

## Der Ehrbare Kaufmann – Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR-Forschung



**Daniel Klink**

### Überblick

- Der vorliegende Beitrag vertritt die These, dass Kaufleute keiner gesonderten Ethik oder speziell entwickelter Kodizes bedürfen: der Ehrbare Kaufmann als Leitbild der Betriebswirtschaftslehre handelt ethisch.
- In einer gesellschaftsgeschichtlichen Analyse wird die Entwicklung des Leitbildes des Ehrbaren Kaufmanns in Europa beschrieben. Seine europäischen Anfänge finden sich im mittelalterlichen Italien und dem norddeutschen Städtebund der Hanse. Bis zum Ende der Frühen Neuzeit wurde er als Leitbild in Kaufmannshandbüchern gelehrt.
- Der Ehrbare Kaufmann ist der nachhaltig wirtschaftende Akteur. Sein Verhalten stützt sich auf Tugenden, die den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg zum Ziel haben. Im Ehrbaren Kaufmann sind Ethik und Wirtschaft untrennbar verbunden. Dieses Ergebnis ist insbesondere für die gegenwärtige CSR-Forschung von Bedeutung, da es die Diskussion auf die individuelle Ebene der Unternehmer und Manager erweitert. Das Leitbild sollte als ethische Basis der BWL wieder in die Ausbildung an Hochschulen integriert werden.

**Keywords** CSR · honorable merchant · virtues · guiding principles · history of business

JEL: A20, L26, M10, M14, M16, N01, N83, N93, O12, Z13

---

Dipl.-Kfm. Daniel Klink (✉)

ist Doktorand der Wirtschaftswissenschaften am Institut für Management der Humboldt-Universität zu Berlin.

E-Mail: daniel.klink@hu-berlin.de

## A. Problemstellung

Im Juni 2003 hielt Horst Albach im Wissenschaftszentrum Berlin einen Vortrag mit dem Titel „Zurück zum Ehrbaren Kaufmann“, den er mit einem Zitat des deutschen Managers Jürgen Heraeus schließt und ihm anschließend zustimmt: „Der Ehrbare Kaufmann braucht keinen Kodex guter Corporate Governance“.<sup>1</sup> Zwei Jahre später entwickelte Albach dann die These, dass die Betriebswirtschaftslehre (BWL) keiner gesonderten Ethik bedarf, da sie selbst auf ethischen Prinzipien ruht<sup>2</sup>. Wenn seine These stimmt, liegt auch Heraeus mit seiner Aussage richtig.

Diese Gedanken aufgreifend, vertritt der vorliegende Beitrag die These, dass Kaufleute keiner gesonderten Ethik oder speziell entwickelter Ethik- oder Verhaltenskodizes bedürfen: der Ehrbare Kaufmann als Leitbild der Betriebswirtschaftslehre handelt ethisch. Eine gesellschaftsgeschichtliche Analyse soll das Leitbild offenlegen, das der Betriebswirtschaftslehre ursprünglich zu Grunde lag, jedoch in Vergessenheit geraten ist. Der Beitrag kommt zu dem Ergebnis, dass das ermittelte Leitbild von unmittelbarer Bedeutung für die gegenwärtige Forschung zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) ist. Der Ehrbare Kaufmann ist demnach der nachhaltig wirtschaftende Akteur, der sein Verhalten auf Tugenden stützt, die eindeutig den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg – unter Berücksichtigung der Interessen der Gesellschaft – zum Ziel haben. Damit stellt er die individuelle Grundlage (Mikroebene) der CSR-Forschung dar, deren Diskussion derzeit überwiegend auf der Unternehmensebene (Mesoebene) geführt wird.

Zur geschichtlichen Analyse des Ehrbaren Kaufmanns liegen keine aktuellen Arbeiten vor, deshalb öffnet diese Arbeit systematisch das Thema. Abschnitt B. beginnt mit der Klärung des wichtigen Grundbegriffs Ehre (B.I.) und erläutert die vier Grundtypen von Wirtschaftssubjekten, die für die geschichtliche Betrachtung relevant sind (B.II.). Nach einigen methodischen Hinweisen zur Leitbildentwicklung in Abschnitt C., wird in Abschnitt D. das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns historisch klar umrissen. Abschließend (Abschnitt E.) wird die Bedeutung dieser Erkenntnisse für die aktuelle CSR-Forschung diskutiert.

## B. Grundbegriffe

Der Titel des vorliegenden Beitrags lautet „Der Ehrbare Kaufmann“. Das Prädikat ehrbar findet in der Literatur viele Synonyme. Zu nennen sind unter anderem der wahre, gute, echte, ehrsame, ehrliche, sittliche, ideale, ethisch oder moralisch handelnde und sogar der königliche Kaufmann. Auch wenn der Begriff ehrbar antiquiert klingt, ist er, abgeleitet vom Wort Ehre, bei der Erforschung des optimal handelnden Wirtschaftssubjektes sehr sinnvoll.

