



DANIEL KLINK

OSWALD BAUERS „DER EHRBARE KAUFMANN UND SEIN ANSEHEN“

— DER EHRBARE KAUFMANN DER GRÜNDERZEIT —

Bei Fragen, wenden Sie sich bitte an daniel.klink@hu-berlin.de

Inhalt

Inhalt	1
1. Einleitung	1
1.1. Der Mensch Kaufmann.....	2
1.1.1. Allgemein-, Fachwissen und Fortbildung.....	2
1.1.2. Charakterbildung.....	3
1.1.3. Umgangsformen.....	3
1.2. Geschäftliche Angelegenheiten.....	4
1.2.1. Nach Innen	4
1.2.2. Nach Außen.....	5
1.3. Beziehung zur Gemeinschaft.....	6
1.4. Fazit.....	7
Literatur.....	8

1. Einleitung

Ein Mann aus der Praxis war Oswald Bauer¹. Sein Werk „Der ehrbare Kaufmann und sein Ansehen“ wurde 1906 geschrieben. Aber schon zwanzig Jahre zuvor beschäftigte ihn das Thema, wie er in der Einführung schreibt. Das 196 Seiten starke Buch möchte die ehrbare Kaufmannspraxis (innere Ehre) aufzeigen und somit dazu beitragen, dass das Ansehen (äußere Ehre) des Kaufmanns den Stellenwert erlangt, den er auf Grund seiner ehrbaren Tätigkeit verdient². Er greift also den Ehrbegriff des Bürgertums auf und erkennt in dieser Zeit des wirtschaftlichen Wandels, dass zum Kaufmann als Händler im weiteren Sinne auch alle anderen Wirtschaftssubjekte („Fabrikanten, Bankiers, Spediteure, Kommissionäre, Buchhändler, Apotheker, Viehhändler, Fleischer, Bierbrauer, Makler“) hinzugerechnet werden müssen³. Das Buch ist nur in Ansätzen wissenschaftlich und verlässt die Tradition der Kaufmannshandbücher der vorangegangenen

¹ Vgl. Bauer (1906, S. 141).

² Vgl. Bauer (1906, S. 2).

³ Vgl. Bauer (1906, S. 3).



Jahrhunderte. Nur die menschliche Seite des Wirtschaftssubjekts als verantwortlich handelnder Mensch in der Gemeinschaft wird beleuchtet. Technisches Wissen, wie es in Kaufmannshandbüchern sonst üblich war, fehlt gänzlich. Die Kapitel lassen keine durchdachte Struktur erkennen. Sie sind vielmehr die Aneinanderreihung von Erfahrungswerten eines Kaufmanns aus der Zeit am Ende des 19. Jahrhunderts, die das Ziel verfolgen den Menschen der Zeit zu zeigen, wer ein wahrer Kaufmann, also ein Ehrbarer Kaufmann, ist, dessen Wert seit dieser Zeit nicht mehr öffentlich gewürdigt wurde, der jedoch so wichtig für eine Gesellschaft ist. Diese Tatsache macht dieses Buch so außerordentlich wertvoll. Es ist noch im alten kaufmännisch-bürgerlichen Geist geschrieben, sieht aber bereits die komplett neuen Strukturen, die später in die Betriebswirtschaftslehre münden werden. Bauer zeigt in dem Buch an ganz einfachen Dingen im Kaufmannsalltag⁴, worin sich die Ehrbarkeit ausdrückt. Er beschreibt einen normalen Kaufmann, der nur wenn er ehrbar wirtschaftet, auch wirklich gut wirtschaftet. Dieses Buch sollte der interessierte Leser zur Hand nehmen und selbst studieren. Im Folgenden werden Bauers wichtigste Erkenntnisse zusammengefasst und ihnen gleichzeitig eine Struktur gegeben. Den Abschluss bildet ein Fazit.

