

## [ Der Ehrbare Kaufmann ]

Das historisch gewachsene Leitbild verantwortungsbewussten wirtschaftlichen Handelns – auch für Finanzmanager

Dipl.-Kfm. Daniel Klink



Es war einmal. So fangen alle Märchen an; aber auch Geschichten, die gar keine Märchen sind. Es war also einmal eine Zeit, in der es keine Königreiche und keine Herrscher gab, und wenn doch, dann nur schwache. Der Arm der Obrigkeit reichte nicht weit, und das einzige Gesetz weit und breit war das Recht des Stärkeren. In dieser Zeit schufen sich die Vertreter der ökonomischen Branche ihr eigenes Regelwerk, um jenseits staatlicher Ordnung eine Grundlage für gedeihliche Geschäfte zu schaffen. Und weil die Branche nicht gestorben ist, so leben ihre Regeln noch heute.

Die Ausgangslage war denkbar schlecht. Im 11. und 12. Jahrhundert waren Kaufleute noch überwiegend zu Fuß unterwegs (sie wurden deswegen häufig Staubfuß genannt), um ihre Waren abzusetzen. Sie waren überall fremd und dadurch verdächtig, Betrüger zu sein. Damit war das Leben des wandernden Kaufmanns sehr gefährlich und er musste hohe Risiken eingehen. Eine weitere Bedrohung war das Repressaliensystem. Hatte ein Kaufmann Schulden bei einem Stadtbewohner, so konnte dieser den nächsten vorbeikommenden Kaufmann zur Herausgabe der Schulden im Namen des eigentlichen Schuldners zwingen – ein Branchenhaftungs-System, das die Existenz jedes einzelnen Kaufmanns bedrohte, als Konsequenz aber dazu beitrug, einen für die gesamte Branche geltenden Qualitätsstandard einzuführen. Die Kaufleute schlossen sich zusammen und entwickelten eigene Beweis- und Gerichtsverfahren, die die Achtung des

Rechts von allen Mitgliedern einforderten: Der reisende Staubfuß wurde zum «Ehrbaren Kaufmann».

Durch den wirtschaftlichen Erfolg nahm die politische Macht der Großkaufleute zu. Man kann sagen, dass die Städte im 13. Jahrhundert sozial und politisch von ihnen dominiert wurden. Das steigerte das soziale Ansehen der Kaufleute noch mehr. Zur Aufrechterhaltung und Sicherung dieser bedeutenden Stellung und zur Abgrenzung von Betrügern gab es bestimmte Verhaltensnormen, die sich die Kaufleute selbst auferlegten. Im 13. Jahrhundert tauchen die ersten schriftlichen Belege dafür auf. Das erste wirklich ausführliche Handbuch, das sich zum ethischen Verhalten des Kaufmanns äußert, ist der «Zibaldone da Canal» venedigschen Ursprungs, datiert um 1320. Der Zibaldone warnt beispielsweise vor den Folgen des Schmuggels, da der Kaufmann dadurch Vertrauen und seine Ehre verlöre.

Im berühmten Handbuch «Practica della Mercatura», betitelt und herausgegeben um 1340, gibt der Autor Francesco Balducci Pegolotti in seiner Einleitung die Verse von Dino Compagni wieder: «What Every True and Honest Merchant Must Have Within Himself. / Integrity always suits him, / Long foresight keeps him well, / And what he promises doesn't come lacking; / And he should be, if able, of beautiful and honest behaviour / According to what need or reason he intends. / And to buy cheap he sells dear, / Beyond rebuke with a beautiful welcome, / He awaits himself of the

church and gives for God, / He grows in a merit, and sells with a word. / Usury and the game of dice are forbidden / And take away everything. / He writes his calculations well and does not err. / Amen.»

Das Verhalten der Geschäftsleute wurde in den Städten, die in der Regel unter 2000 Einwohner hatten, stetig durch die Mitbürger bewertet. Gab es keine groben Verstöße gegen diese Regeln, konnte sich ein Kaufmann ehrbar nennen. Verletzte er die Regeln, wurde er im schlimmsten Fall von der Gemeinschaft ausgeschlossen, denn die Ehre stellte die Grundlage für das Leben in der Gesellschaft dar. Gegenseitiges Vertrauen war wichtig für Kaufleute, die im weiten Mittelmeerraum handelten. Luca Pacioli, der Erfinder der doppelten Buchführung, schrieb 1494: «Schon in den Republiken galt nichts höher als das Wort des guten Kaufmannes und so bekräftigten sie ihre Eide, indem sie sagten: „Bei der Ehre des wahren Kaufmanns“ (Per fidem bonae et fidelis mercatoris). Der Kaufmann musste seinen Ruf schützen, denn ein beschädigter Ruf war sein Ruin.