### I. Ehre

Der Begriff Ehre ist kein absoluter Begriff. Er unterliegt stark dem historischen Wandel<sup>3</sup>. Ehre wird häufig zweigliedrig definiert. Die äußere Ehre ist die von der Umwelt be-

stimmte Bewertung des Individuums und die innere Ehre ist ein inneres vom Individuum selbst empfundenes Ehrgefühl<sup>4</sup>. Die Zweiteilung des Begriffs ist Teil der konstanten Struktur des Ehrbegriffs<sup>5</sup>. Sie existiert bereits seit der Antike und ist für den zu untersuchenden Gegenstand sehr hilfreich. Aristoteles sagt in Buch IV, Nr. 7 seines Werkes „Nikomachische Ethik“: „die Ehre ist der Siegespreis der Tugend und wird nur den Guten zuerkannt.“<sup>6</sup> Indem er die Ehre als Lohn der Tugend betrachtet, macht er die äußere Ehre von der inneren abhängig. Tugend versteht Aristoteles als Verhalten, das die Mitte „zwischen zwei Schlechtigkeiten, dem Übermaß und dem Mangel“, beschreibt<sup>7</sup>. Ehre ist keine einzelne Tugend aus vielen, sie ist vielmehr das Resultat der angewandten Tugenden des Individuums. Sie wird zum Ausdruck seines Wertes, der wiederum mit den Wertanschauungen der Epoche korreliert. Er ist damit an gebotene Tugenden geknüpft. Wird der Wert des Individuums auf dieser Grundlage von außen her durch die Gemeinschaft anerkannt, so lässt sich von äußerer Ehre sprechen. Erkennt das Individuum von Innen heraus seinen eigenen Wert an, so verfügt es über ein inneres Selbstwertgefühl und dieses lässt sich dann als innere Ehre umschreiben.<sup>8</sup> Dieses Ehrverständnis ist als Grundlage für die Betrachtung des Ehrbaren Kaufmanns das brauchbarste, denn der Kaufmann steht mit seinen Handlungen stets in direktem Bezug zur Gemeinschaft, die ihn entsprechend seines Verhaltens bewertet.

Die nahe Verwandtschaft der persönlichen Ehre zum wirtschaftlichen Ruf ist ebenfalls wichtig. Beide stellen hohe soziale und individuelle Werte dar, die allerdings keinen stabilen Inhalt haben, denn sie beruhen auf freier Meinungsbildung und -äußerung. Insbesondere in der freien Sozialen Marktwirtschaft ist der wirtschaftliche Ruf für das einzelne Unternehmen sehr bedeutsam.<sup>9</sup> Das Prädikat ehrbar stellt demnach das brauchbarste der oben genannten möglichen Prädikate dar. Es weist auf den von der betroffenen sozialen Gruppe für ideal befundenen Kaufmann hin.

## II. Eigenwirtschaftler, Kaufmann, Unternehmer und Manager

Eine einzelne Definition des Begriffs „Kaufmann“ ist für einen betrachteten geschichtlichen Rahmen von circa eintausend Jahren unpassend. Eine Typologie<sup>10</sup> eignet sich daher besser, um klare Entwicklungen sichtbar zu machen, die sich in der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wirklichkeit nur sehr langsam vollzogen haben. Bei diesem Verfahren besteht immer die Gefahr, dass man Abweichungen nicht gerecht wird oder nur das Auffallende als typisch hinstellt<sup>11</sup>. Dieser Nachteil wird für die folgende Betrachtung akzeptiert, weil ihm der Erkenntnisgewinn über den geschichtlichen Zusammenhang der Wirtschaftssubjekte und die erleichterte Einordnung durch die deutliche Abgrenzung der Akteure voneinander gegenüberstehen. Zu unterscheiden sind vier noch heute relevante Wirtschaftssubjekte: der Eigenwirtschaftler, der Kaufmann, der Unternehmer und der Manager.

Mit Eigenwirtschaftler<sup>12</sup> sind alle Individuen gemeint, die sich durch ihre persönlichen Fähigkeiten selbständig versorgen können. Die wichtigste Form des Eigenwirtschaftlers ist, historisch betrachtet, mit Abstand der Handwerker gewesen, der in den sich bildenden Städten bestimmte Güter, Techniken und Dienstleistungen entwickelte, die in den wachsenden Dorfgemeinschaften von Vorteil waren und dabei zu deren Entwicklung zu Städten beitrug.

Produziert ein Eigenwirtschaftler mehr als er verkaufen kann<sup>13</sup> oder ein ganz besonders seltenes Gut, wird ein neues Wirtschaftssubjekt nötig: der Kaufmann. Der Kaufmann stellt kein Gut her, sondern seine Fähigkeit besteht darin, diese Überschüsse ausfindig zu machen, sie aufzukaufen und sie an einem anderen Ort wieder zu verkaufen. So bemerkt Sombart (1923, S. 1) treffend: ‚Kaufmann ist derjenige, der auf eigenes Risiko ‚kauft und verkauft‘, um dadurch seinen Unterhalt zu verdienen oder Gewinn zu machen‘<sup>14</sup>. Er ist also in seiner Funktion Güterfinder und -vermittler<sup>15</sup>. Er handelt auf eigene Rechnung und ist gänzlich unabhängig.