1.1. Der Mensch Kaufmann

1.1.1. Allgemein-, Fachwissen und Fortbildung

Gleich zu Beginn macht Bauer klar, dass der Ehrbare Kaufmann ein „gebildeter Kaufmann“ sein muss. Bildung meint die Kombination aus guter Vorbildung, Fleiß, Geschäftsgewandtheit und Besonnenheit als Grundvoraussetzungen neben dem Haupterfordernis eines gefestigten Charakters.⁵ Da die so verstandene Bildung im Verborgenen bleibt (innere Ehre), muss der Ehrbare Kaufmann sich „auf jeder Stufe und bei jeder Situation stets von Neuem gewissermaßen einer Prüfung seitens der Gesellschaft“ unterziehen, damit er richtig eingeschätzt werden kann⁶, damit ihm also äußere Ehre auch zuteil werden darf. Hier benennt Bauer das Grunddilemma des Ehrbaren Kaufmanns der Moderne: die Schwierigkeit, dass das ehrbare Verhalten von der Außenwelt überhaupt erst erkannt wird. Denn wird es das nicht, so ist das richtige Verhalten nicht vom falschen zu unterscheiden. Indem er dieses Buch schreibt, möchte er die Sinnhaftigkeit der traditionellen Regeln des Ehrbaren Kaufmanns der post-traditionalen Gesellschaft erklären, die nicht mehr einfach nur blind den traditionellen Vorgaben folgen will, sondern „die freie Zustimmung aller Betroffenen zu einem

⁴ Zum Beispiel im Kapitel „Die einlaufende Tageskorrespondenz“, vgl. Bauer (1906, S. 109–118).

⁵ Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Bauer (1906, S. 1).

⁶ Vgl. Bauer (1906, S. 5), (doppeltes „und“ auch im Original).



Lösungsvorschlag“ braucht⁷. Diese Vorgehensweise ist modern und im Ansatz wissenschaftlich. Gerade weil jedermann Kaufmann werden kann, auch jemand mit einer sehr geringen Vorbildung, ist für den „eigentlichen Kaufmann“⁸ der Ehrgeiz Bildungslücken zu erkennen und durch selbständige Fortbildung zu beseitigen unerlässlich⁹. Die humanistische Bildung reicht nicht aus, denn „Der Kaufmann hat vor allen Dingen der Wirklichkeit gerecht zu werden¹⁰ und dort muss er zuverlässig, gewandt, zäh und umsichtig sein¹¹.

1.1.2. Charakterbildung¹²

Eine selbständige Persönlichkeit ist das Gegenstück zur Wissensgrundlage, die lediglich den „tüchtigen Kaufmann“ schafft. Als wichtigste Eigenschaft nennt er „eine gewisse Selbstbeschränkung“ für Gewissenssituationen, die auf festen Grundsätzen aufbaut und im Zweifel auch dazu führt, einmal ein Geschäft auszuschlagen und langfristig zu denken und zu handeln. Er erklärt, warum dies nicht mit dem Erfolg kollidiert: weil das Endziel des Menschen nicht in Zahlen liegt, sondern im Lebensglück. Das bedeutet, dass man zuerst Mensch ist und dann Kaufmann. Durch charaktervolles Tun verschafft man sich indirekt Vorteile, sieht seine „Früchte zwar langsam, aber sicher reifen“¹³ und findet Genugtuung in sich selbst (innere Ehre).¹⁴ Auch werden aggressive Marktteilnehmer langfristig von anständigen Lieferanten mit charaktervollen Grundsätzen, bei denen Treu und Glauben im Geschäftsverkehr gut aufgehoben sind, abgelehnt werden¹⁵. In einem gesonderten Kapitel¹⁶ betont er noch einmal, der „einseitige ‚tüchtige‘ Kaufmann, der ganz und gar in seinem Beruf aufgeht, ohne sich jemals die Zeit zu nehmen, für die Bedürfnisse der allgemeinen Wohlfahrt usw. ein offenes Auge zu behalten, ist andererseits niemals unser Ideal gewesen“.¹⁷

1.1.3. Umgangsformen¹⁸

Trotz der inneren Voraussetzungen, der Wissensbasis und der Charakterbildung, sieht Bauer durchaus, dass der Äußerlichkeit im Leben eine bedeutende Rolle zukommt. Dazu

⁷ Vgl. Steinmann, Löhr (1992, S. 239) erwähnen explizit die „Regeln des ehrbaren Kaufmanns“ bei der Erklärung des Unterschieds zwischen traditionellen und post-traditionalen Gesellschaften.

