn Kleppers Nachfolger Hans Helferich zunächst als stellvertretendes Mitglied in das Direktorium der Bank.

Ausweichstelle in Gotha

Am Ende der nationalsozialistischen Herrschaft ist Draheims Biographie schicksalhaft mit der Entwicklung der Bank verbunden. Als die Berliner Zentrale 1945 in Schutt und Asche versinkt, sind längst wichtige operative Teile nach Gotha, der Heimatstadt eines Direktoriumsmitglieds, verlagert worden. Helferich betraut Draheim mit dem Umzug und ernennt ihn zum Leiter der Ausweichstelle. In der Hoffnung, Gotha bleibe vom Bombenkrieg verschont, mietet die Deutschlandkasse Räume des Thüringer Landesmuseums im Schloss Friedenstein. Im Juli 1945 wird Draheims Improvisationstalent abermals gefordert. Weil sich Gerüchte verdichten, dass das seit April 1945 von den Amerikanern besetzte Thüringen



Das Stammhaus der Deutschen Zentralgenossenschaftskasse am Kupfergraben in Berlin vor dem Zweiten Weltkrieg. Vor 1989 war es Sitz der „VRB MINOL Kraftstoffvertrieb“ und zeitweilig Teil des Außenministeriums der DDR. Seit 1992 dient es dem Deutschen Historischen Museum als Verwaltungsstelle.



Briefkopf der Berliner Preußenkasse, Anfang der dreißiger Jahre.

der Sowjetischen Besatzungszone zugeschlagen werden soll, verlagert Draheim die Reste der Einrichtung ins hessische Marburg.

Schnell wird dort klar, dass die amerikanischen Besatzungsbehörden keine über kommunale Gebietsgrenzen tätige Zentralbank dulden würden. Außerdem muss Draheim sein Amt zur Verfügung stellen, weil die amerikanischen Streitkräfte alle Führungskräfte in der deutschen Wirtschaft entlassen. Fortan leitet Helmut Faust unter der Aufsicht eines

Treuhänders die in einer Marburger Studentenkneipe untergebrachte Geschäftsstelle. Faust ist Draheims langjähriger Wegbegleiter in den Spitzengremien der Deutschen Genossenschaftskasse. Er verfasst 1958 die zentrale Darstellung zur deutschen Genossenschaftsgeschichte.

Draheim beschließt, sich in die Britische Besatzungszone abzusetzen, wo er nach seiner Entnazifizierung in Hannover eine Anstellung als Geschäftsführer der Genossenschafts-Treuhand-Gesell-

schaft mbH findet. Bereits 1948 tritt er in den Vorstand der Landesgenossenschaftsbank eGmbH, Hannover, ein. Dort wirkt er 16 Jahre lang erfolgreich im Bereich der ländlichen Genossenschaften. Auch in dieser Zeit bleibt sein Augenmerk auf die Förderung der Gesamtorganisation gerichtet. Mittlerweile hat der bizonale Wirtschaftsrat die Marburger Ausweichstelle der Deutschlandkasse übernommen. Unter dem Namen Deutsche Genossenschaftskasse ruft er eine Anstalt des öffentlichen Rechts ins Leben, die kurz vor der Gründung der Bundesrepublik Deutschland im Mai 1949 in Frankfurt am Main ihren Geschäftsbetrieb aufnimmt. Als der erste Nachkriegspräsident Rudolf Hartmann 1964 in den Ruhestand verabschiedet wird, übernimmt Georg Draheim seine Position. In der gesamten deutschen Genossenschaftswirtschaft, so die Einschätzung von Helmut Faust, habe damals Einmütigkeit darüber bestanden, „dass bei niemandem die Befähigung für das hohe Amt mehr zu finden sei als bei Georg Draheim“.

Während sein Vorgänger, Rudolf Hartmann, sich Verdienste um den Neuaufbau der Zentralkasse erworben hatte, muss Georg Draheim die Zentralkasse dem starken Konkurrenzdruck der späten sechziger und frühen siebziger Jahren anpassen. Seine achtjährige Präsidentschaft ist geprägt von der beginnenden Konzentration und Effizienzsteigerung des Genossenschaftswesens. Das Wirtschaftswunder und der Massenkonsum haben die Menschen wohlhabender gemacht. Die Genossenschaft des 19. Jahrhunderts, die als Abwehrinstitution gegenüber einer feindlichen kapitalistischen Wirtschaft wahrgenommen wurde, hat offensichtlich ausgedient. Genossenschaften werden zunehmend als unmodern empfunden. Besonders die Kreditgenossenschaften müssen nun eine konzeptionelle Gratwanderung unternehmen. Sie müssen sich ökonomisch verhalten, ohne ihre soziale Funktion zu verlieren.