Im 18. Jahrhundert vollzog sich ein Wandel, der das dritte große Wirtschaftssubjekt in den Vordergrund treten ließ. Der Unternehmer sollte fortan bis in die Gegenwart das vorherrschende Wirtschaftssubjekt sein. Er ist weder Eigenwirtschaftler noch Kaufmann, doch er geht aus ihnen hervor<sup>16</sup>. Er vereinigt beide Funktionen auf eine bis dahin seltene Art und Weise<sup>17</sup>. Der Unternehmer fügt die „technische und kaufmännische Begabung in der fruchtbarsten Weise“<sup>18</sup> zusammen. Die Selbständigkeit der beiden vorherrschenden Typen wird durch ihn aufgelöst. Der Eigenwirtschaftler wird technischer Arbeiter in der Produktion und kaufmännische Angestellte mit dem Wissensschatz der Kaufleute regeln den Verkauf des von den Arbeitern hergestellten Produkts. Der gesamte Prozess wird durch den Unternehmer gesteuert und überwacht. Dieser soziale Verbund mit dem gemeinsamen Ziel ein gemeinschaftlich hergestelltes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung mit Gewinn zu verkaufen, nennt sich fortan Unternehmen. Die Arbeiter und Angestellten bestreiten ihren Lebensunterhalt mit dem Lohn, den sie vom Unternehmer erhalten. Der Unternehmer kann über den Gewinn frei verfügen. Wichtig ist, dass der Unternehmer das erste Wirtschaftssubjekt ist, das viele Menschen in seine Abhängigkeit gebracht hat, um seinen Vorgaben zu folgen. Damit trägt der Unternehmer eine ungleich höhere gesellschaftliche Verantwortung (Einfluss auf die Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt) als noch zuvor der Eigenwirtschaftler<sup>19</sup> und der Kaufmann<sup>20</sup>, die sich auf dem Markt untereinander gleichberechtigt begegneten. Bis dahin regelte der Markt die Einkommensverteilung an die Wirtschaftssubjekte. Nun bestimmt der Unternehmer über den Anteil (Lohn), der seinen Angestellten zufällt. Es entsteht ein Arbeitsmarkt, auf dem die Arbeitsleistungen der so genannten Arbeitnehmer einen eigenen Preis besitzen.

Ab circa 1910 hatten sich die Kommunikationsformen und das Transportwesen so weit verbessert, dass Unternehmen größere Regionen mit ihren Erzeugnissen versorgen konnten und stark wuchsen. Der Unternehmer konnte nicht mehr allein den Überwachungs- und Steuerungsmechanismus ausfüllen. Das war die Geburtsstunde des Managers.<sup>21</sup> Manager waren zu Beginn Angestellte oder Arbeiter, die im Unternehmen Erfahrung sammelten und mit immer mehr Verantwortung beauftragt wurden. In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts begannen Unternehmen vermehrt international zu handeln. An den Hochschulen wurden spezielle Ausbildungen für Manager entwickelt, so dass sie bereits früh an eine verantwortungsvolle Position gelangten und den Fortbestand und die weitere Entwicklung des Unternehmens sicherten. Der heutige Manager ist das erste Wirtschaftssubjekt, das die individuelle wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens nur noch aus der Theorie kennt. Er sichert hauptsächlich den Bestand des Unternehmens und bezieht als Angestellter ein Gehalt<sup>22</sup>. Als internationaler Manager schon im jungen Alter eingesetzt, besetzt er die vorerst letzte Stufe der, man könnte fast schon sagen „Evolution

der Wirtschaftssubjekte“, und steht an der Spitze von bis zu 1,9 Mio. Arbeitnehmern (Wal-Mart<sup>23</sup>) eines transnationalen Unternehmensverbunds (Konzern). Die gesellschaftliche Verantwortung des Managers steigt entsprechend der Größe des Unternehmens und übertrifft in der Regel die des Unternehmers um ein Vielfaches<sup>24</sup>.

### **C. Methodische Aspekte der Leitbildentwicklung**

Ein Leitbild wird häufig als Grundgesetz oder die Zehn Gebote bezeichnet. Es befasst sich mit den langfristigen, globalen Zielen und den langfristig gültigen Prinzipien, Normen und Spielregeln einer Organisation, die ihre Lebens- und Entwicklungsfähigkeit sicherstellen sollen.<sup>25</sup> Ethische Kodizes für Unternehmen hingegen sind das Phänomen der letzten Jahrzehnte<sup>26</sup>. Das spricht dafür, dass es vorher ein Verhalten von Wirtschaftssubjekten gab oder auch immer noch gibt, das von der Gemeinschaft akzeptiert und von den Handelnden eingehalten wurde oder wird. Ehrbare Kaufleute brauchten keinen Ethikodex. Wie dieses Verhalten aussah, wie es sich bis heute entwickelt hat und wodurch es gestützt wurde, ist die Grundlage für die Entwicklung eines Leitbildes. „Ein Leitbild wächst aus einer gründlichen Analyse der historischen Entwicklung und des gegenwärtigen Zustands“<sup>27</sup>. Ein auf diese Weise entwickeltes Leitbild erhält seine Autorität dadurch, dass es nicht ein normativ individual-ethisches wissenschaftliches Konstrukt einer Einzelperson darstellt, sondern aus der Kaufmannsgeschichte und -tradition heraus gewachsen ist. Die Prinzipien des Leitbildes stammen von Kaufleuten und Unternehmern selbst, die ihr großes Maß an praktischer Erfahrung durch überliefertes Verhalten oder Schriften weitergegeben haben. Diese Art der Beweisführung entspräche der Klasse „II(α) Autorität eines oder mehrerer Menschen“ und „II(β) Autorität der Überlieferung, der Bräuche und Gewohnheiten“ der Derivationen (schein-logische Erklärungen) bei Pareto (1955, S. 166). Erst die wissenschaftliche Methode setzt diese praktische Erfahrung zu einem von ideologischen Elementen bereinigten Gesamtbild zusammen, das dem wirtschaftenden Menschen verständlich sein muss. Es geht also formal darum, über die Jahrhunderte von Wirtschaftssubjekten als gut befundene Verhaltensmuster zu finden, auf Übereinstimmungen zu überprüfen, diese zu systematisieren und so ein allgemeingültiges und vor allem zukunftsfähiges Leitbild zu formulieren.

