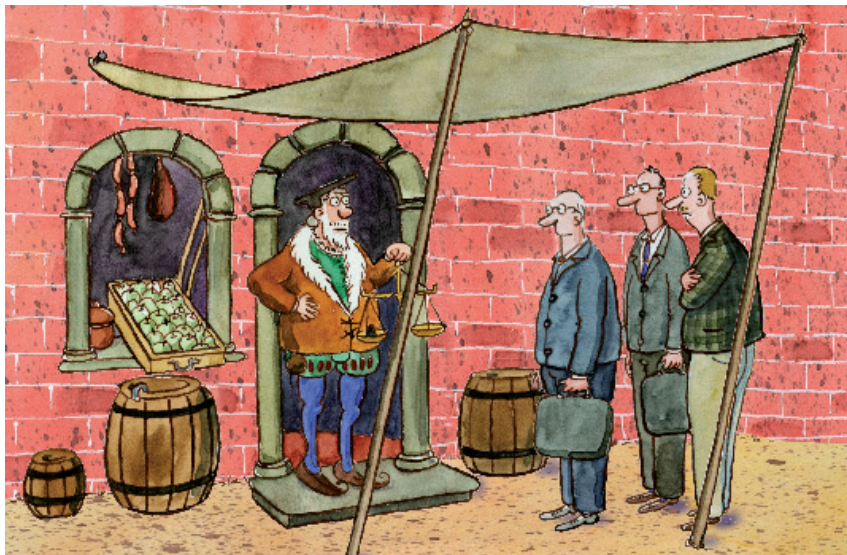


WISSENSCHAFT

Edles Vorbild Kaufmann

Fachwissen und Tugendhaftigkeit zeichnen den Ehrbaren Kaufmann aus. Bei Bank-Managern werden diese Attribute in Frage gestellt. Was die Finanzbranche vom Handel lernen kann.



Ehrbarer Kaufmann oder gar kein Kaufmann: Mit selbst entworfenen ethischen Prinzipien haben sich Europas Händler über Jahrhunderte organisiert. Der mehrfach preisgekrönte Wirtschaftswissenschaftler Daniel Klink zeigt nun auf, was die Finanzbranche von der Kultur Ehrbarer Kaufleute lernen kann. Dazu hat er das ruinöse Verhalten der Manager der Finanzbranche daraufhin überprüft, inwieweit sie die Geschäftsprinzipien des Ehrbaren Kaufmanns ignoriert haben.

Den größten Verstoß gegen das Verhalten eines Ehrbaren Kaufmanns sieht Klink in der Missachtung der Verantwortung gegenüber Kunden und Lieferanten.

Verantwortung übernehmen

Wer Kredite vergab, von denen er wusste, dass sie nicht zurückgezahlt werden würden, habe verantwortungslos gehandelt. „Und diejenigen, die wussten, mit welchen toxischen Papieren sie da handelten, verhielten sich wie jemand, der eine entscherte Handgranate

an seinen Kunden weiterreicht.“ Auch in der Verantwortung gegenüber Mitarbeitern habe die Finanzbranche gegensätzlich zu Ehrbaren Kaufleuten gehandelt. Klink bezeichnet es als ökonomisch verantwortungslos, wenn als Anreiz sofort nach Vertragsabschluss Boni ausgezahlt wurden, unabhängig davon, ob das zugrunde liegende Geschäft tatsächlich erfolgreich sein würde. „Es führte bei den Mitarbeitern zu einer Art institutionalisierter Gier nach dem kurzfristigen persönlichen Profit“, so Klink. Betriebs-

und volkswirtschaftliche Katastrophen seien die Folge gewesen. Die Mitarbeiter, die sich dennoch verantwortungsbewusst verhalten wollten, weil es nicht redlich war, offensiv Produkte zu verkaufen, die der Kunde langfristig nicht bezahlen können würde, seien nach und nach aus den Unternehmen herausgedrängt worden. „Ein weiteres Anzeichen für ein kollektives Versagen, das von den Konstrukteuren der Anreizsysteme zu verantworten ist“, so Daniel Klink.

