

## Der Ehrbare Kaufmann – Leitbild auch für heute

*Manfred Hoefle, Armin Sorg*

Nach den Irrungen der New Economy hat in Deutschland Horst Albach, Doyen der Betriebswirtschaft, zum ersten Mal nach dem 2. Weltkrieg ein „Zurück zum ehrbaren Kaufmann“ gefordert und die „Ökonomie der Habgier“ an den Pranger gestellt. Seitdem kam es zu einer Renaissance dieses traditionsreichen „Instituts“. Namhafte Unternehmensführer wie Berthold Leibinger, Franz Fehrenbach, Jürgen Hambrecht und früher Peter von Siemens und Reinhard Mohn bekannten sich dazu. Im Verbund mit der Humboldt-Universität zu Berlin entstanden private Initiativen.

### **Eine lange Vorgeschichte: vergessen und wieder beschworen**

Die Wurzeln des Ehrbaren Kaufmanns reichen ins Mittelalter zurück. Bereits im 12. Jahrhundert wurden in den Städten Norditaliens die Tugenden der Aufrichtigkeit, Gerechtigkeit, Sparsamkeit, Mäßigung und Weitsicht gelehrt. Im Städtebund der Hanse formierte sich ein Geschäftsethos, das von den Kaufleuten pragmatisch eingehalten wurde und mit strengen Konsequenzen versehen war. Fortan wurde der Ehrbare Kaufmann zu einem Teil bürgerlichen Selbstverständnisses und entwickelte sich im Einklang zu den Anforderungen auch der heutigen Zeit: Das Verhältnis zur Belegschaft und die Internationalisierung des Geschäfts wurden berücksichtigt und die Ausweitung auf den (angestellten) Unternehmenschef sowie die Einbindung in eine demokratische Gesellschaft wurden vorgenommen. Der Einfluss der Kapitalmärkte und die Globalisierung gingen jedoch mit einer Anonymisierung von Geschäftsbeziehungen und einer kurzfristigen Vorteilsnahme einher. Zudem mehrten sich stark von monetären Anreizen bestimmte Verhältnisse.

Die jüngsten Fälle von Fehlverhalten an der Spitze angesehenen Unternehmen haben die Notwendigkeit eines Wertebezugs in Erinnerung gerufen. Die öffentliche Empörung über das unethische, unanständige Verhalten von Personen wie Schrempf, Middelhoff, Zumwinkel, Claassen war ein Signal dafür, dass sich hierzulande eine eigensüchtige Gesinnung und ein Werteverfall in der Mitte von Wirtschaft und Gesellschaft breit gemacht hatten.

### **Ehre – der Schlüsselbegriff**

Der Ehrbegriff geht weit über einen Rechtsbegriff hinaus. Denn Ehre ist die innere Bindung einer Person

oder einer Gruppe, die Selbstverpflichtung zu einem umfassenden ehrenhaften Verhalten. Sie wirkt auch dann, auch wenn keine rechtliche Verfolgung droht oder eine Missbilligung durch andere ausbleibt. Ehre schränkt auf den ersten Blick die individuelle Freiheit ein; sie bewahrt aber den Einzelnen vor unbesonnenem und schädigendem Verhalten, schützt auf diese Weise andere und befriedet. Mit dem Gegenstück, der Schande und dem Gesichtsverlust, wird ein Schamgefühl ausgelöst, das tief in das Persönliche hineinreicht.

In bestimmten Wirtschaftskreisen glaubt man ohne dieses persönliche Regulativ auszukommen. Detaillierte Vorschriften und Vereinbarungen werden für hinreichend gehalten. Im besonderen Maße ist diese Sichtweise in großen, haftungsbeschränkten Publikumsgesellschaften der Fall. Der häufig kolportierte Fall des betrügerischen Unternehmens Enron zeigt, dass eine formale, höchsten professionellen Ansprüchen genügende Governance und das Sponsoring von Business Ethics-Lehrstühlen eine Welt vortäuschen kann, die in Wirklichkeit keine Entsprechung in der Ehre der Verantwortlichen hat.