### **D. Gesellschaftsgeschichtliche Analyse des Ehrbaren Kaufmanns**

#### **I. Vorgehensweise**

Gesellschaftsgeschichte bezieht sich im Rahmen dieses Beitrags auf die Lebenswirklichkeit der Menschen. Es geht also nicht um die großen Ereignisse der jeweiligen Zeit, sondern um die Mikroperspektive, die Sicht der handelnden Akteure. Im engeren Sinne handelt es sich um Mentalitätsgeschichte, die durch das Sammeln, Sichten und Vergleichen von Einzelangaben ermittelt wird<sup>28</sup>. Gerade weil die Ehrauffassung „ein überhistorisches, ideelles Normensystem ist“<sup>29</sup> und in naher Verwandtschaft zum wirtschaftlichen Ruf steht, zwingt sich eine gesellschaftsgeschichtliche Analyse als Ausgangspunkt geradezu

auf. Bewusst ist nicht die Rede von Wirtschaftsgeschichte, weil gerade bei der Betrachtung des Ehrbaren Kaufmanns immer auch der Bezug zur Gemeinschaft hergestellt wird. Wirtschaft und Gesellschaft sind nicht voneinander zu trennen, sie stehen in Wechselwirkung zueinander. Die Fragestellung wird also auch implizit lauten: Wie denkt die Gesellschaft über den gut wirtschaftenden Menschen, denn der Ehrbare Kaufmann ist derjenige Kaufmann, der im Einklang mit der Gesellschaft handelt. Die Interpretationsleistung und -technik des Historikers ist für die Analyse bestimmend<sup>30</sup>, jedoch ist beim Ehrbaren Kaufmann das oben erwähnte Problem der Typisierung nicht relevant, weil ja gerade nach dem bestimmten, dem guten Typus gesucht wird, ohne den Anspruch auf einen historisch dominierenden Regelfall.

Der zeitliche Rahmen der Analyse reicht vom Hochmittelalter des 11. Jahrhunderts bis zum Beginn der Moderne. Der zeitliche Ausgangspunkt ist sinnvoll, weil er mit dem Auftreten des Kaufmanns und seinem Wirken in den Städten Europas den Beginn einer langen gesellschaftlichen Entwicklung markiert, die unsere Gegenwart wie durch einen roten Faden mit der Vergangenheit verbindet. Es werden Werke untersucht, die den Ehrbaren Kaufmann explizit oder implizit durch die erwähnten Synonyme thematisieren. Ich werde diese in einen Gesamtzusammenhang stellen, der eine Entwicklung erkennen lassen wird und parallel den Bezug zur BWL herstellen.

## II. Mittelalter

Im Mittelalter<sup>31</sup> erlebten die Menschen in Europa eine Zeit radikalen Wandels. Die kommerzielle Revolution<sup>32</sup> verdrängte im Hochmittelalter die bis dahin gültige Wirtschaftsordnung der Schenkungswirtschaft<sup>33</sup>. Der Kaufmann schuf durch sein Handeln eine neue internationale<sup>34</sup> Realität. Europa wurde durch zwei große Gruppen von Kaufleuten bestimmt, die Italiener im europäischen Süden und die Hansen im Norden<sup>35</sup>.

### 1. Anfänge: Der italienische Kaufmann

Eine Anleitung zu ehrenhaftem Handel des Kaufmanns ist für die frühen Jahrhunderte des Mittelalters nicht auszumachen<sup>36</sup>. 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<sup>37</sup>. Zu dieser Zeit gab es noch keine modernen Beweisverfahren. Man war auf die Anzahl von Eidhelfern oder auf so genannte Gottesurteile (Feuerprobe, Schwertkämpfe etc.) angewiesen.<sup>38</sup> 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. Wenn dieser die Schulden bezahlte, war er berechtigt, das Geld vom eigentlichen Schuldner einzufordern. Die praktische Umsetzung war indes schwierig und das System bedrohte die Existenz jedes einzelnen Kaufmanns. Als Konsequenz schlossen sich die Kaufleute zusammen und entwickelten eigene Beweis- und Gerichtsverfahren, die die Achtung des Rechts von allen Mitgliedern einforderten. „Das Kaufmannsrecht wurde eines von ‚Treu

und Glauben'. Der reisende Staubfuß wurde zum ‚Ehrbaren Kaufmann‘. „Dies ging einher mit der Entstehung der Städte.<sup>39</sup>