Reduzierung der Primärbanken

Draheim sieht seine vordringliche Aufgabe in der strukturellen Neugestaltung. Seine Zielvorgabe: die Aufhebung der Trennung von Volksbanken und Raiffeisenbanken sowie die drastische Reduzierung der genossenschaftlichen Primärbanken. Zwischen 1964 und 1971 sinkt die Zahl der Volksbanken um 75 auf 624 Institute ab. In der gleichen Zeit wird die Zahl der Raiffeisenbanken von 9.944 auf 5.680 nahezu halbiert. Zu Draheims Konzept gehört auch die Abschaffung der Zweigliedrigkeit bei den Zentralkassen. Er regt deshalb die Verschmelzung regionaler Zentralkassen mit der Deutschen Genossenschaftskasse an. Die Zahl der Zentralbanken reduziert sich zwischen 1968 und 1972 von 18 auf elf. Über diese positive Bilanz seiner Tätigkeit zeigt sich Draheim dennoch enttäuscht. Er gibt zu erkennen, dass sich seine Konzeption nicht schnell genug und vor allem nicht widerstandslos durchsetzen lässt. Das lag nach Helmut Faust vor allem daran, dass ihm das Letzte, was eine große Führungspersönlichkeit auszeichnet, – die jeden Zweifel ausschließende Überzeugungskraft, die alle beherrschende Redegewalt, „mit einem Wort: das magische Charisma“ – nicht zu eigen gewesen seien.

Reformprozesse einer solchen Tragweite müssen lange reifen und wenn man die heterogene Interessenlage der genossenschaftlichen Bankenwelt kennt, dann wird klar, dass selbst ein Bankmanager

mit höchster charismatischer Ausstrahlung an dieser Aufgabe gescheitert wäre. So bestehen heute noch zwei Zentralbanken. Die Zahl der Kreditgenossenschaften hat sich dagegen auf unter 1.300 deutlich reduziert.

Aktion und Präzision

Zu Draheims einzigartiger Lebensleistung gehört, dass er die Tat, die Aktion und die Entscheidungsfähigkeit im Alltag mit einem Höchstmaß an gedanklicher Präzision verbinden kann. Diese Fähigkeit ermöglicht es ihm, sich neben seinem beruflichen Engagement auch in Forschung und Lehre zu betätigen. Neben der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre gilt sein Interesse der Bankbetriebslehre und der Genossenschaftswissenschaft. Bereits in Berlin hält er seit 1939 Vorlesungen an der Wirtschaftshochschule. Nach seinem beruflichen Wechsel nach Hannover nimmt er 1948 einen Lehrauftrag an der Technischen Hochschule in Hannover an. Dort wird er 1952 zum Honorar-Professor ernannt. Gleichzeitig erteilt ihm die Universität Göttingen einen weiteren Lehrauftrag.

Nach seinem Wechsel zum genossenschaftlichen Spitzeninstitut in Frankfurt beauftragt ihn die Universität Marburg mit einer Honorarprofessur für Genossenschaftswesen. Georg Draheim hat sich inzwischen bundesweit hohe wissenschaftliche Anerkennung erworben. Mehrfach wird er auf Lehrstühle für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und für die Betriebswirtschaft

der Banken berufen – 1957 an die Technische Universität Berlin, 1960 an die Universität Hamburg und 1962 an die Universität Göttingen. Die rechts- und staatswissenschaftliche Fakultät der Universität Münster verleiht ihm schließlich zu seinem 65. Geburtstag die Ehrendoktorwürde.

Draheim übernimmt den Vorsitz mehrerer Fördergesellschaften genossenschaftswis-

Steckbrief

Georg Draheim

- Geboren: 11. Oktober 1903 in Berlin
- Gestorben: 24. August 1972 in Stuttgart
- 1922 Banklehre Preußische Zentralgenossenschaftskasse Berlin
- 1925–1929 Studium, Diplom und Promotion Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftshochschule Berlin
- 1929–1931 Referent bei der Preußische Zentralgenossenschaftskasse Berlin
- 1931–1939 Generalbevollmächtigter der Preußischen Zentralgenossenschaftskasse Berlin
- 1939–1945 Direktoriumsmitglied der Deutschen Zentralgenossenschaftskasse Berlin
- 1944–1945 Leiter der Ausweichstelle der Deutschlandkasse in Gotha, anschließend Geschäftsführer der Genossenschafts-Treuhand-Gesellschaft mbH Hannover
- 1948–1964 Vorstandsmitglied der Landesgenossenschaftsbank eGmbH Hannover
- 1964–1972 Präsident der Deutschen Genossenschaftskasse Frankfurt am Main



Das im 17. Jahrhundert errichtete Schloss Friedenstein im thüringischen Gotha beherbergte in der letzten Phase des Zweiten Weltkriegs die Ausweichstelle der Deutschen Zentralgenossenschaftskasse Berlin.

Bilder zur Geschichte der Preußischen Zentralgenossenschaftskasse und ihrer Nachfolgeinstitute befinden sich im Genossenschaftshistorischen Informationszentrum. Das GIZ informiert und publiziert über die Geschichte der genossenschaftlichen Bankenorganisation. Über ein Archiv-Netzwerk bewahrt und erschließt es historische Quellen und Literatur. Das GIZ ist eine gemeinnützige Stiftung in Treuhandschaft des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR).

