SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Eine Frage der Ehre: Der Ehrbare Kaufmann als Leitbild für nachhaltiges Wirtschaften

Klink, Daniel

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Verlag Barbara Budrich

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Klink, D. (2009). Eine Frage der Ehre: Der Ehrbare Kaufmann als Leitbild für nachhaltiges Wirtschaften. *360° – Das studentische Journal für Politik und Gesellschaft*, *4*(2), 100-105. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-76498-9

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de

Terms of use:
This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Comercial-NoDerivatives). For more Information see:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Mitglied der
Leibniz-Gemeinschaft

EINE FRAGE DER EHRE

DER EHRBARE KAUFMANN ALS LEITBILD FÜR NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN

Wenn ein Manager nicht weiß, was nachhaltiges Wirtschaften bedeutet, gefährdet er den Bestand seines Unternehmens. Wenn viele Unternehmer dies nicht wissen, destabilisieren sie damit Staat und Gesellschaft. Das alte – vergessene? – Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns kann ihnen helfen, dass so etwas wie die derzeitige Krise nicht nochmal passiert.

Gastessay: Daniel Klink // Illustration: Christoph Rafoth

Nachhaltigkeit ist ein Modewort in der Wirtschaft geworden. Aus Amerika schwappen Begriffe wie Sustainable Investment, Sustainable Corporate Advantage, Dow Jones Sustainability Index in unser Bewusstsein und erwecken den Anschein, dass Nachhaltigkeit eine amerikanische Erfindung sei. Doch bereits um 1800 gab es in Deutschland in der forst- und landwirtschaftlichen Betriebslehre, die als Nachfahre der Kameralwissenschaft und als Vorläufer der Betriebswirtschaftslehre anzusehen ist, umfassende wissenschaftliche Arbeiten zum Thema Nachhaltigkeit. Dabei ging es Autoren wie Georg Ludwig Hartig und Heinrich Cotta um die „Nachhaltigkeit des Waldertrages, Dauerhaftigkeit, Sicherheit und relative Gleichheit des Ertrages."

Manche Wissenschaftler vergleichen die derzeitige Situation der Welt mit der Selbstzerstörung der Rapa Nui auf der Osterinsel. Diese reduzierten ihren Baumbestand zwischen 1000 und 1500 auf nahezu null, was das Ende ihrer Kultur bedeutete. Dieser Vergleich hat durchaus seine Berechtigung, denn insbesondere die globale Energieversorgung ist alles andere als nachhaltig. Wir verbrennen, verdampfen und vernichten Ressourcen aus allen Kontinenten für ein Strohfeuerwerk, an dem sich noch immer die meisten Menschen im reichen Westen erfreuen. Wer, so fragt man sich, soll diese Situation ändern? Meine Antwort ist: Ehrbare Kaufleute. Ehrbare Kaufleute müssen sich ihrer Verantwortung gegenüber der Umwelt bewusst werden und ihre Energie dafür einsetzen, eine nachhaltige Änderung für die Weltgesellschaft auf ökonomischem Wege zu erzielen.

Ein gutes Beispiel für ehrbares Verhalten der Umwelt gegenüber ist der Gründer der AEG, Emil Rathenau. Schon 1891 kämpfte er für die Stromerzeugung mit Wasserkraft: „Wir können dadurch den Vorteil großartiger Zentralisation erreichen und ersparen daher viel nutzlose Betriebskraft und Arbeit, und wir können andererseits in vollkommenster Weise die dezentralisierte Kraft dem Einzelnen in dem kleinsten Teilchen zugängig machen und beleben dadurch das Schaffensvermögen und die Schaffensfreudigkeit der Einzelnen zum Wohle Aller und des Ganzen." Längst ist jeder Einzelne mit Energie versorgt, jedoch nicht durch Wasserkraft. Verbrennen und Ausbeuten war billiger. Doch nicht alles, was billig ist, ist auch recht!