### **a) Leben in der städtischen Gemeinschaft**

Das wichtigste Instrument zur Bewahrung gesellschaftlich gewünschten Verhaltens in der mittelalterlichen Stadt war die Ehre. Ein altes Sprichwort sagt „Ehre verloren – alles verloren“<sup>40</sup>. Die Regeln, an die man sich halten musste, um seine Ehre zu bewahren, waren aber nicht für jeden gleich. In der mittelalterlichen Stadt, dem Lebensraum des Kaufmanns, entwickelte sich eine verfeinerte Ständehierarchie. An der Spitze standen adelige oder geistliche Stadtherren und deren Ministeriale, ferner Patrizier, Grundbesitzer, Fernhandelskaufleute, dann die Masse der Bürger (Handwerker, Krämer, Ackerbürger, Beamte). Jeder Stand entwickelte sein eigenes Ehrverständnis<sup>41</sup>. Wie das des Kaufmanns aussah, wird im Folgenden geklärt; dabei beziehen sich die Quellen überwiegend auf den Groß- oder Fernhandelskaufmann.

Erheblichen Einfluss auf die Entwicklung der Ehre des Kaufmannes hatten die Kaufmannsgilden. Sie verfügten über Rechte, hatten Pflichten zu erfüllen und setzten Normen, die dem Kaufmann eine bestimmte Lebensführung vorschrieben<sup>42</sup>. Die Organisation in Gilden förderte die Handelsexpansion<sup>43</sup>, weil sie einen Koordinationsmechanismus darstellte, der dem Informationsaustausch zwischen den Kaufleuten diente und gleichzeitig die Handelsmacht gegenüber Herrschern in anderen Handelszentren erhöhte<sup>44</sup>. Sie hielt die Herrscher davon ab, ihre Macht gegen einzelne Kaufleute willkürlich zu missbrauchen<sup>45</sup>. Sie regelte sowohl das Verhalten nach Außen, als auch das nach Innen, worauf weiter unten näher eingegangen werden soll.

Der Einfluss des Großkaufmanns auf die Städte war sehr groß. Durch den wirtschaftlichen Erfolg nahm die politische Macht zu<sup>46</sup>. Man kann sagen, dass die Städte im 13. Jahrhundert sozial und politisch von den großen Kaufleuten dominiert wurden<sup>47</sup>. Das steigerte das ohnehin schon hohe soziale Ansehen der Kaufleute noch mehr.

Zur Aufrechterhaltung und Sicherung dieser bedeutenden Stellung und zur Abgrenzung von Betrügnern gab es bestimmte Verhaltensnormen, die sich die Kaufleute selbst auferlegten. Das Verhalten wurde in den Städten, die in der Regel unter 2000 Einwohner<sup>48</sup> 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 Falle von der Gemeinschaft ausgeschlossen, denn die Ehre stellte die Grundlage für das Leben in der Gesellschaft dar. Bourdieu (1976, S. 335-357) hat dafür den Begriff des „symbolischen Kapitals“ geprägt, das im Wert steigen (Ehrzuwachs) oder sinken (Ehrentzug oder Schande) kann<sup>49</sup>. Es ist wichtig zu beachten, dass im Folgenden ein Idealbild eines Ehrbaren Kaufmanns gezeichnet wird, das in allen seinen Einzelheiten sicher nur von Wenigen auch wirklich gelebt wurde<sup>50</sup>. Es lässt sich unterteilen in den Besitz praktischer Grundfähigkeiten und tugendhaftes Verhalten.

### **b) Praktische Grundfähigkeiten**

In erster Linie war der Kaufmann ein Mann mit wirtschaftlichen Fähigkeiten, die seinen Erfolg begründeten. Deshalb sind die Kaufmannshandbücher des 14. Jahrhunderts hauptsächlich geprägt von Informationen zur praktischen Erlernung des Berufs Kaufmann<sup>51</sup>. Enthalten waren mathematisches Wissen, Regeln des Schriftverkehrs, geografische Infor-