⁸ Vgl. Bauer (1906, S. 15).

⁹ Vgl. Bauer (1906, S. 13), ausführlicher zur „Vorbildung, Fachbildung und Fortbildung“ bei Bauer (1906, S. 7–19).

¹⁰ Vgl. Bauer (1906, S. 18).

¹¹ Vgl. Bauer (1906, S. 19).

¹² Vgl. Bauer (1906, S. 133–137).

¹³ Vgl. Bauer (1906, S. 135).

¹⁴ Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Bauer (1906, S. 133–135).

¹⁵ Vgl. Bauer (1906, S. 136–137).

¹⁶ Vgl. das Kapitel „Über kaufmännisches Strebertum und Kastengeist“ bei Bauer (1906, S. 118–128).

¹⁷ Vgl. Bauer (1906, S. 123).

¹⁸ Vgl. das Kapitel „Über den Wert guter Umgangsformen bei dem Kaufmann“ bei Bauer (1906, S. 78–85).



zählen gute Manieren, Form- und Taktgefühl, Geschmeidigkeit, Anpassungsfähigkeit und Lebensroutine, welche Türen öffnen können, was im Interesse des Kaufmanns liegen muss¹⁹. Wirksam sind diese Verhaltensweisen, wenn sie durch die richtige Kleidung ergänzt werden, sie sollte einfach, sauber und unaufdringlich sein²⁰.

1.2. Geschäftliche Angelegenheiten

1.2.1. Nach Innen

Wenn Bauer bei der Charakterbildung von Lebensglück spricht, so gehört dazu auch eine gewisse Art, Leben und Arbeit in Einklang zu bringen²¹. Wir würden heute sagen, wir brauchen eine gewisse „Work-Life-Balance“²². Er warnt vor dem frühzeitigen Tod durch Überarbeitung, der seine Ursache in Stress, Neid, Genusslust und Luxus hat²³. Die Tugend der Sparsamkeit und die alte Grundregel, dass die Einnahmen immer größer sein sollen als die Ausgaben, bewahren den Kaufmann davor über seine eigenen Verhältnisse zu leben. Empfohlen ist eine einfache Lebensweise.²⁴ Die Arbeit soll Spaß machen. Das Ziel sich irgendwann zur Ruhe zu setzen verrät nur, dass dem Kaufmann die Arbeit eine Last ist. Maßvolle Arbeit will der Mensch im Alter nicht entbehren.²⁵ Auch durch Konkurrenz soll sich der Kaufmann nicht verunsichern lassen. Er soll auf seine eigenen Leistungen vertrauen und in der Konkurrenz zuerst den Menschen sehen und ihm Respekt entgegen bringen. Diese „loyale Konkurrenz“ gibt ja auch Denkanstöße für das eigene Geschäft.²⁶ Der Ehrbare Kaufmann arbeitet sicher, langsam, beharrlich, besonnen und ist genügsam in seinen Ansprüchen²⁷. Er hat den Grundsatz „Eile mit Weile!“ und schießt nicht auf den kurzfristigen Nutzen und weiß, dass auch andere Werte als Geld erstrebenswert sind, so wie die Kindeserziehung, Freundschaften und die Pflichten gegen Arme²⁸. Auch zu den Mitarbeitern muss der Unternehmer sich im eigenen Interesse ehrbar verhalten. Er zeigt, dass er mit seinen Angestellten und Arbeitern menschlich fühlt und ihnen eine gewisse Achtung entgegenbringt. Er wird erleben, dass die Kreativität seiner Mitarbeiter gefördert wird und dass sie dadurch motiviert werden.²⁹ Auf

¹⁹ Vgl. Bauer (1906, S. 81–83).

²⁰ Vgl. Bauer (1906, S. 84).

²¹ Vgl. das Kapitel „Über die Arbeit und Lebensführung des Kaufmanns“ bei Bauer (1906, S. 94–109).