Das führt uns zur Schwachstelle unserer Wirtschaftsordnung: Wie in den meisten Systemen liegt die größte Schwäche beim Menschen selbst. Das Verhalten des Einzelnen lässt sich weder bestimmen noch kontrollieren. Anreize durch rechtliche Regelwerke, die in einer freiheitlich orientierten Demokratie Fehlverhalten sanktionieren sollen und die allgemeine Rahmenordnung bilden, können die unendlich vielen Graubereiche in den täglichen Entscheidungen eines Unternehmers oder Managers nicht dergestalt lenken, dass seine Entscheidungen neben dem Unternehmen auch dem Gemeinwohl dienen. Das Verantwortungsbewusstsein des Ehrbaren Kaufmanns kann es. Es ist der verhaltensorientierte Graswurzelansatz der Sozialen Marktwirtschaft, deren wirtschaftspolitische Rahmenordnung ohne Ehrbare Kaufleute nicht nachhaltig funktionieren kann.

Dahrendorfs Ruf nach kaufmännischer Verantwortung

Der kürzlich verstorbene Soziologe Ralf Dahrendorf erkannte kurz vor seinem Tod, dass die „Sitten des ehrbaren Kaufmanns und des guten Haushaltens" beim Entstehen der Finanzkrise verloren gegangen sind. Zwei praktische Maximen würden seiner Meinung nach wieder zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise führen: Erstens sollten die unternehmerischen Anstrengungen nicht allein den Ansprüchen der Aktieninhaber (shareholder) dienen, sondern auf die vielfältigen Bedürfnisse aller Interessensträger (stakeholder) ausgerichtet werden, wie zum Beispiel der Mitarbeiter oder der Öffentlichkeit. Zweitens bedarf es eines Verhaltenswandels, der sich laut Dahrendorf in ein Wort fassen lässt: Verantwortung. Er wollte Verantwortung als praktische Maxime verstanden wissen und fügte hinzu: „Verantwortung verlangt Nachhaltigkeit, also das Denken in zumindest mittleren Fristen."

Wie der nachhaltige Unternehmer in der Sozialen Marktwirtschaft aussieht, führt Dahrendorf nicht näher aus. Das braucht er auch nicht, entspricht er doch dem Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns, das schon im Mittelalter in Kaufmannshandbüchern in ganz Europa gelehrt wurde. Es dient auf der einen Seite dem einzelnen Unternehmer oder Manager als Richtschnur für sein Handeln; auf der anderen Seite ermöglicht es der Gesellschaft, das *falsche* Handeln zu erkennen und entsprechend zu sanktionieren. Im Geschäftsleben hat dieses Leitbild damals wie heute ein übergeordnetes Ziel: Vertrauen. Das Verhalten Ehrbarer Kaufleute erzeugt das für eine entwickelte und pluralistische Gesellschaft so unerlässliche Vertrauen in das Tun der Mitmenschen. Einem Geschäftspartner muss man vertrauen können, dass er sein Wort hält, dass sein Handschlag gilt und dass er Grauzonen nicht schamlos ausnutzt. So ist zum Beispiel die Zahlungsmoral ein wichtiges Indiz: Zahlt ein Unternehmer seine Rechnung umgehend, oder wartet er bis zur letzten Mahnung und lähmt dadurch das weitere Handeln seines Geschäftspartners?

Ein Ehrbarer Kaufmann muss also seine Rolle im Ganzen verstehen und über sein Handeln reflektieren. Er ist kein *Homo oeconomicus*, kein rationales Eigennutzwesen, das unentwegt seinen eigenen Vorteil sucht. Durch seine Ehrbarkeit hält er den Geschäftsfluss im Ganzen aufrecht. Um eine solche reflektierte Grundhaltung zu entwickeln, bedarf es einer guten humanistischen Grundbildung, wie sie beispielsweise unser Abitur ermöglicht. In einem Wirtschaftsstudium und während der praktischen Tätigkeit erlernt ein Kaufmann anschließend das fachliche Fundament seiner Tätigkeit.