mationen sowie das Wissen über Gewürze und andere Handelswaren<sup>52</sup>. Luca Pacioli (1445-1517), der als Erfinder der doppelten Buchführung gilt, schreibt 1494 im ersten Kapitel seines Werks „Summa de arithmetica, geometrica, proportioni et proportionalità“ (im Folgenden Summa), dass zu den drei notwendigen Hauptsachen eines wahren Kaufmanns erstens das Geld, zweitens die Eigenschaft eines guten Rechners und drittens eine ordentliche Rechnungsführung in Bezug auf Schuld und Forderung und auf alle anderen Geschäfte gehören<sup>53</sup>. Die Kaufmannshandbücher und Pacioli selbst müssen als Vorläufer der Betriebswirtschaftslehre gesehen werden. Die doppelte Buchführung gehört beispielsweise noch heute zum Grundwissen jedes Wirtschaftsstudenten und ist ein von Kaufleuten erdachtes Rechensystem zur eigenen Kontrolle und Sicherung der ehrbaren Kaufmannspraxis. Der Fernhandelskaufmann musste über Bildung in den Bereichen Warenkunde, Rechtskunde, der Kunde der verschiedenen Währungen und der jahreszeitlichen Wetterwechsel verfügen. Er musste in der Lage sein, neue Absatz- und Produktarten und neue Formen der Finanzierung zu erkunden. Darüber hinaus brauchte er die Fähigkeit künftige politische Entwicklungen abzuschätzen. Der im Laufe des Mittelalters sesshaft gewordene Fernhandelskaufmann musste ein Organisationstalent besitzen und Menschen kennen und anleiten können.<sup>54</sup> Im Handbuch „Der Handel und der ideale Kaufmann“ von Benedetto Cotrugli aus Ragusa heißt es, der Kaufmann „muß sich selbst und seine Geschäfte nach einem rationalen Plan lenken, um sein Ziel – den Reichtum – zu erreichen“<sup>55</sup>. Seine rationale Haltung (das Streben nach dem Nützlichen und Konkreten<sup>56</sup>) drückt sich im Pragmatismus aus, wie er ihn in Geschäften pflegte<sup>57</sup>. Neben den Grundlagen in Rechnen, Lesen und Schreiben, war auch die Kenntnis der Volkssprachen unerlässlich (Französisch, Italienisch und im Hansebereich Niederdeutsch)<sup>58</sup>. Zusammenfassend waren es sein Gewinnstreben, seine rationale und emotionale Intelligenz, sein Organisationstalent sowie sein politischer und wirtschaftlicher Weitblick, die zur Grundlage seines wirtschaftlichen Erfolgs wurden. Aber diese Fähigkeiten allein machten noch keinen Ehrbaren Kaufmann, genau genommen machten sie nur den Kaufmann. Die Ehrbarkeit spiegelte sich erst in seinem tugendhaften Verhalten wieder, ohne das sein Aufstieg in der Gemeinschaft unmöglich gewesen wäre.

### c) Tugendhaftes Verhalten

Begriffsgeschichtlich war Ehre bis zum 18. Jahrhundert gleichbedeutend mit Ehrlichkeit. Ehrlichkeit war keine moralische, sondern eine soziale Kategorie und bedeutete ursprünglich die ständische Ehrenhaftigkeit der Adligen und später der Bürger, zu denen auch der Kaufmann zählte. Ehrlich hieß soviel wie achtbar und reputabel und bedeutete demnach mehr als unser heutiges Verständnis von ehrlich im Sinne von „die Wahrheit sagen“.<sup>59</sup> Frühestens im 13. Jahrhundert bekam die Wahrung der Ehre als soziales Ansehen durch die Einhaltung äußerer Zeichen auch eine ethische Qualität im Sinne der inneren Ehre<sup>60</sup>. Die Ehrauffassung der Kaufleute wurde besonders durch berufsbezogene Charakteristika geprägt<sup>61</sup>. Das heißt die oben erwähnten praktischen Fähigkeiten sind für die Zuerkennung der Ehre genauso wichtig wie die tugendhaften Eigenschaften.

Im berühmten Handbuch „Practica della Mercatura“, betitelt und herausgegeben um 1340<sup>62</sup>, gibt der Autor Francesco Balducci Pegolotti in seiner Einleitung die Verse von Dino Compagni<sup>64</sup> 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"<sup>65</sup>.

Diese Quelle liefert zum Einstieg viele Eigenschaften des wahren und ehrlichen, also Ehrbaren Kaufmanns und zeigt deutlich, dass die Ehrbarkeit von beiden, den praktischen und den tugendhaften, Eigenschaften des Kaufmanns abhängt. Praktischer Natur sind demnach der Weitblick, billig kaufen und teuer verkaufen und fehlerloses Rechnen. Vollkommen wird er durch Anstand, Redlichkeit, bewundernswertes und ehrliches Verhalten, ohne Tadel, mit herzlicher Dankbarkeit, Unterlassen von Wucher und Glücksspiel, die alles fortnehmen. Er wächst mit seinem Verdienst, sein Wort gilt und zu guter letzt findet er Erlösung bei der Kirche und gibt für Gott.

Drei Dinge fallen auf beim Studium der vorangegangenen Verse: die Wertschätzung bestimmter Charaktereigenschaften oder Tugenden im Zusammenhang mit Geschäftsverhalten, das Verhältnis zu Gott und in seinem Namen ganz zuletzt das Geben an die Gemeinschaft.