### **Wenig wirksame Formalisierung**

Das Verhalten im Geschäft kann über Gesetze und Vorschriften kodifiziert oder durch freiwillige Vereinbarungen geregelt werden. Das Konzept des Ehrbaren Kaufmanns setzt bei einer Selbstverpflichtung aller an, die im Geschäftsleben aktiv sind. In unserer Zeit wurde das an den Einzelnen gebundene Konzept in Richtung einer wertorientierten Unternehmensführung erweitert. Abgeschwächt wird es durch eine Formalisierung als gedruckter Wertekanon, als Kodex, der allen Betroffenen anempfohlen wird. Es ist in jüngster Vergangenheit zu einer Inflationierung von Reglements und Regulativen gekommen, die in einem inversen Verhältnis zum moralischen Zustand steht. Die Lücke zwischen veröffentlichtem Anspruch und der geschäftlichen bzw. betrieblichen Wirklichkeit ist in vielen Fällen nicht zu übersehen. Die Wirksamkeit diesbezüglicher Kodizes ist aller Erfahrung nach gering. Dann erübrigen sie sich allerdings; sie sollten wieder aus dem Bestand genommen werden. Entscheidend für die Einhaltung ist das Vorbild durch die Personen an der Spitze von Unternehmen, in höherem Maße als in Netzwerken und gleichrangigen Gemeinschaften wie Berufsvereinigungen.

**Geschäftsethische Prinzipien sind universell**

Die lange Erfahrung international agierender „Kaufleute“ lässt den Schluss zu, dass tragenden Geschäftsbeziehungen ein Grundethos zugrunde liegt; unabhängig von Nationen und Kulturen, aber im Stil und in der Reichweite von den handelnden Personen abhängig. Ehrlichkeit und Integrität (Honesty and Integrity) sind die immer wieder an erster Stelle genannten ethischen Anforderungen. Werden geschäftliche Beziehungen auf ihr Funktionieren und ihre Beständigkeit hin betrachtet, ist diese Reihung plausibel; als Gegenprobe braucht es nur, betrügerisches Verhalten zu unterstellen und sich seine Auswirkungen auszumalen.

Dass geschäftliche Verhandlungen und Beziehungen partnerschaftliche Formen entwickeln, ist in hohem Maße auf Verlässlichkeit zurückzuführen. Sind die Beziehungen dagegen einmalig oder von kurzer Dauer,

häufig wechselnd, entfalten sich Ehrlichkeit und Integrität nur eingeschränkt. Das Verhalten tendiert dann oft zu einem opportunistischen „Dealing & Trading“ mit der Absicht eines raschen Vorteils.

**Der Ehrbare Kaufmann ein Begriff im Wandel**

Das Bild des Ehrbaren Kaufmanns unterliegt einem Wandel, der hauptsächlich durch den Verfall von gesellschaftlichen Bindungen und Werten, durch vermehrt unpersönliche und komplexe Marktbeziehungen sowie durch die Globalisierung gekennzeichnet ist. Die eingetretenen Verhältnisse machen eine Erweiterung des Instituts notwendig.

Im Folgenden werden die wesentlichen Veränderungen stichwortartig gegenüber gestellt.

Der Ehrbare Kaufmann im Wandel		
	Früher	Heute / Zukünftig
<b>Beteiligte</b>	Kleine, regionale/nationale Unternehmen, Gilden, Berufsverbände	Große, internationale, globale Unternehmen, (Global) Professional Societies
<b>Beziehungen</b>	Persönliche Beziehungen	z. T. anonyme, komplexe Märkte
<b>Unternehmensstrukturen</b>	Familienunternehmen, persönlich haftende Gesellschafter, Kernaktionäre, Stiftungen	Große Publikumsgesellschaften, große Staatsunternehmen
<b>Sozialisierung</b>	Homogene Gruppe (z.B. Die Hanse)	Inhomogene Gruppen (z.B. Business Schools, internationale Karrieren)
<b>Regeln</b>	Informell, Common/ Verhaltensregeln	Formale, detaillierte Überwachung, Compliance, Controlling- und Reporting
<b>Perspektive</b>	Langfristig, generationenübergreifend	Kurz-/mittelfristig
<b>Interessenvertretung</b>	Eigenes „Haus“, Unternehmen	Verbände, Lobbying
<b>Haftung und Konsequenzen</b>	Volle Eigentümerhaftung Sanktion des sozialen Ausschlusses	Keine / beschränkte Haftung Gerichtliche Verfolgung, Absicherung durch D&O, Ausweichmöglichkeiten
<b>Hauptmotiv</b>	Problemlösung (im Schumpeterschen Sinne), vorwiegend in der Realwirtschaft	Gewinnerzielung v.a. durch Transaktionen in der Nominalwirtschaft, Dienstleistung für die Realwirtschaft

