

1

Der ehrbare Kaufmann – eine gute Idee, die weiterentwickelt werden muss



Alexander Klaus / pixelio.de

Hintergrund

In den aktuellen Diskussionen über eine zeitgemäße Unternehmensführung, die auch in Deutschland immer häufiger unter der Überschrift einer Corporate Social Responsibility geführt wird, wird auf die in Deutschland gut bekannte Metapher des „ehrbaren Kaufmanns“ zurückgegriffen. Corporate Social Responsibility sei gar nichts Neues und auch gar nichts Besonderes, heißt es vielfach. Im Grunde thematisiere die CSR-Bewegung nur die gut bekannte Leitidee eines „ehrbaren Kaufmanns“.

Nicht nur in mittelständischen und familiengeführten Unternehmen wird das von Thomas Mann

in den Buddenbrooks geprägte Unternehmerleitbild gerne zitiert. „Mein Sohn, sey mit Lust bey den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, dass wir bey Nacht ruhig schlafen können.“ Der sparsame, fast asketische Patriarch, der umsichtig und persönlich integer die Firma durch die Gezeiten, durch Ebbe und Flut lenkt, ist die in der einen oder anderen Form immer wiederkehrende Erzählung. Der ehrbare Kaufmann handelt nicht nur kaufmännisch vernünftig, sondern vor allem tugendhaft, weil er – nahezu instinktiv – weiß, was in komplizierten Situationen der Anstand und die guten Sitten gebieten.

Dr. Ingo Schoenheit: Der ehrbare Kaufmann – Eine gute Idee, die weiterentwickelt werden muss.

Ein Plädoyer für eine verbindliche CSR / Hannover von 15.03.2016

Thesen zur Leitidee des ehrbaren Kaufmanns

1.

Die Metapher vom ehrbaren Kaufmann betont die Notwendigkeit einer Rückbesinnung auf die Tugenden und Prinzipien einer guten Unternehmensführung, wie sie in vielen Kaufmannslehrbüchern seit dem 12. Jahrhundert immer wieder neu beschworen und verbreitet wurden.

Diese Rückbesinnung unterstreicht, dass gerade in der modernen Wirtschaftswelt Anstand und gute Sitten besonders gefährdet sind.

2.

Das Handlungsprogramm, das mit dem Leitbild des „ehrbaren Kaufmanns“ verbunden ist, umfasst folgende Punkte:

- Er hält sich streng an die Gesetze.
- Er kümmert sich, ja er sorgt sich um seine Mitarbeiter, gerne auch um jeden Einzelnen.
- Er bietet gute Produkte zu angemessenen Preisen.
- Er ist zu seinen Kunden fair, übervorteilt sie nicht.
- Er achtet auf einen fairen Wettbewerb, für den er sich jederzeit einsetzt.
- Er arbeitet verlässlich mit seinen Dienstleistern, Handwerkern etc. zusammen.
- Er zahlt seine Steuern dort, wo er arbeitet und lebt.
- Er spendet und stiftet einen Teil des verdienten Geldes für soziale und kulturelle Dinge.
- Er sieht sich als Teil des Gemeinwesens, um das er sich auch persönlich kümmert.

Das Handlungsprogramm des „ehrbaren Kaufmanns“ liest sich in weiten Teilen nicht ganz anders als das von der Bundesregierung aufgelegte **Awareness-Programm „deutsche CSR“**. Bei diesem Programm ist zu fragen, ob es mehr als ein gut gemeinter Appell an die Unternehmer ist, die die Vorteilhaftigkeit der unterbreiteten Vorschläge vorher nur nicht kannten, und jetzt, da sie im Internet veröffentlicht sind, verstehen und umsetzen.

3.

Gegen die Vorstellung, man könne durch die Revitalisierung des Leitbildes vom „ehrbaren Kaufmann“ eine Art moralische Aufrüstung der Unternehmen und des Managements erreichen, wird von verschiedenen Seiten eingewendet, dass nicht die moralischen defizitären Einstellungen der Wirtschaftsakteure die eigentliche Ursache von Skandalen und massiven Vertrauensverlusten in das funktionieren unserer Marktwirtschaft sind, sondern dass die Rahmenbedingungen und Anreizstrukturen verändert werden müssten. Der **wichtigste Ort der Moral** seien nicht die „Individuen“ (Unternehmer und Manager), sondern sei die „Rahmenordnung“. Es ginge zentral um faire Wettbewerbsbedingungen und die **richtigen Anreizstrukturen**, die verantwortliches Verhalten fördern oder verhindern müssten. Es ginge um die richtigen Spielregeln. Die Spielzüge würden die Unternehmen dann – wie von unsichtbarer Hand gesteuert – dann schon selber tätigen.

4.

Unter modernen Wettbewerbsbedingungen müssen die vom Staat zu schaffenden Rahmenbindungen ein **opportunistisches Verhalten** von Marktteilnehmern verhindern, weil ansonsten die moralisch intakten Unternehmer und ihre Unternehmen systematisch benachteiligt würden. Der Appell an eine bessere Moral würde die Moral in diesem Fall sogar objektiv untergraben. Die Ehrlichen wären die Dummen.