*(i) Charaktereigenschaften oder Tugenden im Zusammenhang mit Geschäftsverhalten:*

Den Schreibern der Kaufmannshandbücher war bewusst, dass ethisches Verhalten und der gute Name des Kaufmanns Güter waren, die ebenfalls geschützt werden mussten<sup>66</sup>. Das erste wirklich ausführliche Handbuch ist der „Zibaldone da Canal“ (im Folgenden Zibaldone), venedigschen Ursprungs datiert er um etwas nach 1320<sup>67</sup>. Der Zibaldone äußert sich zu den Folgen des Schmuggels folgendermaßen: „you lose faith and honor by it, so that they will never trust you as before your crime was found out“<sup>68</sup>. Durch kriminelle Machenschaften verlor der Kaufmann Vertrauen und seine Ehre. Dies ist demnach eines der frühesten Dokumente, in denen der Ehrbare Kaufmann in Erscheinung tritt. Es enthält auch ein langes Gedicht mit dem Titel „Die Grundsätze Salomons“, das eine moralische Richtschnur darstellen sollte: „Cheat not rich man nor poor/ since you know not what you may encounter:/ a man may buy other things,/ but not fortune.“<sup>69</sup> Betrug konnte demnach ungeahnte Dinge hervorrufen und die Fähigkeit mit dem erlangten Geld Dinge zu kaufen, sollte nicht glücklich machen. Alfredo Stussi schreibt in der Einleitung seiner Edition des Zibaldone, dass der Verfasser desselben Verse zu „mercantile morals“ verwendet hat, zum Beispiel „Take care to have nothing to do with thieves/ nor to buy their wares/ from that can only come harm/ and dishonor.“<sup>70</sup> Gegenseitiges Vertrauen war wichtig für Kaufleute, die im weiten Mittelmeerraum handelten. Luca Pacioli sagte im bereits oben zitierten Werk *Summa* 1494 ebenfalls in Kapitel 1: „Es gilt nichts höher als das Wort des guten Kaufmanns und so bekräftigen Sie ihre Eide, indem sie sagen: Bei der Ehre des wahren Kaufmanns (per fidem bonae et fidelis mercatoris).“<sup>71</sup> Der Kaufmann musste seinen Ruf schützen, denn ein beschädigter Ruf war sein Ruin. Wenn er mit seinen Partnern langfristig Geschäfte machen wollte, sollte er sie auf Mängel aufmerksam machen, oder Schadensersatz leisten, wenn es sich um versteckte Mängel handelte.<sup>72</sup> Berthold von Regensburg (um 1210-1272) sagte: „Wenn sie auf rechte Maße und Gewichte achteten und sich des Kardinalübels der Kaufleute, des Schwörens und Lügens beim Ein- und Verkauf enthielten, dann konnte der Beruf ehrenhaft ausgeübt werden.“<sup>73</sup> Sich auf das Wort des

anderen Kaufmanns verlassen zu können, war die Grundlage für das Vertrauen zueinander. Um dieses in einem Rahmen von verschiedenen kulturellen und religiösen Hintergründen zu erhalten, war es wichtig die Bräuche und Gesetze fremder Orte zu kennen<sup>74</sup> und zu wissen, wo man freundlich aufgenommen wurde<sup>75</sup>. Der erfolgreiche italienische Fernhandelskaufmann war ein Kosmopolit von toleranter, freundlicher und aufgeschlossener Natur. Das passt zusammen mit seiner tiefen „Friedensliebe“<sup>76</sup> und zugleich des Bedürfnisses nach der Sicherung der öffentlichen Ordnung. Krieg behinderte den Geschäftsverkehr, verhinderte Investitionen, machte Forderungen unsicher und brachte die Währung durcheinander.<sup>77</sup> Ein Kaufmann musste vorsichtig sein, ein Gespür für seine eigenen Interessen haben, Geschäftsgeheimnisse hüten und misstrauisch gegenüber anderen sein. Er sollte Angst haben Geld zu verlieren. Für all das brauchte er Erfahrung.<sup>78</sup> Es ist eine pragmatische Geschäftsmoral „des goldenen Mittelwegs, der Vorsicht, ja des Misstrauens“<sup>79</sup>. Um ihrer Würde gerecht zu werden, sollten Kaufleute nicht „die brutalen Manieren der groben Soldaten haben, und nicht die liebedienerischen Manieren der Possenreißer und Komödianten, vielmehr muß sich in ihrer Sprache, ihrem Vorgehen und in ihrer gesamten Handlungsweise ihre Ernsthaftigkeit widerspiegeln“ schrieb Benedetto Cotrugli, ein Kaufmann aus Regusa<sup>80</sup>. In den Ratschlägen von Kaufleuten spiegelte sich das Verlangen wider, die Prinzipien des Berufslebens zu beschreiben, die das Vermögen mehren. Aber sie wendeten sich auch der Erziehung der Kinder zu, die nach dem Tod des Kaufmanns das Vermögen erhalten sollten. Die Beschreibungen reichen so weit einen Charakter herauszubilden, der zugleich Lebensglück erfahren und erfolgreich sein konnte.<sup>81</sup> In den „Memoiren“ von Giovanni di Pagnolo Morelli finden sich die Tugenden Höflichkeit, gute Erscheinung, gute Erziehung, die den guten Ruf und die Geschäfte auf dem Markt fördern. Er schreibt: „Macht keine Geschäfte mit jemandem, der die Arbeit, die Partner oder die Meister gewechselt hat. Und seid mißtrauisch, euer Geld oder eure Geschäfte einem Mann anzuvertrauen, der spielt, der ausschweifend lebt, der sich zu aufwendig kleidet, der feiert, kurz, einem Mann ohne Hirn.“<sup>82</sup> Das führt zum Lob der Klugheit, Ordnung, der Sicherheit, aber im richtigen Moment ist auch der Wagemut empfohlen, das Geschwätz ist die Sünde des Kaufmanns<sup>83</sup>.