Einstein fürchtete den gewissenlosen Fachspezialisten

Schon 1952 betonte Einstein, dass zur Erziehung mehr gehört als Fachwissen: „Es ist nicht genug, den Menschen ein Spezialfach zu lehren. Dadurch wird er zwar zu einer Art benutzbarer Maschine, aber nicht zu einer vollwertigen Persönlichkeit. Es kommt darauf an, daß er ein lebendiges Gefühl dafür bekommt, was zu erstreben wert ist. Er muss einen lebendigen Sinn dafür bekommen, was schön und was moralisch gut ist. Sonst gleicht er mit seiner spezialisierten Fachkenntnis mehr einem wohlabgerichteten Hund als einem harmonisch entwickelten Geschöpf. Er muss die Motive der Menschen, deren Illusionen, deren Leiden verstehen lernen, um eine richtige Einstellung zu den einzelnen Mitmenschen und zur Gemeinschaft zu erwerben." Schnell kommen da Bilder von Finanzmanagern in den Kopf, die nie ihre Stellung zum Ganzen gesehen haben oder sehen wollten. Letztlich auch, weil die Sicht auf das Ganze ihnen während des Studiums nicht vermittelt wurde. Sie wurden von der Betriebswirtschafts- und Managementlehre des letzten halben Jahrhunderts falsch erzogen, für die Begriffe wie Nachhaltigkeit und Verantwortung Fremdwörter waren. Da spreche ich aus eigener Erfahrung.

Die richtige Einstellung zu sich selbst und zur Gemeinschaft erwirbt ein Kaufmann ganz praktisch durch die Ausübung wirtschaftlicher Tugenden. Er erlernt sie gemäß der Theorie des sozialen Lernens (social learning theory) beiläufig von Vorbildern in seinem beruflichen Leben. Erst die Tugenden machen seinen ehrbaren Charakter aus. Wie schon bei Aristoteles nachzulesen ist, findet eine tugendhafte Verhaltensweise den goldenen Mittelweg „zwischen zwei Schlechtigkeiten, dem Übermaß und dem Mangel". In der Tugend verbirgt sich demnach auch ein Verhalten des Ausgleichs. Sowohl der Mangel als auch das Übermaß fügen uns Schaden zu. Wenn man die kaufmännischen Lehrbücher seit dem Mittelalter auf lebenstaugliche Handlungsempfehlungen hin untersucht, kristallisieren sich über die Jahrhunderte hinweg stabile wirtschaftliche Tugenden heraus. Diese sind dem Kaufmann für seine nachhaltige Geschäftstätigkeit nützlich und besitzen auch heute noch ihre volle Gültigkeit im Wirtschaftsleben: Redlichkeit, Sparsamkeit, Weitblick, Ehrlichkeit, Mäßigkeit, Schweigen, Ordnung, Entschlossenheit, Genügsamkeit, Fleiß, Aufrichtigkeit, Gerechtigkeit, Mäßigung, Freigiebigkeit, Reinlichkeit, Gemütsruhe, Keuschheit und Demut. Sie dienen einer wohl verstandenen Wirtschaftlichkeit im Sinne von *Wert schaffen*: Werte für sich selbst, in Eigenverantwortung, und für andere, in gesellschaftlicher Verantwortung.

Tugendhaftes Wirtschaften nach Aristoteles

Die Wirtschaftstugenden werden ergänzt durch die Tugenden, die für kaufmännische Solidität stehen: Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Einfachheit, Wahrhaftigkeit, Treue und Ehrlichkeit. Sie stärken sehr direkt das tägliche Verhältnis zu Geschäftspartnern und Kunden. Abgerundet wird das Bild durch die sogenannte bürgerliche Wohlanständigkeit, die dem Kaufmann ein korrektes Leben, wie zum Beispiel das Tragen guter Kleidung und die Abstinenz von Alkohol, empfiehlt. Das Befolgen dieser Empfehlungen festigt das Ansehen des Kaufmanns in der Gesellschaft. Sie finden sich heute in der Uniform der Manager wieder: dem Anzug.