5.

Das Leitbild des „ehrlichen Kaufmanns“ setzt in gewisser Weise einen **gut funktionierenden Staat** voraus, der nicht dirigistisch in die Märkte eingreift, aber der für faire Wettbewerbsbedingungen sorgt und der wichtige Aufgaben und Probleme des Umweltschutzes oder der Sozialpolitik nicht den moralisch dafür jeweils aufgeschlossenen Unternehmen und Bürgern überlässt, sondern sie selber löst.

6.

Das Leitbild vom „ehrbaren Kaufmann“ stammt aus einer Zeit, in der die Welt überschaubar war und das Schiff „Verantwortung“ noch auf Sichtweite gesteuert werden konnte. Unternehmen waren noch nicht in globalen Wertschöpfungsketten vernetzt und die unternehmerische Verantwortung hörte dementsprechend auch am Werkstor auf. Um die sozialen und umweltbezogenen Bedingungen bei den Zulieferbetrieben sollen sich bitte andere – am besten die zuständigen staatlichen Stellen – kümmern.

7.

Das Leitbild vom „ehrbaren Kaufmann“ sieht das Unternehmen noch als einen in sich geschlossenen Kosmos, der nur über die „Rahmenordnung“ und

die von ihm ausgehenden Anreize mit der Welt verbunden ist. Die Verantwortung für externe Effekte seines Wirtschaftens wird an andere, gerne auch an den Staat delegiert. Es ist nach wie vor „modern“, weil es die wichtigen **Individualtugenden** von Wirtschaftsakteuren thematisiert. Es bleibt aber „vormodern“ und muss weiterentwickelt werden, weil es an vielen Stellen, an denen heute unternehmerische Wertentscheidungen und Verantwortungsübernahmen zumindest möglich sind, „den Staat“ bemüht, der die richtigen Anreize möglichst wettbewerbsneutral institutionalisieren soll.

8.

Die im Leitbild des „ehrlichen Kaufmanns“ enthaltene Verantwortungsübernahme eines Spielers, der nur den Spielregeln entsprechend handelt, entspricht nicht mehr den Realitäten einer modernen Unternehmensführung im 21. Jahrhundert.

9.

Das Leitbild von „ehrbaren Kaufmann“ muss **weiterentwickelt** werden:

Es übersieht

- ▶ die eingeschränkte Rolle des Staates, der im Zeitalter der Globalisierung immer weniger mit eindeutigen Rechtsvorschriften wirtschaftliche Gegebenheiten strukturieren und sanktionieren kann
- ▶ die besondere Rolle von Unternehmen / Organisationen, die heute als eigenständige moralische Einheit nicht die Summe der Individualtugenden ihrer Mitglieder sind, sondern naturwüchsig oder bewusst eigene Wertekulturen auch im Dialog mit ihren Stakeholdern ausprägen und gestalten
- ▶ die Wirkung divergierender unternehmensinterner Anreizstrukturen, bei denen Leistungsziele in einer Art dominieren können, dass „ethische Reflektionen“ nicht immer voll zur Wirkung kommen
- ▶ die neue Rolle von Kunden, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit, die Unternehmen in ihrem Gesamthandeln einer moralischen Bewertung unterziehen und vermeintliches oder tatsächliches „unsittliches Verhalten“ deutlich sanktionieren

- ▶ die zunehmende Komplexität von Wertschöpfungsprozessen, die im Zeitalter der Globalisierung neuartige Werte- und Gerechtigkeitsfragen aufwerfen, die in den Meinungsarenen intensiv diskutiert werden
- ▶ die zunehmende Wertepluralität in der Gesellschaft und bei den relevanten Stakeholdern, die verstärkt durch unterschiedliche Herkünfte und Betroffenheiten auch divergierenden Werte vertreten,
- ▶ den Bedeutungszuwachs der Subjektivität in der modernen Arbeit, die durch die Erweiterung von Entscheidungsspielräumen immer mehr eine Art Selbstorganisation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfordert, die nur auf der Grundlage eines authentischen Engagements für die Unternehmensziele gelingen kann

Es übertreibt

- ▶ die charismatische Wirkung der integeren Unternehmerpersönlichkeit, die die „richtige Wertorientierung“ als personale Eigenschaft in das Unternehmen einbringt.

Es vernachlässigt

- ▶ damit die Führungsaufgabe, im Dialog mit Stakeholdern und der Gesellschaft die Inhalte und Ergebnisse der unternehmerischen Wertorientierungen zu überprüfen und weiter zu entwickeln.

Es versäumt

- ▶ ein Management der sozialen und ökologischen Verantwortung zu schaffen, sowie Anreiz- und Kontrollstrukturen im Unternehmen zu installieren, bei denen die gewollte Wertorientierung geprüft wird und diese auch als selbstverständlicher Teil des Compliance-Managements gesehen wird.