**Stiftung GIZ ·
Genossenschaftshistorisches
Informationszentrum**
Lindenstraße 20-25
10969 Berlin
Telefon: 0 30/28 50-18 94
Fax: 0 30/28 50-18 96
E-Mail: giz@bvr.de
www.giz.bvr.de

senschaftlicher Institute. 1969 regt er während einer internationalen Tagung zu den Genossenschaftswissenschaften in Gießen die Gründung der Arbeitsgemeinschaft Genossenschaftswissenschaftlicher Institute (AGI) an. Auch der Wissenschaftsfonds der DG Bank geht auf seine Initiative zurück. Nach seinem Tod wird der Fonds Teil der Georg Draheim-Stiftung, die heute in der DZ Bank-Stiftung aufgegangen ist. Dass sich seine wissenschaftlichen Arbeiten nahezu alle mit dem Thema „Genossenschaft“ befassen, versteht sich von selbst.

Das genossenschaftliche Gebilde

Mit seinem 1952 erschienenen Werk „Die Genossenschaft als Unternehmungstyp“ setzt Draheim Maßstäbe. Es löst eine intensive wirtschaftstheoretische Debatte über die Frage aus, ob die Genossen-

schaft als Einzelwirtschaft mit spezieller Rechtsform eine Unternehmung im betriebswirtschaftlichen Sinne sei, wie es der Buchtitel behauptet, oder doch nur eine hilfswirtschaftliche Einheit gegenüber Mitgliederwirtschaften darstellt. „Sicher ist aber“, so der Marburger Wirtschaftswissenschaftler Eberhard Dülffer, „dass der Diplomkaufmann Draheim mit seinem Buch die Grundlage legte zu einer die neuere Entwicklung der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften einbeziehenden Behandlung der realen genossenschaftlichen Erscheinungsformen“.

Die These von der Doppelnatur der Genossenschaft haben schon vor ihm Genossenschaftstheoretiker aufgestellt. Aber erst Draheim ist es gewesen, der durch die Zweiteilung einerseits und durch die für damalige Zeiten moderne interdisziplinäre Herangehensweise andererseits eine Analyse des komplexen Gebildes Genossenschaft versucht hat. In seinem zweiten Werk von 1967 hat Draheim seine langjährige berufliche Erfahrung einfließen lassen. Er bekennt sich zur Ökonomisierung der Genossenschaft, zur Rationalisierung und zur Anpassung an neue wirtschaftliche Prozesse. Sozialromantische Vorstellungen und bloße Kapitalismuskritik lehnt er ab.

Zugleich spricht er sich aber auch gegen die Kommerzialisierung der Genossenschaften aus, die bei anderen Unternehmungstypen ihren Ausdruck in der Gewinnmaximierung findet. Die Genossenschaft ist und bleibt für Georg Draheim eine Fördergemeinschaft. Er bedauert, dass „dieses menschliche Fundament der Genossenschaft“ Ende der sechziger Jahre „durch das Vorherrschen von Technik und Ökonomie verdeckt“ ist.

Sinn für das Machbare

Mit seinem Sinn für das Machbare im Genossenschaftswesen tritt Georg Draheim in die Fußstapfen von Hermann Schulze-Delitzsch: 1954 wird er Mitglied des Sachverständigenausschusses des Bun-

desjustizministeriums zur Reform des Genossenschaftsrechts, dessen Vordenker Schulze-Delitzsch war. Für diese Verdienste erhält er 1967 das Große Verdienstkreuz zum Verdienstorden der Bundesrepublik Deutschland. Zwei Jahre später überreicht ihm der Deutsche Genossenschaftsverband auf seiner Mitgliedertagung die Schulze-Delitzsch-Verdienstmedaille in Gold. Es folgen die Deutsche Raiffeisen-Medaille, die Ehrenplakette der Stadt Frankfurt am Main und das Große Verdienstkreuz mit Stern der Bundesrepublik Deutschland.

Dem Geehrten ist zeitlebens alles Pathetische fremd. Sein von unaufgeregter Nüchternheit geprägter Lebensweg endet dennoch mit Aufsehen. Am 25. August 1972 berichtet die Frankfurter Allgemeine Zeitung: „Nach der Trauerfeier auf einem Stuttgarter Friedhof für den erst am 20. August verstorbenen Ersten Präsidenten der Deutschen Genossenschaftskasse, Dr. Rudolf Hartmann (...) ist gestern der amtierende Präsident der Deutschen Genossenschaftskasse, Professor Dr. Georg Draheim, von einem Herzschlag tödlich getroffen worden.“

Um auf Helmut Schmidts Zitat zurückzukommen: Georg Draheim war kein Visionär, der den Blick auf eine unbestimmte Zukunft richtete. Ihm drohte auch nicht die Sinnestäuschung. Draheim war ein Visionär im positiven Sinne: Er war überzeugt von der Genossenschaftsidee und deshalb bereit, sich in diese Idee mit Intellekt und Pragmatismus einzubringen. ■



Zum Autor

Dr. Peter Gleber leitet das Genossenschaftshistorische Informationszentrum (GIZ) in Berlin.
E-Mail: giz@bvr.de