Das Befolgen der Tugenden ist die Grundlage für das so wichtige Vertrauen, das für einen Ehrbaren Kaufmann das Soziale Kapital im Unternehmen und in der Gesellschaft darstellt. Es sichert die dauerhafte Existenz des Unternehmens und ist die Grundlage für den nachhaltigen Unternehmenserfolg. Beim Entstehen der Finanzkrise ist es unter Bankmanagern verloren gegangen. Eben auch, weil wirtschaftliche Grundsätze missachtet wurden. Die Folgen aus dem Fehlverhalten Einzelner haben nun für uns alle katastrophale Ausmaße angenommen.

Warum es in der Praxis kaum möglich ist, dieses Verhalten zu erzwingen, zeigt ein Blick in die immense Komplexität der unternehmerischen Verantwortungssphären. Ein Ehrbarer Kaufmann muss die unterschiedlichsten Stakeholder zufriedenstellen – und das auch im Interesse seines eigenen geschäftlichen Erfolgs. Mitarbeiter müssen ihrem Vorgesetzten vertrauen können und motiviert sein, damit sie sich mit voller Kraft für das Unternehmen einsetzen. Hierzu trägt faires Verhalten bei, das sich dadurch äußert, dass der menschliche Umgang miteinander nach klar kommunizierten Regeln erfolgt, dem Arbeitnehmer ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Familie ermöglicht wird und angemessene Löhne gezahlt werden. Kunden und Lieferanten werden ebenfalls nach den Grundsätzen Ehrbarer Kaufleute behandelt, um mit ihnen langfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen und zu erhalten. Bei Investoren wirbt der Ehrbare Kaufmann für seine nachhaltige Unternehmensführung. Bezüglich der Wettbewerber verhält er sich loyal, das heißt, er respektiert sie als gleichberechtigte Mitspieler in einem fairen Spiel. Korruption oder Industriespionage sind tabu. Ein Ehrbarer Kaufmann setzt auf die eigenen Stärken.

Darüber hinaus muss er auf der gesellschaftlichen Ebene an das Wohl der Konsumenten denken, das durch seine Produkte nicht beeinträchtigt werden soll. Die verantwortungsbewusste Produktgestaltung achtet unmittelbar auf den Verbraucherschutz. Der zufriedene Kunde wird auch künftig wieder ein Kunde sein wollen. Das Wohl des Endkonsumenten im Auge zu behalten stärkt folglich den Ruf des Unternehmens und sichert den nachhaltigen Unternehmensbestand. In der Gemeinde engagieren sich Ehrbare Kaufleute bürgerschaftlich in vielfältiger Weise. Sie spenden oder beteiligen sich an gemeinnützigen Projekten, zum Beispiel durch Freiwilligenarbeit, das sogenannte *Corporate Volunteering*. Viele Unternehmer haben dieses Engagement institutionalisiert, indem sie Unternehmensstiftungen gründeten. Auch lange über den Tod der ehrbaren Firmeninhaber hinaus fließen dadurch Teile der Unternehmensüberschüsse an gemeinwohlfördernde Initiativen. Diese können dadurch genauso nachhaltig bestehen, wie es das Unternehmen tut. Stiftungszwecke sind so vielfältig wie die Gesellschaft: frühkindliche Förderung, Theaterförderung, die Unterstützung von Künstlern und medizinischer Forschung. Die Ehrbaren Kaufleute helfen da, wo staatliche Hilfe fehlt. Man denke hier nur an die Bill and Melinda Gates Foundation, die sich dem übernationalen Problem der AIDS-Bekämpfung zugewandt hat und für diese Herausforderung sogar Mittel bei anderen wohlhabenden Bürgern weltweit sammelt.

Mehr umweltbewusste Unternehmer wie Richard Branson, bitte!