Das heutige Institut des Ehrbaren Kaufmanns lässt sich an drei Ebenen festmachen.

### **Erstens, die persönliche Ebene**

Ein ehrlicher und damit ehrbarer Wirtschaftstreibender ist eine Person, die einen eigenen ethischen Kompass hat, der auf die Wechselfälle des Wirtschaftens anwendbar ist. Dieser hat sowohl für den privaten Bereich als auch für den beruflichen/gesellschaftlichen Geltung. Man kann von einem intrinsischen Wertekanon, von Integrität sprechen, die der persönlichen Ebene zugeordnet ist. Entsprechende Erziehung, Ausbildung und Sozialisierung bis zum Berufsbeginn und auch danach sorgen für eine Pflege dieses ethischen Fundus. Und es ist zu bedenken, dass der Ehrbare Kaufmann einen hohen Anspruch bedeutet, ein Idealbild ist, das zu Erreichen eines dauernden persönlichen Bemühens bedarf.

### **Zweitens, die unternehmerische Ebene**

In seiner wirtschaftlichen Betätigung tritt der „Kaufmann“ in Beziehung zu seinen Mitarbeitern und Geschäftspartnern als Einzelner oder in Vertretung einer Firma, in der Ehrbarkeit von existenzieller Bedeutung ist. Auf dieser Ebene kommen Regeln, geschrieben und ungeschrieben, im geschäftlichen Umgang ins Spiel. Im Kern handelt es sich um einen Kodex von Verhaltensregeln, der zum Selbstverständnis eines Unternehmens gehört und aus Überzeugung von allen, von der Unternehmensleitung ausgehend gelebt wird; folglich kann man von Commitment sprechen. Wichtig ist, dass allen Beteiligten klar ist, dass integrires Verhalten sich dauerhaft lohnt. Bei längerfristigen Geschäften ist das leichter einzusehen und einzuhalten als bei Einmalgeschäften. Dies bestätigen viele international tätige deutsche Industrieunternehmen.

### **Drittens, die gesellschaftliche / staatliche Ebene**

Auf dieser Ebene herrschen gesetzliche Regeln, die in einem demokratischen Prozess zustande gekommen sind. In einer zentral geleiteten Ökonomie ist dafür kein Platz, auch nicht im sogenannten „Raubtierkapitalismus“. Es können aber auch ergänzend und subsidiär Regelungen zum Zuge kommen, die durch Selbstverpflichtung zwischen Unternehmen und innerhalb von Branchen (Collective Action, Schiedsgerichtsbarkeit)

vereinbart werden. In der Regel dominieren aber staatlich verordnete Regularien, die meist bis an die Grenzen des Zulässigen ausgeschöpft werden. Man kann summarisch von Compliance sprechen. Hier kommt es nur auf die formale Entsprechung an, das Motiv bzw. der Grad der Freiwilligkeit ist nicht von Belang. Leitlinie sollte aber sein, möglichst viele Regelungsstatbestände subsidiär und freiwillig zu lösen. Kurz: Gesetz und Verordnung nur wo unbedingt notwendig.