Fachwissen aneignen

Ein wesentlicher Faktor für das Versagen der Finanzmanager sei zudem mangelndes Fachwissen. Das hätte sich, so Klink, ein Ehrbarer Kaufmann nicht erlauben dürfen: „Ein Ehrbarer Kaufmann zeichnet sich nicht nur dadurch aus, dass er die Geschäfte versteht, die er macht, sondern auch dadurch, dass er von dem, was er nicht versteht, die Finger lässt.“ In vielen Fällen sei seitens der Finanzbranche aber in den vergangenen Jahren das Vertrauen durch falsches Vertrauen ersetzt worden: „Ich weiß zwar nicht, was in dem großen Wertpapierpaket alles drinsteckt, aber wenn es die Rating-Agentur mit AAA bewertet, kann ich es ja wohl kaufen.“

Tugendhaft handeln

In Sachen Tugendhaftigkeit, einer der wesentlichen Eigenschaften des Ehrbaren Kaufmanns, hätten es die Finanzjongleure ebenfalls nicht so genau genommen. Klink bezeichnet die Tugendhaftigkeit als eine Art inneres kulturelles Gelände, das Vertrauen zwischen dem Kaufmann und seinem Umfeld schafft. Dieses Gelände sei den Finanzmanagern abhandeln

INTERVIEW Humboldt-Preisträger

„Unehrlbarkeit wird bestraft“

Der Wirtschaftswissenschaftler Daniel Klink über die Gemeinsamkeiten des Ehrbaren Kaufmanns mit heutigen Händlern.



Gibt es den Ehrbaren Kaufmann in der heutigen Zeit überhaupt noch?

Natürlich. Es hat ihn immer gegeben. Ich würde sogar behaupten, dass die Mehrheit der deutschen Unternehmer ehrbar handelt. Denn Ehrbarkeit ist die Grundlage für den nachhaltigen Geschäftserfolg in der Sozialen Marktwirtschaft. Die aktuelle Renaissance des Ehrbaren Kaufmanns beweist es doch. Die Sinnhaftigkeit dieser verantwortungsbewussten Wirtschaftsweise wird von jedem verstanden und akzeptiert.

Ist das nicht sehr theoretisch? Gibt es Beispiele aus der Praxis?

Es geht nicht um abgehobene Philosophie oder mathematische Modelle, sondern um den praktischen unternehmerischen Alltag. Verantwortungsbewusste Unternehmer und auch Manager erkennen ihren eigenen Anspruch wieder und bekennen sich öffentlich zum Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns. Wie zum Beispiel der ehemalige Vorstandsvorsitzende des Unternehmens SAP, Spitzenmanager Henning Kagermann.

Was können heutige Händler vom Ehrbaren Kaufmann lernen?

Heutige Händler sollten sich darüber bewusst werden, wie sehr ihre Geschäfte von ihrer Ehrbarkeit abhängen. Ihre Ehrbarkeit führt zu einer stabilen Geschäftsgrundlage. Das Vertrauen der Kunden trägt lange. Händler sollten beispielsweise darauf achten, dass die Produktqualität allen Ansprüchen gerecht wird. Das Streben nach hoher Produktqualität zeichnet einen Ehrbaren Kaufmann aus. Schlechte Ware wird vom Kunden im schlimmsten Fall durch das Abbrechen der Geschäftsbeziehung bestraft.

Wo liegen Ihrer Meinung nach die Herausforderungen für den Handel?

Mir ist wichtig zu betonen, dass Händler zu Beginn des 21. Jahrhunderts ihren Horizont erweitern müssen. Sie müssen Ehrbarkeit auch bei ihren internationalen Geschäftspartnern einfordern und bei Unverständnis diese Art des verantwortungsvollen Handels selbstbewusst verteidigen. Stichwort: Arbeitsbedingungen von Zulieferern in sich entwickelnden Ländern. Sie müssen lernen, die Umweltverträglichkeit ihrer Produkte zu prüfen. Händler sind die Personen, die darüber entscheiden, welche Produkte in un-

seren Geschäften liegen. Sie haben einen Freiraum. Sie sollten ihn verantwortungsvoll dazu nutzen, um vorbildliche Unternehmen zu stützen. Neben dem finanziellen Erfolg wird es sich auch auf einer anderen Ebene auszahlen: mit einem guten Gefühl.