In der Öffentlichkeit werben Ehrbare Kaufleute für ihre gesellschaftliche Bedeutung und zeigen, dass sie sich für eine bessere Gesellschaft einsetzen. Die proaktive Aufklärung über die wirtschaftliche Tätigkeit mit ihren manchmal schwer nachvollziehbaren Entscheidungen, zum Beispiel wenn ein Standort geschlossen werden muss, ist von großer Wichtigkeit. Insbesondere in einem Land wie Deutschland, in dem es in der Schule keinen obligatorischen Unterricht im Fach Wirtschaftslehre gibt. Politische Aktivitäten sind nicht ausgeschlossen, um für ihre freie und zugleich verantwortungsbewusste Wirtschaftsweise in der Sozialen Marktwirtschaft auch politisch einzutreten. Gerade im Hanseraum war es selbstverständlich, dass Kaufleute in der Regierung aktiv wurden, um die Entwicklung der Hansestädte zu gestalten. Wirtschaftliche Expertise ist eben für die regionale Entwicklung sehr wichtig. In Hamburg gab es daher die Regel, dass ein Bankrotteur von jeglicher politischer Aktivität ausgeschlossen wurde. Sein Scheitern disqualifizierte ihn somit gleichzeitig für eine politische Tätigkeit.

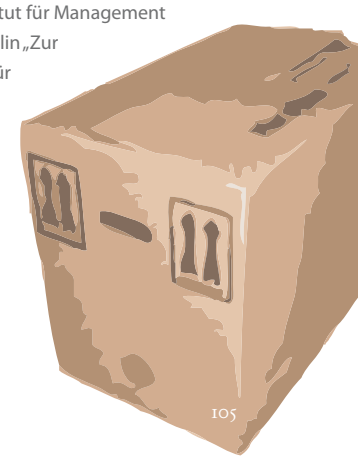
Letztlich gilt es auch immer die Umwelt zu bedenken. Das trifft zu bei der Produktgestaltung, aber auch bei so scheinbar banalen Dingen wie dem täglichen Papier- oder Energieverbrauch des Unternehmens. Um dem Klimawandel begegnen zu können, müssen Ehrbare Kaufleute ihrer Verantwortung für die Ressourcen der Welt gerecht werden. Sie müssen ihre Kraft und Ideen dafür einsetzen, Lösungen für eine immer größer werdende Weltgemeinschaft zu erdenken. Beispielhaft ist der *serial entrepreneur* Sir Richard Branson, der nicht nur an der kommerziellen Raumfahrt arbeitet, die sicher ein Menschheitstraum ist, sondern auch Milliarden in die Forschung nach erneuerbaren Energieträgern investiert. Er hat erkannt: „Wir dürfen nicht die Generation sein, die verantwortlich für irreversible Umweltschäden ist. Wir müssen die Umwelt unseren Kindern genauso rein übergeben, wie wir sie von unseren Eltern erhalten haben."

So wie es für jeden von uns nicht leicht ist, ein guter Mensch zu sein, ist es nicht leicht, ein Ehrbarer Kaufmann zu sein, also ein Vorbildunternehmer oder -manager, der diese Verhaltensmaßstäbe auch von seinem Umfeld einfordern kann. Aber für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens ist es unerlässlich, täglich nach diesem Ideal zu streben und es zur Richtschnur des eigenen Handelns zu machen. Es gibt keinen Widerspruch zwischen gutem Wirtschaften und gutem Verhalten. Franz Ludwig Gehe gründete beispielsweise 1835 sein Pharmaunternehmen, das heute unter dem Namen Celesio AG bekannt ist, mit dem Vorsatz: „Arzneimittel zu erschwinglichen Preisen für jedermann erschwinglich zu machen und so einen Beitrag zur ‚Hebung der Volksgesundheit' zu leisten." Robert Owen bewies schon im frühen 19. Jahrhundert in Großbritannien, dass die Produktivität nicht darunter leidet, wenn man seine Mitarbeiter fair behandelt. Er übernahm 1899 eine Baumwollspinnerei in New Lanark, baute unter anderem Arbeiterwohnungen und eröffnete Schulen, in denen die Kinder der Arbeiter eine Grundbildung erhielten. Kinderarbeit verbot er in seiner Fabrik konsequent. Die Baumwollspinnerei war sehr erfolgreich: Wirtschaftlich und menschlich. Ein Satz von Hans Lutz Merkle, Vorsitzender der Geschäftsführung der Bosch GmbH zwischen 1963 und 1984, steht beispielhaft für den Anspruch Ehrbarer Kaufleute: „Es kommt nicht nur darauf an, viel zu verdienen, sondern auch darauf, dem Gemeinwohl zu dienen." All diese Beispiele zeigen: Viele Unternehmer und Manager leben schon seit Generationen in ihren Familienunternehmen, aber auch in Publikumsgesellschaften nach den Grundsätzen des Ehrbaren Kaufmanns.