### **Der Ehrbare Kaufmann bleibt für die Gesellschaft unersetzbar**

Der Ehrbare Kaufmann hat seine besondere Bedeutung im tagtäglichen geschäftlichen Umgang, beschränkt sich nicht auf bestimmte Fälle und Zeiten. Durch seine ethische Verankerung und das hohe Maß an Verpflichtung sowohl gegenüber den Geschäftspartnern als auch gegenüber der Gemeinschaft/dem Staat, deren/dessen Bürger er ist, bildet er ein wertvolles konstitutives gesellschaftliches Element: Er begründet und schafft Vertrauen, er bringt das ethische Kapital auf, von dem das gute Funktionieren der Marktwirtschaft und der Zusammenhalt der Gesellschaft zehrt; erst sein Wegfall führt den großen Wert vor Augen. Vonnöten sind weniger Regeln und Gesetze, dafür ist die Umsetzung und Durchsetzung einfacher und wirkungsvoller. Der ethische Gehalt eines Ehrbaren Kaufmanns birgt einen wichtigen, wenn auch unsichtbaren Wert. Auf seiner Basis werden Transaktionskosten geringer (Stichwort: Handschlagqualität), die Geschäftstätigkeit einfacher und das Vertrauen der Bürger in die Unternehmen und Unternehmer wächst. Die Erfahrung lehrt, dass eine „Vertrauensgesellschaft“ humaner, beständiger und effektiver ist.

### **Wege zur Stärkung des Ehrbaren Kaufmanns**

Es klingt simpel: Der Anfang des Weges zum Ehrbaren Kaufmann wird in der Kinderstube gelegt und findet seine Fortsetzung in Schulen, Vereinen, Nachbarschaften, Kirchen, Zusammenschlüssen von Gleichaltrigen / -gesinnten. Auch in diesem Falle hat die alte Spruchweisheit ihre Gültigkeit: „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“. Erziehung und Umgang sind die wichtigsten Elemente. Die Internalisierung einer Einstellung des „Das macht man nicht, das gehört sich nicht“ ist

eine Aufgabe, die der steten Pflege bedarf. Ausbildung hat eine ergänzende, vorbereitende Aufgabe. Business Ethik-Kurse sind kurzzeitige Phasen des Bewusstmachens und der Reflexion; die Halbwertszeit ihrer Wirkung ist kurz, wenn keine feste Basis des ehrenhaften Verhaltens vorhanden ist, die Anreizsysteme in eine andere Richtung weisen und eine allgemeine Unverbindlichkeit vorherrscht. Die Institutionalisierung von Ethik an Lehrstühlen und Instituten erscheint als Zeichen eines ernsthaften Bemühens, ist aber in vielen Fällen eine aufwändige, unzuverlässige Ersatzlösung.

Auch das im Nachgang der Finanz- und Wirtschaftskrise aufgekommene Ritual an amerikanischen Business Schools, öffentlich einen Eid abzulegen, lebenslang sich ethisch zu verhalten, wirkt eher wie eine vorübergehende Geste als eine Internalisierung ethischen Verhaltens; zumal die Hochschulen sich nicht uneingeschränkt damit hervortun, unethisches Verhalten ihrer Alumni/ae zu sanktionieren. Die Gelegenheit des Ausschlusses aus den in den USA wichtigen Alumni-Vereinigungen wurde bisher nicht ausreichend genutzt.

Soll der Ehrbare Kaufmann belebt und weithin gelebt werden, sind viele Wege zu gehen. Der erste Weg führt unmittelbar zur angemessenen Bestrafung von Ehrverletzung.

### **Nicht auf soziale Ächtung verzichten**

Eine überaus wirksame, aber immer weniger genutzte Form der Sanktionierung ist zweifelsohne die soziale Ächtung. Früher hat in kleinen Gemeinschaften des Geschäftslebens der drohende Ausschluss aufgrund groben Fehlverhaltens zu einer starken Disziplinierung geführt. Die Gerichtsbarkeit oder eine größere Öffentlichkeit blieben so außen vor. Dieser soziale Mechanismus gründete auf überschaubaren Einheiten, in denen ein solcher Makel nicht toleriert wurde. Eine relativ geschlossene Gesellschaft wie die japanische führt mit dem Ritual der Demut, des sich verneigenden „Sünders“ vor Augen, dass ein Schuldbekenntnis für den weiteren Verbleib in der Gesellschaft unabdingbar ist. Bei groben Verstößen gegen Anstand und Sitte haben sich in Deutschland Managerinnen vor einem öffentlichen Eingestehen von Schuld gedrückt, auch indem sie den Wohnsitz ins Ausland, bevorzugt in anonyme Metropolen oder Ferieninseln verlegt haben. Die Uneinsichtigkeit in das eigene Fehlver-

