

Nicht wurscht

Was wir vom Ethos des ehrbaren Kaufmanns lernen können – ein Gespräch mit Daniel Klink.

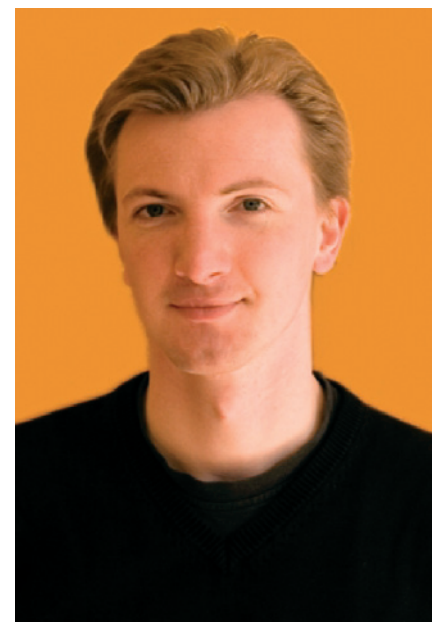
Von Anja Dilk

Ethik? Ist mir wurscht! Sagten Dutzende deutscher Spitzenmanager kürzlich in einer Umfrage. Kein Wunder, meint ein junger Ökonom, denn in der Managementausbildung lernt man nur Betriebswirtschaft. Die Wirtschaft hat vergessen darauf zu achten, was die Gesellschaft zusammenhält. Da kann ein Blick in die Geschichte helfen: Im jahrhundertealten Ethos des ehrbaren Kaufmanns flossen die Elemente zusammen: Mut, Ehrlichkeit, Integrität, Verantwortung und nachhaltiges Wirtschaften. Warum soll man das heute nicht zusammenbringen?

Daniel Klink ist Mitarbeiter am Institut für Management der Berliner Humboldt-Universität, das sich in einem Forschungs- und Ausbildungsschwerpunkt dem Thema Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility) widmet. Das neu eingerichtete Internetportal www.der-ehrbare-kaufmann.de soll dazu beitragen, die Gesellschaft über das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns aufzuklären.

Herr Klink, die Debatte über Steuermachenschaften und ausufernde Managergehälter hat das Thema Ethik und Wirtschaft wieder ganz oben auf die Agenda gesetzt. Hat Ethik in Zeiten des „Heuschreckenkapitalismus“ überhaupt noch eine Chance?

Die Grundlage für gute Unternehmensführung liegt in einer nachhaltigen Betrachtungsweise. Das gilt heute mehr denn je. Unternehmen können dauerhaft nur erfolgreich sein, wenn sie im Einklang mit der Gesellschaft handeln. Es ist nur einiges ins Ungleichgewicht geraten. Mit den Heuschrecken, wie Sie sie nennen – oder besser den großen Finanzinvestoren auf den Weltmärkten –, sind Akteure von außen in das Wirtschaftssystem getreten, die wenig mit operativem Unternehmertum zu tun haben. Sie haben viel Geld, das sie mit maximalem Gewinn anlegen wollen. Und treten mit ganzer Kraft in den Markt. Wenn solche Gruppen sehr gewichtig werden, verändern sie das Klima im Wirtschaftsleben ebenso wie etwa Anreizsysteme für das Management in internationalen Konzernen, die kurzfristige Erfolge belohnen. Doch ich bin optimistisch. Auf Dauer geht es nicht gut, wenn Unternehmen gegen die Interessen der Gesellschaft handeln, wenn Manager überzogene Gehälter beziehen, Vorstände Millionen an der Steuer vorbei ins Ausland schmuggeln. Die aufgebrachte öffentliche Diskussion über das Thema wie auch die Tatsache, dass wir beide uns jetzt darüber unterhalten, zeigt ja genau: Wo die Wirtschaft die gesellschaftliche Verantwortung aus dem Blick verliert, wehrt sich die Gesellschaft früher oder später. Und wir als Wissenschaftler machen uns Gedanken: Wie kommen wir aus dieser Fehlentwicklung wieder heraus?