²² Eine Definition findet sich im Harvard Business manager, April 2005, S. 60.

²³ Vgl. Bauer (1906, S. 95–96).

²⁴ Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Bauer (1906, S. 97–99).

²⁵ Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Bauer (1906, S. 100–101).

²⁶ Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Bauer (1906, S. 103–106).

²⁷ Vgl. Bauer (1906, S. 106–107).

²⁸ Vgl. Bauer (1906, S. 177–182).

²⁹ Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Bauer (1906, S. 89–90).



den zunehmenden Stress seiner Zeit geht er gesondert ein³⁰. Stress wird von ihm zeitspezifisch „Nervosität“ genannt. Ihr kann man begegnen, indem Personal und Chef früh am Tag mit der Arbeit beginnen und auch frühzeitig Schluss machen³¹. Zur Arbeitsteilung befindet er: „Die Arbeit soll uns ein Segen bleiben, aber nicht zur Geißel für uns werden, daher Arbeitsteilung, solange es noch an der Zeit ist und die Gesundheit nicht schon Schaden gelitten hat.“³² Bauer sieht das Wirtschaften ganz klar als Mittel zum Zweck, das dem Menschen dienen soll. Diese Einsicht hat der Ehrbare Kaufmann verinnerlicht.

1.2.2. Nach Außen

Die Ehrbarkeit drückt sich nicht nur in großen Tugenden aus, sondern auch im täglichen Kontakt mit Kunden und Lieferanten. Daher widmet Bauer dem Briefwechsel gleich zwei Kapitel³³. Er nennt hier die Grundsätze Maßhalten im Ton und jeder Brief soll eine Antwort erhalten³⁴. Wichtig sind außerdem eine Einfachheit und Klarheit des Ausdruckes sowie die Vermeidung von Fremdwörtern³⁵. Ziel ist es Missverständnissen vorzubeugen, die die Beziehung zum Kunden negativ beeinflussen können. So schreibt er im Kapitel „Geschäftsdifferenzen und Chikanen.“³⁶, dass man bei Reklamationen Kulanz walten lassen und von sich aus für den Schaden aufkommen soll³⁷. Weiterhin soll man nicht stets nach dem „Nützlichkeitsprinzip“ handeln, sondern das „Allgemeine“ im Auge behalten³⁸. Kunden, die mit „Entziehung der Aufträge“ drohen, soll der Ehrbare Kaufmann am besten meiden³⁹. Hier ist seine Charakterstärke gefragt. Auf der anderen Seite wird der Ehrbare Kaufmann seine Zahlungsverpflichtungen streng erfüllen, denn er brächte bei Verzögerungen seinen Lieferanten „in eine gewisse Zwangslage und das ist nicht fair“⁴⁰. Diese Menschlichkeit drückt sich auch in Bauers Konkurrenzverständnis⁴¹ aus, welches dem Grundsatz „Leben und leben lassen“ folgt⁴². Gute Beziehungen zwischen Lieferanten und Abnehmern, sowie die gute Qualität der Ware schützen Ehrbare

³⁰ Vgl. das Kapitel „Über die zunehmende Nervosität im Geschäftsleben und die Notwendigkeit guter Arbeitseinteilung und Arbeitsteilung“ bei Bauer (1906, S. 157–167).

³¹ Vgl. Bauer (1906, S. 161).

³² Vgl. Bauer (1906, S. 167).

³³ Vgl. die Kapitel „Die einlaufende Tageskorrespondenz“ bei Bauer (1906, S. 109–118) und „Der Kaufmännische Briefstil“ bei Bauer (1906, S. 128–133).

³⁴ Vgl. Bauer (1906, S. 114).

³⁵ Vgl. Bauer (1906, S. 129–130).

³⁶ Vgl. Bauer (1906, S. 141–147).

³⁷ Vgl. Bauer (1906, S. 142–144).

³⁸ Vgl. Bauer (1906, S. 188).

³⁹ Vgl. Bauer (1906, S. 146–147).