halten und die Flucht vor der Verantwortung verhindern indes die für das Zusammenleben wichtige Nachsicht. Die so verfahren, kalkulieren mit der Hoffnung auf eine baldige kollektive Amnesie.

Den Verbänden kommt nicht nur die Rolle der Interessensvertretung zu, sondern auch die Aufgabe, Mitglieder, die die Gepflogenheiten des Ehrbaren Kaufmanns dauernd und systematisch verletzen, aus ihren Reihen auszuschließen. Diese Maßnahme kommt immer noch zu kurz. Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, der Bundespräsident, Elder Statemen und angesehene Wirtschaftsführer sollten grobe Vergehen und ihre Verursacher als solche vermehrt öffentlich verurteilen.

### **Üble Praktiken öffentlich machen**

Dass die Veröffentlichung übler Praktiken gegenüber Mitarbeiter und Lieferanten eine heilsame Wirkung haben kann, ist bekannt. Dabei haben die Medien, vor allem die öffentlich finanzierten, als nicht bestellte Aufsichtsorgane eine zunehmend wichtige Aufgabe. Diese Hygiene-Funktion muss abseits bloßer Skandalisierung und Personalisierung ausgeübt werden. Die Beispiele Lidl und Schlecker zeigen, dass dadurch beachtliche Veränderungen im Verhalten von Unternehmen ausgelöst werden. Drohender Boykott oder zumindest ein schlechtes Image sind immer geschäftsschädlich.

Grundsätzlich gilt: Grobem Fehlverhalten soll durch den drohenden gesellschaftlichen Ausschluss vorgebeugt und Vergehen sollen umgehend sanktioniert werden; diese ist einfacher und ungleich wirksamer als das Ehrenhafte wortreich zu beschwören.

### **Vermehrt freiwillige Vereinbarungen treffen**

Als wirkungsvoll haben sich zwischen Interessierten getroffene Vereinbarungen zu einwandfreiem Geschäftsgabaren erwiesen. Das liegt daran, dass die Regelung meist aufgrund vorigen Fehlverhaltens freiwillig zustande gekommen ist und eine einfache Sanktionierung durch unabhängige Dritte (Schiedsgericht) vorsieht. Anzustreben ist eine Vielzahl solcher Vereinbarungen auf lokaler, regionaler und internationaler Ebene; vor allem in Branchen, die traditionell gefährdet sind. Beispielgebend kann die Regelung in der Bayerischen Bau-branchen gelten, international die Collective Action in

der Medizintechnik beim Thema Compliance. Über solche Programme sollte häufiger berichtet werden, um die Nachahmung zu fördern. Die in der Zwischenzeit zahlreichen Wirtschaftsethiklehrstühle könnten sich programmatisch zusammenschließen: gute Praxis auszeichnen und verbreiten. Gerade die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sollten aus ihrem Berufsverständnis heraus den Wertebezug in Form des Ehrbaren Kaufmanns sich zu eigen machen und ihn sichtbar hochhalten. Die Schärfung des Bewusstseins in Berufsverbänden ist ein wichtiger Ansatzpunkt.

### Weniger Detaillierung staatlicher Regelungen

Eine geringe Wirkung dagegen haben ausufernde Regelungen durch eine Vielzahl staatlicher Organe. Werden die Regelungstatbestände intransparent und kompliziert, greifen die Regelungen nicht präventiv, sondern erschöpfen sich in einer formalen Befolgung, in einer Exkulpierung grenzwertiger Fälle; sie geben Anlass zu langwierigen gerichtlichen Auseinandersetzungen, wo kurzzeitige Korrekturen notwendig wären. Ein in dieser Hinsicht augenöffnender Fall ist die Verschmutzung des Hudson durch General Electric (GE) vor mehr als 20 Jahren, ein Fall, der nach kostspieligen Rechtsstreitigkeiten immer noch einer Lösung harrt.