Dazu haben Sie weit in die Geschichte zurückgeblickt und herausgefunden: Früher waren Ethik und Wirtschaft selbstverständlich verbunden. Woher kommt das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns?

Seine Ursprünge lassen sich bis nach Oberitalien im neunten bis elften Jahrhundert zurückverfolgen. Venedig entwickelte sich damals zum Handelszentrum der Region. Kaufleute vertrieben die Überschüsse der Agrarwirtschaft, die aufgrund der verbesserten Anbaumethoden zunehmend produziert wurden. Das Leben eines Kaufmanns war äußerst gefährlich. Ohne Schutz zog er von Stadt zu Stadt, auf See drohte er Piraten in die Hände zu fallen. Zudem waren Kaufleute überall fremd und dadurch verdächtig, Betrüger zu sein. Weil es noch keine modernen Beweisverfahren gab, blieben im Zweifelsfall nur Gottesurteile, um seine Integrität zu beweisen. Ein riskantes Spiel. Hatte ein Kaufmann außerdem Schulden bei einem Stadtbewohner, konnte der Stadtbewohner das Geld bei dem nächsten vorbeireisenden Kaufmann eintreiben. Dieser konnte sich das Geld zwar bei dem Schuldner zurückholen, aber es war fast ausgeschlossen, ihn zu finden. Solche Regelungen bedrohten die Existenz der Kaufleute. Um sich gegenseitig abzusichern, schlossen sich die Kaufleute zusammen und entwickelten Verhaltenskodizes und eigene Beweis- und Gerichtsverfahren, die die Achtung des Rechts von allen Mitgliedern einforderten. Die Kaufmannsgilden entstanden. Mit der Entwicklung der Städte verbreiteten sich dieses Regelwerk und seine Verhaltensnormen in Europa.

Was zeichnete einen ehrbaren Kaufmann aus?

Zum einen praktische Fähigkeiten wie Lesen, Rechnen, das Wissen, wie man zu entlegenen Orten reist, Buchführung – die ja letztlich nichts anderes als ein Kontrollmittel für Ehrlichkeit ist –, Sprachkenntnisse oder Organisations-talent. Derlei praktische Fähigkeiten waren die Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg. Eine gute humanistische Grundbildung kombiniert mit wirtschaftlichem Fachwissen war die Grundlage für einen gefestigten Charakter. Doch das allein machte noch keinen ehrbaren Kaufmann. Die Ehrbarkeit entstand erst durch sein tugendhaftes Verhalten. Grundlegende Tugenden waren im Mittelalter Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit, Integrität, Weitblick, Vorsicht, die Wahrung von Geschäftsgeheimnissen, Wagemut im richtigen Moment, Friedensliebe, Ernsthaftigkeit, Höflichkeit, Klugheit, Ordnung, eine gute Erscheinung und eine gute Erziehung. Vor allem wirtschaftet der ehrbare Kaufmann nachhaltig. Sein Verhalten stützt sich auf Tugenden, die den langfristigen Erfolg zum Ziel haben. Bis zum Anbruch der Moderne wurde Ehre als soziales Kapital verstanden, dessen Wert man steigern oder durch schändliches Verhalten verlieren konnte. Schande war gleichbedeutend mit dem Ausschluss aus der Gemeinschaft. Tugendhaftes Verhalten steigerte die Ehre und damit das Ansehen durch die Mitbürger. Tugendhaft meinte aber nicht einfach nur Gutes tun. Ein ehrbarer Kaufmann tat Gutes, indem er ehrbar wirtschaftete und damit seinen eigenen und den Wohlstand der Gemeinschaft mehrte. Pleite zu gehen beispielsweise galt als Schande, der Kaufmann wurde aus der Stadt vertrieben, denn er hatte versagt und war seiner Verantwortung für die Gesellschaft nicht gerecht geworden.

Ethik und Wirtschaft waren also keine Gegensätze, sondern untrennbar miteinander verbunden?