Managernachwuchs im Geiste Gehes und Merkles gesucht

Die Frage bleibt, wie sich dieses Verhalten von der Gesellschaft einfordern lässt. Wie ich am Beispiel Zahlungsmoral schon deutlich gemacht habe, wäre es nicht möglich, das Verhalten eines Ehrbaren Kaufmanns gesetzlich einzufordern. Dies hätte ein Klima der ständigen Kontrolle und die Entstehung einer damit verbundenen teuren Bürokratie zur Folge, das nicht im Interesse der Gesellschaft sein kann. Die Soziale Marktwirtschaft ist auf das Verhaltensideal des Ehrbaren Kaufmanns angewiesen, um den Wohlstand der gesamten Gesellschaft zu gewährleisten – und das meint nicht nur den rein materiellen Wohlstand.

Um diese ehrbare Wirtschaftskultur zu erhalten und eben auch dem Managementnachwuchs nahezubringen, helfen also keine Gesetze. Es bedarf einer neuen betriebswirtschaftlichen Ausbildung im Sinne einer umfassenden Verantwortungsökonomik, die den Blick des Managementnachwuchses für die gesellschaftlichen Zusammenhänge schärft. Die nicht nur von Führung spricht, sondern von gesellschaftlich verantwortungsbewusster Führung und von Anstand. Es bedarf eines gesamtgesellschaftlichen Diskurses über verantwortungsbewusstes Wirtschaften nach dem Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns, an dem sich viele Gruppen beteiligen: Ein Mitarbeiter muss den ehrbaren vom unehrbaren Chef unterscheiden können, damit sich eine Kultur der wirtschaftlichen Ehrbarkeit in seinem Unternehmen etablieren kann. Ein Journalist muss die Feingliedrigkeit des unternehmerischen Kosmos verstehen lernen, um auch positive Beispiele hervorheben zu können. Ein Politiker muss die Tiefe des Konzeptes der Ehrbarkeit und ihrer Auswirkungen für die nachhaltige Entwicklung der Unternehmen und der Gesellschaft verstehen, um die Rahmenordnung so setzen zu können, dass sich ehrbares Verhalten im Wirtschaftsleben in der besten Weise entfalten kann. In der Summe entsteht ein Klima der unternehmerischen Nachhaltigkeit, von dem die gesamte Gesellschaft profitiert.

Für den kritischen Leser, der auf schnelle Lösungen hofft, wird der hier präsentierte Weg vielleicht zu mühsam erscheinen. Aber es gibt keinen anderen. Wir müssen auf die Verantwortungsträger bauen, die wir haben, und mit ihnen in einen Dialog treten. Wir müssen sie dazu ermutigen, zur nachhaltigen Wirtschaftsweise Stellung zu beziehen, so dass sie auch in ihren globalen Aktivitäten für diesen goldenen Weg des Maßes und der Mitte eintreten. Sie sollten sich besonders für eine globale Rahmenordnung einsetzen, die es ihnen ermöglicht, ihre Ehrbarkeit auch international auszuüben. Alles in allem können sie Vorbild für andere Regionen der Welt sein, die nicht über eine jahrhundertealte Erfahrung in einem Land der nachhaltigen und ehrbaren Wirtschaftskultur verfügen und dazu beitragen, dass eine Globale Soziale Marktwirtschaft in diesem Jahrhundert Wirklichkeit wird.

°Daniel Klink promoviert am Institut für Management der Humboldt-Universität zu Berlin „Zur Bedeutung Ehrbarer Kaufleute für Wirtschaft und Gesellschaft". Er leitet außerdem das Informationsportal zum Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns: www.der-ehrbare-kaufmann.de.