Der Aufstieg der Hansekaufleute in Nordeuropa mit ihrem Zentrum in Deutschland dürfte in einer sehr ähnlichen Art und Weise wie in Italien geschehen sein. Die grobe Unterteilung der Hanse in die Kaufmannshanse (ca. 1160-1356/58) und in die Städtehanse (1356/58-1669) macht deutlich, dass es in der Anfangszeit tatsächlich die Kaufleute waren, deren Zusammenschlüsse

auf Fernhandelsreisen den Ursprung der Hanse bildeten. Man kann die Hanse als einen Körper sehen, der aus etlichen Freundschaften und Bündnissen bestand. Sie ist nicht zu trennen vom «Mercator hansae Teutoricorum» oder wie der Hansekaufmann oft genannt wurde, der «gemeene copman». Der Zweck dieses freien Städtebündnisses war es zweifelsohne, den Wohlstand der Kaufmannschaft zu sichern, indem durch gemeinsame Regeln, Verhaltensregeln und Organisationen der Handel geschützt und gefördert wurde.

Zwar gibt es schon lange keine Kaufmannsrepubliken mehr, deren Blühen mit dem Begriff des Ehrbaren Kaufmanns verbunden war. Aber der Begriff selbst ist bis heute in der Alltagssprache besonders im Norden Deutschlands geläufig, und auch der damit assoziierte Begriffsinhalt entspricht noch weitgehend dem traditionellen Bild. In den Wirtschaftswissenschaften konnte der Ehrbare Kaufmann nie wirklich Fuß fassen.

Das Selbstverständnis des „ehrbaren Kaufmann“ lässt sich über ein Modell von Kreisen darstellen, dessen Ringe die Bewusstseins Ebenen des Ehrbaren Kaufmanns symbolisieren.

Die drei inneren Ringe des Kerns beschreiben den Ehrbaren Kaufmann im engeren Sinne. Gemeint ist der gesamte Charakter des Kaufmanns. Die beiden fachlichen Ringe von Grundbildung und Spezialwissen werden umschlos-

sen von einem gefestigten Charakter, der sich an Tugenden orientiert, die die Wirtschaftlichkeit fördern. Die Tugenden dienen nicht primär dazu, gute Taten zu vollbringen. Sie dienen der eigenen körperlichen und seelischen Gesundheit, für ein erfülltes Leben mit langfristig ausgerichteter Geschäftstätigkeit. Weiterhin stärken sie die eigene Glaubwürdigkeit, die Vertrauen schafft, das für gute Geschäftsbeziehungen unerlässlich ist, und schützen vor unüberlegten Handlungen, um sich kurzfristig auf Kosten anderer Vorteile zu verschaffen.

Aufbauend auf diesem festen Kern entwickelt der Ehrbare Kaufmann ein Verantwortungsbewusstsein für die Dinge, die seinen geschäftlichen Erfolg bedingen. Von Innen nach Außen geht es dabei um das Bewusstsein auf der Unternehmensebene, das den Ehrbaren Kaufmann im weiteren Sinne ausmacht, sowie um das Bewusstsein, das er für die Gesellschaft entwickelt hat. All diese Ringe gehören in seinem Verständnis zum Kapital, ohne das sein Erfolg und der des Unternehmens undenkbar wären. Diese weite Definition von Kapital ist der Grund für seine exponierte Stellung außerhalb des Kreises. Je näher ein Kreis dem Zentrum liegt, desto zentraler ist er für den Kaufmann: Mit seinen Mitarbeitern beispielsweise muss er jeden Tag umgehen, sie sind öfter im Bewusstsein und wichtiger für den direkten Geschäftserfolg als etwa die Umwelt.