Absolut. Es wurde erwartet, dass ein ehrbarer Kaufmann nicht alles für sich behielt. So gab es etwa einen Gottespfennig. Der ehrbare Kaufmann legte einen Teil seines Gewinns zurück und verbuchte es in einem Gotteskonto. Mit diesem Geld wurden die Armen unterstützt. Gott stand damals also stellvertretend für die Gemeinschaft. Dieses Engagement für die Gemeinschaft

war die Voraussetzung, dass die Gemeinschaft akzeptierte, dass der ehrbare Kaufmann auch gutes Geld verdiente. Es verhinderte, dass die Gesellschaft auseinanderbrach. Und so investierten Kaufleute in das Kanalsystem, förderten Kultur und Kunsthandwerk oder steckten Geld in den Städtebau.

Doch Schufte wird es damals genau wie heute gegeben haben.

Sicher, wie zu allen Zeiten. Aber das allgemeine Leitbild war dieses Ideal. Bis zum Ende der frühen Neuzeit wurde es in den Kaufmannshandbüchern gelehrt. Jeder Geschäftsmann musste sich mit diesem Leitbild auseinandersetzen. Ihm war klar, dass er stets in Wechselwirkung zur Gesellschaft stand. Der Aufstieg der Hanse in Nordeuropa hat das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns maßgeblich verbreitet. Der lockere hansische Städtebund konnte nur durch gegenseitige Toleranz und die Anwendung des tugendhaften Verhaltens so machtvoll werden. Bis zum Beginn der Moderne war das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns im europäischen Bürgertum weitgehend unverändert.

Wieso hat es danach an Bedeutung verloren?

Mit dem Beginn der Industrialisierung kehrten sich die europäischen Gesellschaften allmählich von diesem Leitbild ab. Größere Unternehmen entstanden. Die Kaufleute, die bisher als Selbständige mit maximal einem Mitarbeiter gearbeitet hatten, waren nun für viele Menschen verantwortlich – eine ungewohnte Rolle mit neuen Aufgaben. Gleichzeitig verschärfte die Dynamik der Industrialisierung den Wettbewerb. Dem einzelnen Unternehmer fehlten Zeit und Muße, sich damit auseinanderzusetzen, wie das alte Leitbild in der neuen Zeit angewendet werden könnte. Zudem schien ehrbares Verhalten zunächst nicht mehr überlebensnotwendig, denn mit der Moderne wurde ein Rechtssystem etabliert, das Sicherheit in den Wirtschaftsprozessen weitgehend garantieren sollte. Dass Rechtssysteme nicht alles regeln können, sehen wir jetzt.

In den vergangenen Jahren scheint sich diese Entwicklung noch beschleunigt zu haben. Die Ethik ist mehr denn je an den Rand gedrängt. Womit hängt das zusammen?

Vermutlich mit der geringen unternehmerischen Erfahrung von Managern. Junge Manager werden in den Führungsetagen eingesetzt, die den normalen Werdegang eines Unternehmens nicht persönlich kennengelernt haben. Sie haben im Grunde gar keine Ahnung von unternehmerischem Alltag, von einer normalen wirtschaftlichen Entwicklung mit all ihrem Auf und Ab. Mit 32 werden sie von der Uni weggeworfen und relativ weit oben in der Hierarchie eines Konzerns eingesetzt. Mit 42 sind manche ganz oben. Diese Leute haben meist nur Betriebswirtschaft studiert, einen Fachbereich, der in fast allen Universitäten heute von der Sozialwissenschaft getrennt ist. Doch Wirtschaft und Gesellschaft lassen sich nicht trennen.

Was können wir ändern, um die Ethik in die Wirtschaft zurückzuholen?

Es bringt nichts, Manager mit einem Bündel von Regeln zu ersticken: Dies ist verboten, jenes gehört sich nicht. Das Soziale, das Gesellschaftliche müssen wir von Anfang an mitdenken und interdisziplinär reflektieren: Wie können wir die Interessen aller unter einen Hut bringen? Was ist überhaupt eine gute, was eine nachhaltige Wirtschaft? Wir müssen das Bewusstsein für die Bedeutung von gesellschaftlicher Verantwortung von Beginn an verankern.

Aber die Managementausbildung wird dem alles andere als gerecht.

Leider. Sie war in den vergangenen 30 Jahren vor allem ökonomischer Natur.