Was zeichnet den Handel im Vergleich zur Finanzmarkt-Branche aus? Was sind seine Stärken und Schwächen?

Der Handel ist gebunden an die physischen Güter, die er verteilt. Von der physischen Komponente kann sich der Handel nicht lösen, und das macht ihn so bodenständig. Der Wert des Handels und die resultierenden Überschüsse entstehen durch die Kommunikation und das Vertrauen unter den Händlern. Unehrlbarkeit etwa durch mangelhafte Ware wird hier schnell bestraft. Und das seit Jahrhunderten. Ehrlich währt eben am längsten. Der Finanzmarkt kann sich von der Realwirtschaft lösen, wenn beispielsweise Gewinne an der Börse entstehen, die allein auf Gerüchten beruhen. Unehrlbarkeit lässt sich hier leichter verschleiern. Das Finanzsystem bietet aufgrund seiner virtuellen Natur Raum für Betrug. Man betrachte nur den Niedergang der Barings Bank Mitte der 1990er-Jahre. Ein einzelner Mann konnte über Computersysteme eine Bank in die Knie zwingen. Man sieht: Ehrbarkeit schützt auch Banken.

Die Finanz-Branche ist wieder im Aufwind, wie die Milliardengewinne der Deutschen Bank zeigen. Werden sich Bank-Manager nun am Modell des Ehrbaren Kaufmanns orientieren?

Das würde ich mir sehr wünschen. Bankmanager müssen sich wieder ihrer ursprünglichen gesellschaftlichen Funktion bewusst werden: Geld für sinnvolle, Erfolg versprechende Investitionen bereitzustellen. Das Risiko, das sie dabei tragen, wird für gewöhnlich mit entsprechenden Zinszahlungen beglichen. In einer höchst komplexen Welt ist es wichtig, die Zusammenhänge zu erkennen, die das Wirtschaftsleben mit der gesellschaftlichen Entwicklung verbinden. Ein Ehrbarer Kaufmann tätigt nur Geschäfte, die nicht den Interessen der Gesellschaft entgegen stehen, weil sie letztlich auch seine Existenz gefährden. Die globalen Finanz-Cowboys dachten, das betraf sie nicht. Sie haben sich geirrt.

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“, so Klink. Da die Finanz-Akteure ständig in Aufsichtsräten und bei Veranstaltungen aller Art aufeinander trafen, hätten sie sich auch frühzeitig vor den Konsequenzen warnen können, betont Klink. Der Handel hätte ihnen als Vorbild gelten können: „Ein Ehrbarer Kaufmann ist nicht nur ein loyaler Geschäftspartner, sondern immer auch ein loyaler Konkurrent.“

Ehrbarkeit thematisieren

Anhand dieser und weiterer Beispiele kommt Klink zu dem Schluss, dass die Finanzbranche die Regeln des Ehrbaren Kaufmanns eklatant verletzt habe. Damit sei das gesamte Finanz- und Wirtschaftssystem in seiner Existenz gefährdet worden. Aus der Krise heraus könne aber nun ein Umdenken und Gegensteuern einsetzen, das eben diese Existenz nachhaltig sichere. Klink fordert daher einen gesellschaftlichen Diskurs über verantwortungsbewusstes Wirtschaften nach dem Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns. „Der Ehrbare Kaufmann ist noch immer das Leitbild

INFO Der Ehrbare Kaufmann

Im Hochmittelalter entwickelte sich aus dem umherreisenden Händler **der städtische Kaufmann**. Kaufleute schlossen sich in **Gilden zusammen** und verfügten über Rechte, hatten Pflichten und setzten Normen. Das Verhalten der Händler wurde stetig durch die Mitbürger bewertet. Gab es keine groben Verstöße gegen die Regeln der Gilde, konnte sich ein Kaufmann ehrbar nennen. **Hieraus entwickelte sich der Begriff des Ehrbaren Kaufmanns.**

AUF EINEN BLICK Ehrbare Zitate

Eine Auswahl der wichtigsten ehrbaren Zitate. Große Kaufleute, Unternehmer und Manager haben sich zu allen Zeiten auch für die Gesellschaft eingesetzt.