Um zu prüfen, ob dieses Modell auch

in der heutigen Wirtschaftswelt einsetzbar ist, bietet es sich an, einen Fall klaren geschäftlichen Misserfolgs daraufhin zu überprüfen, inwieweit hierbei die Geschäftsprinzipien des Ehrbaren Kaufmanns missachtet oder verletzt wurden.

Der derzeit klarste geschäftliche Misserfolg ist sicherlich das Verhalten der Manager der Finanzbranchen, das erst zum Entstehen von Kredit- und Immobilienblasen führte und dann in einer globalen Finanzkrise endete, die beinahe zum kompletten Zusammenbruch des Weltfinanzsystems geführt hätte. Beginnen wir hierfür im Kern und gehen von Ring zu Ring weiter nach außen.

### Humanistische Grundbildung

Hier ist keine Ursache für die krisenhafte Entwicklung zu sehen. Eine allgemeine Schulbildung in humanistischem Geist ist ein gemeinsamer Nenner der westlichen Welt, in der die Krise ihren Ursprung nahm. Bei den meisten verantwortlichen Akteuren der Finanzbranche kann ein überdurchschnittliches Bildungsniveau vorausgesetzt werden.

### Fachwissen

Hier gab es vor allem auf der „Opferseite“ der Finanzkrise gravierende Mängel. Viele Manager haben sich auf Geschäfte eingelassen, die sie schlicht nicht verstanden haben. Ein Ehrbarer Kaufmann zeichnet sich nicht nur dadurch aus, dass er die Geschäfte

Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt.

# Verantwortung!

Wir machen den Weg frei.

## Ihre Mitarbeiter sind Ihr Kapital. Investieren Sie langfristig.

Wir finden schnell und einfach die optimale Lösung für Ihre betriebliche Altersvorsorge. So binden Sie wichtige Arbeitnehmer an Ihr Unternehmen und sorgen dafür, dass sie nicht nur gern, sondern sehr gern bei Ihnen arbeiten. Und ganz nebenbei senken Sie die Lohnnebenkosten.

**Raiffeisenbank eG**  
Burgstraße 28-30 • 34466 Wolfhagen  
www.werden-sie-mitglied.de Gemeinsam mehr erreichen

versteht, die er macht, sondern auch dadurch, dass er von dem, was er nicht versteht, die Finger lässt – oder sich so lange und intensiv damit beschäftigt, dass er weiß, worauf er sich da einlässt. In vielen Fällen wurde in den vergangenen Jahren das Verstehen durch blindes Vertrauen ersetzt: Ich weiß zwar nicht, was in dem großen Wertpapierpaket alles drin steckt, aber wenn die Rating-Agentur ein Triple-A-Rating drauf klebt, kann ich es ja wohl kaufen. Zwar ist das Vertrauen unter Geschäftspartnern von großer Wichtigkeit, jedoch muss es auch eine Grundlage haben. Das heißt, eine Entscheidung, die von Bedeutung für das Unternehmen ist, muss nach bestem Wissen und Gewissen – verantwortungsvoll – getroffen werden. Es gilt eben auch das Vorsichtsprinzip.

#### Wirtschaftstugenden

Wie bei den sieben Todsünden der katholischen Kirche sind auch Verstöße gegen die Wirtschaftstugenden schnell geschehen. Redlichkeit, Sparsamkeit, Weitblick, Ehrlichkeit, Mäßigkeit, Schweigen, Ordnung, Entschlossenheit, Genügsamkeit, Fleiß, Aufrichtigkeit, Gerechtigkeit, Reinlichkeit, Gemütsruhe, Freigebigkeit, Keuschheit und Demut sind die Bestandteile des Tugendbündels, das die Richtschnur für das Handeln eines Ehrbaren Kaufmanns bildet.

Die Tugend bildet das Gleichgewicht im Wesen des Menschen. Sie ist eine bestimmte Verhaltensweise, die «zwischen zwei Schlechtigkeiten, dem Übermaß und dem Mangel» (Aristoteles) liegt. Jeder trifft ständig Entscheidungen, ob bewusst oder unbewusst, die Tugend ermöglicht es, diese Entscheidungen schnell und sicher verbunden mit einem sozialen Ausgleich zu treffen. Bei Freud heißt diese innere Instanz Über-Ich, Adam Smith spricht vom „impartial spectator“. Ich sehe sie eher als eine Art inneres kulturelles Gelände, das Vertrauen zwischen dem Kauf-

mann und seinem Umfeld schafft. Dieses Gelände ist den Finanzmanagern offensichtlich abhanden gekommen. Das wurde besonders deutlich in jenen Wochen des gegenseitigen Misstrauens im vergangenen Herbst, als keine Bank einer anderen mehr Geld leihen wollte, obwohl sich die Beteiligten untereinander persönlich kennen.