Der gesellschaftliche Nutzen und seine Rückwirkung in die Unternehmen blieben unberücksichtigt. Davon ist die Ausbildung auf diesem Gebiet ebenso geprägt wie die Forschung. Kein Wunder, dass in der Studie von Eugen Buß über deutsche Spitzenmanager aus dem Jahr 2007 Dutzende allen Ernstes sinngemäß sagten: „Ethik ist mir wurscht.“ Deshalb müssen sich die angehenden Manager schon in der Ausbildung mit Fragen auseinandersetzen wie: Welches Ziel hat ein Unternehmen? Ist es nur der Gewinn? Oder gibt es noch anderes? Nur wer sich mit Fragen wie diesen auseinandergesetzt hat, wird in der Lage sein, auch Kapitalgebern, die mit einem dicken Portemonnaie und überzogenen und kurzfristigen Renditeerwartungen aufkreuzen, zu sagen: Stopp, das schaffen und wollen wir nicht.

Und sich auch mal den Forderungen von Analysten und Kleinanlegern in den Weg stellen ...

... ja, denn wir sind in der Tat mittlerweile in einem Netz von Verstrickungen gefangen. Es ist eine gesamtgesellschaftliche Entwicklung in Gang gekommen, die uns alle mitgezogen hat. Lockangebote gaukeln uns vor, dass wir an den Börsen oder mit Fonds locker 15 Prozent Gewinn machen können. Begierig stürzen sich die Leute, die meist nichts von Wirtschaft verstehen, darauf, ohne sich der Folgen bewusst zu sein.

Also geht es darum, das Wissen darum, wie die Wirtschaft tickt, überhaupt in der Gesellschaft zu verbessern ...

Natürlich, denn die Wirtschaft ist die Grundlage einer entwickelten, ausdifferenzierten Gesellschaft. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen sind eng verzahnt. Es ist ein Unding, dass Wirtschaft in den Schulen fast keine Rolle spielt. Wirtschaft sollte selbstverständlich zum Lehrplan gehören. In der Managementausbildung sollten ethische Fragen integraler Bestandteil der Lehre sein. Wir können schon im Kleinen anfangen darüber nachzudenken: Mit welchen ethischen Problemlagen bin ich selbst konfrontiert? Wie soll, wie will ich mich da verhalten? Setze ich Restaurantrechnungen von der Steuer ab, obwohl es in Wahrheit ein Essen mit der Freundin war? Wie lege ich Geld an, wenn ich viel davon verdiene? Wie wird mich Geld verändern? Will ich Produkte aus der Massentierhaltung konsumieren oder nur aus nachhaltiger Wirtschaft? Am Institut für Management der Humboldt-Universität erproben wir ein Ausbildungskonzept, das Außenhandelstheorien ebenso vermittelt wie die Verantwortung des Managements. Mit einigem Erfolg: Am Ende der Ausbildung haben unsere Studenten nicht diese Ist-mir-egal-Haltung. Sondern sie machen sich Gedanken. Es geht freilich um einen Bewusstseinswandel, der nicht nur über den Kopf läuft. Dass ethische Grundsätze und gesellschaftliche Verantwortung unabdingbarer Bestandteil von menschlichem Wirtschaften sind, nicht ein angedocktes Anhängsel.

Also gut gemeinte CSR-Richtlinien reichen nicht.

Nein. Der Ansatz ist sicher richtig, doch er kann nur funktionieren, wenn das Management diese Grundsätze auch aus dem Bauch heraus will. Und das erreichen wir nur über Bildung und Erziehung.

Ist das denn realistisch? Viele Menschen glauben längst nicht mehr an die Möglichkeit einer Wirtschaft mit Moral.

Umso wichtiger ist der Rückgriff auf historische Vorbilder. Wenn die Forschung zeigen kann: Hier, das gab es mal, viele Hundert Jahre lang, und es hat funktioniert, dann ist das ein ermutigendes Signal für die Gegenwart. Wir haben in der Moderne vergessen darauf zu achten, was die Gesellschaft

zusammenhält. Und das müssen wir uns wieder fragen. Auch und gerade in der Wirtschaft.

Anja Dilk ist Berliner Korrespondentin und Autorin bei changeX.

www.der-ehrbare-kaufmann.de