Die im Zuge von Compliance aufgekommenen umfangreichen Regelwerke einzelner Unternehmen sind ein unzulängliches Mittel, Fehlverhalten zu vermeiden bzw. zu verfolgen; sie sind aufwändig und mit ihnen schleicht sich eine Unkultur des Misstrauens und eine Bürokratisierung ein. Das unverzichtbare Commitment wird ausgehöhlt. Compliance in der amerikanischen Variante entspringt einer anderen Rechts- und Regulierungstradition und ist nur beschränkt hilfreich. Deshalb ist auf Unternehmens- und Branchenebene die Praxis einfacher, überschaubarer Regeln und ihrer strengen Einhaltung gefordert. Das hat eine hohe präventive Wirkung. Der Nachweis eines umfangreichen Regelwerkes hat zwar einen gewissen dokumentarischen und exkulpatorischen Wert, die Tauglichkeit für den geschäftlichen Alltag ist in den meisten Fällen fragwürdig.

### Auf das rechte Maß besinnen

In einer wachstumssüchtigen, zum Teil von Gier getriebenen Wirtschaft und von Konsum beherrschten Gesell-

schaft – das war der vorherrschende Zeitgeist der letzten 20 Jahre ausgehend von den USA und China und auf viele andere Länder ausstrahlend - ist eine Rückbesinnung auf den Ehrbaren Kaufmann notwendiger denn je, aber schwierig. Die Geschäftsbeziehungen werden sich voraussichtlich nach den immensen Veränderungen im Zuge der Globalisierung stabilisieren. Aus Risiko- und Umweltgründen wird es wieder zu stärkeren nachbarschaftlichen Geschäftsbeziehungen in den jeweiligen Wirtschaftsräumen kommen. Dies eröffnet Chancen auf eine Neuorientierung.

Dem universellen Wunsch der Menschen, anständig, ehrlich und wertschätzend behandelt zu werden, kann dann leichter entsprochen werden. Das Institut des Ehrbaren Kaufmanns muss in neuartigen Ausprägungen eine neue Verbreitung erfahren, weil ein größerer Zusammenhalt der Wirtschaft auf der Grundlage von Vertrauen unverzichtbar ist. Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns braucht ohne Zweifel dringend eine Revitalisierung.

*Manfred Hoefle, Armin Sorg, 7. April 2011*

### Literatur

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Albach, Horst                      | Zurück zum ehrbaren Kaufmann – Zur Ökonomie der Habgier, Beitrag zum WZB-Forum, 28. Januar 2003.  |
| Hoefle, Manfred, v. Leesen, Eckard | Gute Corporate Governance, (eine Denkschrift), Eigenverlag, München 2008.   |
| Homann, Karl                       | Mehr Verordnung oder mehr Verantwortung?, Interview in PWC: Das Magazin für Vorausdenker, Sonderveröffentlichung zur Ausgabe Oktober, 2009, S. 13.  |
| Leibinger, Berthold                | Der ehrbare Kaufmann – Auslaufmodell oder Leitbild in einer globalen Welt, Vortrag bei der Festveranstaltung anlässlich des 100-jährigen Gründungstages des Handelshochschule Berlin – jetzt Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin 27. Oktober 2006. |
| Sorg, Armin                        | Compliance – Bürokratie auf amerikanische Art, abrufbar unter <a href="http://www.managerismus.com/e2_compliance.html">www.managerismus.com/e2_compliance.html</a>  |
| Schwalbach, Joachim                | Der Ehrbare Kaufmann: Modernes Leitbild für Unternehmen?, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 1/2007, Wiesbaden: Gabler.  |
| Informationsportal                 | Der Ehrbare Kaufmann <a href="http://www.der-ehrbare-kaufmann.de">www.der-ehrbare-kaufmann.de</a> (Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Management.)  |