#### Verantwortungsbewusstsein gegenüber Mitarbeitern

Das Anreizsystem im Investmentbanking und beim Vertrieb von Subprime-Hypotheken, bei dem sofort nach Vertragsabschluss der gesamte Bonus ausgezahlt wird, unabhängig davon, ob das zugrunde liegende Geschäft auch tatsächlich erfolgreich sein würde, war ökonomisch verantwortungslos. Es führte bei den Mitarbeitern zu einer Art institutionalisierter Gier nach dem kurzfristigen persönlichen Profit und mittelfristig zu betriebs- sowie langfristigen Katastrophen. Die Mitarbeiter, die sich in einem solchen Umfeld tatsächlich verantwortungsbewusst verhalten wollten, wurden aus den Unternehmen herausgedrängt, weil es nicht redlich gewesen wäre, offensiv Produkte zu verkaufen, die der Kunde langfristig nicht bezahlen können wird. Ein weiteres Anzeichen für ein kollektives Versagen, das von den Konstrukteuren der Anreizsysteme zu verantworten ist.

#### Verantwortungsbewusstsein gegenüber Kunden und Lieferanten

Hier lag der wohl gravierendste Verstoß gegen das Verhalten eines Ehrbaren Kaufmanns. Diejenigen, die ganz am Anfang der Kette Kredite vergaben, von denen sie wussten, dass diese wahrscheinlich nicht zurückgezahlt werden würden, handelten sowohl diesen Kunden gegenüber verantwortungslos als auch den Banken gegenüber, denen sie diese Kredite in einem hübschen Paket verschnürt weiterverkauften. Und die-

jenigen, die weiter hinten in der Kette wussten, mit welchen toxischen Papieren sie da handelten, verhielten sich wie jemand, der eine entscherte Handgranate an seinen Kunden weiterreicht – und sich nur damit rechtfertigen kann, dass sich ja alle anderen auch so verhielten. Man kann hier eindeutig von Betrug sprechen.

#### Verantwortungsbewusstsein gegenüber Investoren

Darauf haben sich (fast) alle berufen: Die Shareholder-Value-Orientierung zwingt das Management geradezu dazu, kurzfristig besonders hohe Risiken einzugehen, um den Investoren kurzfristig besonders hohe Renditen einzubringen. Am Ende brachte diese Einstellung den Investoren besonders hohe Verluste ein. Nicht die möglichst hohe Rendite sollte als Ziel verfolgt werden, sondern ein möglichst attraktives Verhältnis zwischen Rendite und Risiko.

#### Verantwortungsbewusstsein gegenüber Wettbewerbern

Ein Ehrbarer Kaufmann ist nicht nur ein loyaler Geschäftspartner, sondern auch ein loyaler Konkurrent. Das hätte es in der Finanzbranche zuhauf geben können: Die Akteure kannten sich gegenseitig, trafen oft in Aufsichtsräten und bei Veranstaltungen aller Art aufeinander – natürlich hätte beispielsweise die Deutsche Bank den Verantwortlichen der IKB frühzeitig vor den Konsequenzen warnen können, die deren Geschäfte mit Subprime-Wertpapieren haben könnten. Aber wenn es solche Warnungen gegeben haben sollte, ist zumindest nichts davon an die Öffentlichkeit gedrungen.

#### Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem Konsumenten

In den USA, in Großbritannien und in Spanien wurden vielen Menschen Häuser verkauft, bei denen der Kreditgeber

ganz genau wusste, dass der Käufer sich weder Haus noch Kredit leisten konnte. Wer verantwortungsbewusst handelt, darf solche Geschäfte gar nicht erst machen.

#### Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Öffentlichkeit

Im Blasen-Boom der New Economy gab es einige Vertreter von Banken und Investoren, die vor den Konsequenzen der damaligen heillosen Überbewertung warnten. In den Boomjahren der Kreditblase gab es solche Stimmen allenfalls von Wirtschaftswissenschaftlern wie Paul Krugman oder Nouriel Roubini, aber nicht von den Akteuren selbst. Hat sich ein Josef Ackermann Anfang 2007 öffentlich gegen das Wachstum der Subprime-Hypotheken oder den absurd hohen Leverage bei Private-Equity-Übernahmen geäußert? Hinterher wollen es viele besser gewusst haben, vorher hat sich keiner aus der Deckung getraut.

#### Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem politischen System

Eine politische Tätigkeit ist für den Ehrbaren Kaufmann nicht ausgeschlossen, um in der Politik das Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge zu stärken. Und im Vorfeld der Finanzkrise wäre jede Stärkung dieses Verständnis-

ses sehr hilfreich gewesen. Hier wissen wir nicht, inwieweit die Finanzbranche politische Verantwortung übernommen hat. Wir wissen zwar, dass etwa Josef Ackermann in einigen Fragen die Bundeskanzlerin Angela Merkel beraten hat. Und wir wissen, dass Angela Merkel sich in den vergangenen Jahren sehr intensiv für stärkere Kontrollen und Regulierungen für Hedge-Fonds eingesetzt hat – aber wir wissen nicht, inwieweit diese Initiative auf Ratschläge Ackermanns oder anderer Finanzmanager zurückgeht.

Wir sehen: Es gibt eine ganze Reihe von Punkten, an denen einzelne Manager oder auch gleich die gesamte Finanzbranche die Maßstäbe eklatant verletzt haben, die für einen Ehrbaren Kaufmann gelten. Damit wurde kurzfristig das gesamte Finanz- und Wirtschaftssystem in seiner Existenz gefährdet – aber gerade dadurch könnte ein Umdenken und Umsteuern einsetzen, das eben diese Existenz nachhaltig sichert. Denn die Soziale Marktwirtschaft ist auf dieses Verhaltensideal angewiesen, um den Wohlstand der gesamten Gesellschaft zu gewährleisten und das meint nicht nur den rein materiellen Wohlstand.

Viele mittelständische Unternehmer leben schon seit Generationen in ih-

ren Familienunternehmen nach den Grundsätzen des Ehrbaren Kaufmanns. Um diese Wirtschaftskultur zu erhalten und auch dem Managementnachwuchs nahe zu bringen, bedarf es einer neuen betriebswirtschaftlichen Ausbildung, die den Blick des Managementnachwuchses für die gesellschaftlichen Zusammenhänge schärft. Die nicht nur von Führung spricht, sondern von gesellschaftlich verantwortungsbewusster Führung und von Anstand.

Und es bedarf eines gesamtgesellschaftlichen Diskurses über verantwortungsbewusstes Wirtschaften nach dem Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns. Ein Mitarbeiter muss den ehrbaren vom unehrbaren Chef unterscheiden können, damit sich eine Kultur der wirtschaftlichen Ehrbarkeit in der Gesellschaft stabilisieren kann. Damit die Geschichte des Ehrbaren Kaufmanns nicht nur wie ein Märchen in der Vergangenheit spielt, sondern auch in der Zukunft: Es wird einmal.

E-Mail: [daniel.klink@hu-berlin.de](mailto:daniel.klink@hu-berlin.de)  
[www.wiwi.hu-berlin.de](http://www.wiwi.hu-berlin.de)  
[www.der-ehrbare-kaufmann.de](http://www.der-ehrbare-kaufmann.de)



**VICTORIA**

**Mit Fragen kommen.  
Mit Antworten gehen.  
Alles wird gut.**

**Kaum etwas ist so wichtig geworden wie die private Vorsorge. Profitieren auch Sie von unserem Know-how: Wir sind gerne für Sie da – kompetent, zuverlässig, engagiert.**

**Geschäftsstelle Carsten Engelhardt**  
 Schulstr. 2, 35216 Biedenkopf  
 Tel. 06461/9286-0, Mobil 0171/3658051  
 Fax 06461/9286-22  
[carsten.engelhardt@victoria.de](mailto:carsten.engelhardt@victoria.de)  
[www.carstenengelhardt.victoria.de](http://www.carstenengelhardt.victoria.de)

Ein Unternehmen der ERGO Versicherungsgruppe.