⁴⁰ Vgl. Bauer (1906, S. 141) im Kapitel „Geschäftsschulden und ihre Begleichung“ bei Bauer (1906, S. 137–141).

⁴¹ Vgl. das Kapitel „Überproduktion und die Erkenntnis gemeinsamer Interessen“ bei Bauer (1906, S. 168–175).

⁴² Vgl. Bauer (1906, S. 172).



Kaufleute vor „billigere[n] Anerbietungen von anderer Seite“⁴³. Bemerkenswert ist das Kapitel „Gesteigerte Ansprüche an den modernen Kaufmann.“⁴⁴, das den globalen Handel thematisiert. Bauer ignoriert nicht die Realität, er passt den Ehrbaren Kaufmann an seine Zeit an, in der Deutschland regen Außenhandel betreibt. Wichtige Eigenschaften für die internationale Geschäftswelt sind seiner Ansicht nach eine schnelle Dispositionsfähigkeit, sichere Urteilskraft für schnelle Entschlüsse, gründliche Allgemein- und Fachbildung, die Bereitschaft zum Selbststudium, starke Denk-, Urteils- und Tatkraft und trotz gesteigerter Korrespondenz eine höfliche Schreibweise, was Gewandtheit und scharfen Überblick erfordert⁴⁵. Wenn er schreibt, dass „die Länder näher an einander gerückt sind“⁴⁶, ist die Parallele zur Globalisierung schnell gezogen. Nur dass sie in seiner Zeit noch den einfachen Welthandel betrifft und nicht wie heute die noch weiter gestiegene Komplexität der transnationalen Unternehmen. Er lobt den Weitblick des Hamburger Kaufmanns, nennt jedoch den englischen Kaufmann als ein geeignetes Vorbild für den internationalen Kaufmann: Er ist sehr verlässlich, besitzt Gerechtigkeitssinn, Selbständigkeit, Unternehmungsgeist, Zähigkeit und trotz seines manchmal übermütigen Nationalstolzes ist er zu zuverlässiger Freundschaft fähig⁴⁷. Im darauf folgenden Kapitel geht Bauer dazu über, auch das Verhalten des Geschäftsreisenden im Ausland zu behandeln⁴⁸. Im Ausland sind Menschenkenntnis, Gefühlstakt, ein heiteres verbindliches Wesen, gute Körperkonstitution, aber auch Kaltblütigkeit und ein gewisser Gleichmut⁴⁹, das ist wohl bezogen auf die andersartigen Verhältnisse im fremden Land, die manchmal mentale Stärke erfordern, nötig. Mit einem sympathischen Auftreten und „unerschrockenem Draufgehen“ sollen zufriedene Kunden für langfristige Verbindungen gesichert werden⁵⁰.

1.3. Beziehung zur Gemeinschaft

Um das Bild des Ehrbaren Kaufmanns abzurunden, geht Bauer detailliert auf die Stellung des Kaufmanns zur Gemeinschaft ein⁵¹. Ganz in der Tradition des Bürgertums, die bei ihm überall durchschimmert, nennt er Dinge, die dem Kaufmann oder Unternehmer in der Gesellschaft Respekt verschaffen: „die Zahl der Arbeiter, die er oder sein Vater beschäftigt, der Klang der Firma, deren Mitinhaber er ist, ein längerer Aufenthalt im

⁴³ Vgl. Bauer (1906, S. 172–173).

⁴⁴ Vgl. Bauer (1906, S. 38–59).

⁴⁵ Vgl. Bauer (1906, S. 41–43).

⁴⁶ Vgl. Bauer (1906, S. 47).

⁴⁷ Vgl. Bauer (1906, S. 48–50).

⁴⁸ Vgl. das Kapitel „Der deutsche Geschäftsreisende“ bei Bauer (1906, S. 59–78).

⁴⁹ Vgl. Bauer (1906, S. 59–61).

⁵⁰ Vgl. Bauer (1906, S. 61–66).

⁵¹ Vgl. Bauer (1906, S. 19–38).