- **Ernst Abbe, Gründer Zeiss AG:** „Der Fortschritt auf sozialem Gebiet wird nicht unter der Parole ‚Arbeiter gegen Unternehmer‘ geschehen, sondern unter der anderen: ‚Fortgeschrittene Arbeiter und Unternehmer gegen rückständige Arbeiter und Unternehmer!‘“
- **Ernst Wilhelm Arnoldi, Gründer Gothaer Versicherungen:** „Du lebst für dich, wenn du für andere lebst.“
- **Robert Bosch, Bosch GmbH:** „Die anständigste Art der Geschäftsführung ist auch die beständigste.“ „Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe, sondern ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne zahle!“
- **Richard Branson, Virgin Group:** „Wir dürfen nicht die Generation sein, die verantwortlich für irreversible Umweltschäden ist. Wir müssen die Umwelt unseren Kindern genau so rein übergeben, wie wir sie von unseren Eltern erhalten haben.“
- **Alfried Krupp, Krupp-Werke:** „Der Zweck der Arbeit soll das Gemeinwohl sein, dann bringt Arbeit Segen, dann ist Arbeit Gebet.“
- **Hans Lutz Merkle, Vorsitzender der Geschäftsführung der Robert Bosch GmbH:** „Es gibt aber Dinge, die tut man einfach nicht.“ „Es kommt nicht nur darauf an, viel zu verdienen, sondern auch darauf, dem Gemeinwohl zu dienen.“ „Der Gewinn ist Maßstab, nicht Ziel eines Unternehmens.“
- **Michael Otto, Otto Group:** „Wenn man das Glück des Erfolges hatte, sollte man etwas zurück geben. Das hat nichts mit Almosen zu tun, sondern mit Solidargemeinschaft. Sonst funktioniert das Gemeinwesen nicht.“
- **Mohammed, Buch des Kabus, 31. KP:** „Du musst wissen, dass auch der Kaufhandel eine große Kunst ist.“
- **Walther Rathenau, AEG:** „Ich habe niemals einen wirklich großen Geschäftsmann gesehen, dem das Verdienen die Hauptsache war.“
- **Axel Springer, Gründer Axel Springer AG:** „Für die Unabhängigkeit des am Markt erfolgreichen und zugleich sozial verantwortlichen Unternehmertums.“ „Verleger zu sein heißt eine öffentliche Aufgabe zu erfüllen, nicht Gewinn zu maximieren.“
- **August Thyssen, Gründer Thyssen-Werke:** „Ich glaube, ohne mich dabei zu überheben, sagen zu dürfen, dass von meiner Lebensarbeit die Allgemeinheit mehr Vorteile gehabt hat als ich selbst.“

des gesellschaftlich verantwortungsbewussten Wirtschaftens, einer nachhaltigen Wirtschaftsweise, die Wirtschaft und Gesellschaft in Einklang bringt.“

Mitarbeiter überzeugen

Damit sich in der heutigen Gesellschaft eine Kultur der wirtschaftlichen Ehrbarkeit stabilisieren kann, sieht der Wissenschaftler Daniel Klink besonders die Entscheidungsträger in den Unternehmen in der Pflicht. Deren Vorbildfunktion sei in der Finanzbranche wie im Handel gleichermaßen be-

deutsam: „Ein Mitarbeiter muss den ehrbaren vom unehrbaren Chef unterscheiden können.“

Daniel Klink ist Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaftler. Für seine Forschungsarbeit zum „Ehrbaren Kaufmann“ wurde er mit dem Humboldt-Preis 2008 und dem Europa-Preis 2009 ausgezeichnet. Daniel Klink promoviert am Institut für Management der Berliner Humboldt-Universität zur „Bedeutung Ehrbarer Kaufleute für Wirtschaft und Gesellschaft“.

► **Weitere Informationen im Internet unter www.der-ehrbare-kaufmann.de.**

Fotos: www.jhammy.de (Illustration), Privat