Auslande, tadellos sitzende, sorgfältig gewählte Kleidung, zurückhaltendes und doch selbstbewußtes Auftreten sowie gute gesellschaftliche Manieren⁵². Der Ehrbare Kaufmann ist Patriot aus Überzeugung, er ist die „Schutzwehr gegen die Sozialdemokratie“ (deren politische Forderung auch die Enteignung der Produktionsmittel war), weil er die größten Lasten der sozialen Gesetzgebung willig und verständnisvoll trägt⁵³. Hier passt Bauer das Bild des Ehrbaren Kaufmanns auch an die politischen Umstände an, denn durch gesellschaftspolitische Änderungen, ändert sich auch das Bild des Ehrbaren Kaufmanns, das immer im Bezug zur Gesellschaft steht. Zu dieser Zeit schützt er die konstitutionelle Monarchie, wo er zuvor noch seiner Stadt verpflichtet war. Bauer beklagt die politische Passivität der Kaufleute und Unternehmer, die seiner Meinung nach aus der geringen Wertschätzung des kaufmännischen Berufs in der damaligen Gesellschaft resultiert und sie gerade dazu antreibt, sich nur noch auf ihre materielle Position zu konzentrieren. Der ältere Ehrbare Kaufmann sollte mit seiner Erfahrung politisch für das Gemeinwohl und für sein Ansehen tätig werden.⁵⁴ Ein ausgeglichenes Selbstbewusstsein ist für den Kaufmann sehr wichtig, zu viel äußert sich als „Protzertum“, zu wenig trägt dazu bei, dass er seine Interessen nicht wahrt und dadurch seine Rolle als einer der wichtigsten Faktoren der Volkswirtschaft in der Gesellschaft verkannt wird⁵⁵.

1.4. Fazit

Wodurch unterscheidet sich Bauers rationalistisch-empirisch⁵⁶ (das Erstellen von Lehren, auf Grund von Erfahrungsregeln) ermitteltes Bild eines Ehrbaren Kaufmanns von den Bildern der Vergangenheit? Deutlich wird: Gott ist endgültig aus dem Lebensalltag verschwunden. Wo es beim Bürgertum noch hieß, man gehe am Sonntag zur Messe, ist bei Bauer keine Rede mehr davon. Weiterhin ist deutlich ein Überhang der Rolle des Kaufmanns zu erkennen, obwohl Aspekte, die den Unternehmer betreffen, z.B. das Verhalten gegenüber Mitarbeitern, schon angesprochen werden. Ebenfalls neu ist der Bezug zur wachsenden Bedeutung des internationalen Handels, der im späten Bürgertum nur wenig betrieben wurde. Zuletzt ist der Wechsel vom Bezugsraum Stadt zum Bezugsrahmen Staat von großer Bedeutung. Damit ist Bauers Bild wegweisend für die folgende Zeit. Der Inhalt der Ehrbarkeit des Kaufmanns hat sich also in dieser Zeit lediglich erweitert und wurde an die Zeit angepasst. Der Kern aus den relevanten Geschäftstugenden blieb aber erhalten.

⁵² Vgl. Bauer (1906, S. 22).

⁵³ Vgl. Bauer (1906, S. 24).

⁵⁴ Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Bauer (1906, S. 24–26).

⁵⁵ Vgl. Bauer (1906, S. 28–29 und 37).

⁵⁶ Vgl. Sombart (1923, S. 7).



Literatur

Bauer, Oswald (1906): Der ehrbare Kaufmann und sein Ansehen, Dresden, Steinkopf & Springer.

Sombart, Werner (1923): Kaufmanns Wirken und Wissen – Einst und Jetzt, in: Rohwaldt, Karl [Hrsg.]: Maier-Rothschild – Kaufmannspraxis – Handbuch der Kaufmannswissenschaft und der Betriebstechnik, 9. Auflage, Berlin, Verlag für Sprach- und Handelswissenschaft, S. 3–8.

Steinmann, Horst, Löhr, Albert (1992): Die Diskussion um eine Unternehmensethik in der Bundesrepublik Deutschland, in: Lenk, Hans, Maring, Matthias: Wirtschaft und Ethik, Stuttgart, Philipp Reclam jun., S. 235–252.