(ii) *Verhältnis zu Gott*: Zu Beginn des Mittelalters war der Einfluss der Kirche auf die Gesellschaft noch groß. Mit dem Aufstieg der Städte und der Kaufleute änderte sich diese Situation<sup>84</sup>. Dennoch blieb der Mensch des Mittelalters durchdrungen von Religiosität, so auch der Kaufmann<sup>85</sup>. Innerhalb der Kirche gab es ein widersprüchliches Verhältnis zum steigenden Einfluss des Kaufmanns. Offiziell verurteilte sie die Gewinnsucht und den Geldverleih<sup>86</sup>. In der Praxis jedoch wurden Kaufleute schon früh als gute Christen in die Gemeinschaft aufgenommen<sup>87</sup>. Die Kirche war sich uneins über den religiösen Stand des Kaufmanns und so zitierte sie unterschiedliche biblische Stellen, je nachdem, wo sie ihn haben wollte. In „Die Gleichnisse vom Schatz und der Perle“ (Mt 13,44-46) werden Kaufleute gelobt und in „Die Klage über den Untergang Babylons“ (Offb 18,11-17) werden sie für den Verfall mit verantwortlich gemacht<sup>88</sup>.

Als Christen beriefen sich auch die Kaufleute bei all ihren Handlungen auf Gott. Zu Beginn der Handelsbücher findet sich folgender Satz: „Im Namen unseres Herrn Jesus Christus und der Heiligen Jungfrau Maria Seiner Mutter und aller Heiligen des Paradieses, durch ihre heilige Gnade und Barmherzigkeit sei uns Gesundheit und Gewinn gegeben, sowohl auf dem Lande wie zur See, und dank dem seelischen und körperlichen Heil

mögen sich unsere Reichtümer und unsere Kinder vermehren. Amen.“<sup>89</sup> Die erste Tugend war die Demut, der Respekt vor Gott und dem Anteil, der ihm im erfolgreichen Leben zukommt<sup>90</sup>. Die Folge war, dass die Kaufleute bei der Gründung einer Gesellschaft Gott zum Teilhaber erklärten. Er hatte ein eigenes laufendes Konto und erhielt einen Gewinnanteil<sup>91</sup>, der in den Büchern unter dem Namen „Messer Domeneddio“ eingetragen war. Bei Bankrott wurde Gott als Erster ausbezahlt. Gott stand für die Armen, die ihn auf Erden repräsentierten. Es gab auch eine kleine Kasse mit Kleingeld, die neben dem Geldschrank stand. An Feiertagen gaben die Handelsgesellschaften jedem Gesellschaftsmitglied Taschengeld, um es als Almosen an die Armen zu verteilen.<sup>92</sup> Der berühmte Kaufmann Francesco di Marco Datini (1335-1410) war bekannt für seine guten Taten im Namen Gottes<sup>93</sup>, die unter mittelalterlichen Kaufleuten zahlreich waren<sup>94</sup>.

(iii) *Verhältnis zu ihrer städtischen Gemeinschaft*: Die Kaufleute hatten einen großen Einfluss auf die Entwicklung der Städte. Benedetto aus Ragusa schrieb im 15. Jahrhundert in seinem Handbuch „Der Handel und der ideale Kaufmann“: „Die Würde und das Handwerk des Kaufmanns sind in vieler Hinsicht groß [...] An erster Stelle aufgrund des Gemeinwohls, denn auch Cicero ist die Förderung des Gemeinwohls ein ehrenwertes Ziel, für das man selbst sein Leben opfern sollte [...] Der Fortschritt, das Gemeinwohl und der Wohlstand der Staaten beruhen zu einem großen Teil auf den Kaufleuten; [...] Die Arbeit der Kaufleute ist zum Wohle der Menschheit eingerichtet.“<sup>95</sup> Auch Luca Pacioli sagte in seinem Werk „Divina Proportione“ aus dem Jahr 1497: „Und der Kaufmann sorgt dafür, dass der Mensch durch Tausch erhält, was ihm nicht spontan durch Großherzigkeit gewährt wird. Der Kaufmann ist das Scharnier im gesellschaftlichen Leben“<sup>96</sup>. Die Kaufleute waren sich dieser Bedeutung bewusst. Für ihren hohen sozialen Rang, für die Ehrerweisung, erwartete die Stadt, dass die Ehrbaren Kaufleute sich für die städtischen Belange einsetzten<sup>97</sup>. Sie wussten, dass es in ihrem Interesse ist, wenn sie durch Wohltätigkeit den sozialen Frieden aufrechterhielten<sup>98</sup>. Die Stadt war die Grundlage ihres Erfolges, ihrer Geschäfte und ihrer Macht. Sie nahm in ihren Überlegungen und Gefühlen die oberste Stelle ein<sup>99</sup>. Sie förderten als Mäzene<sup>100</sup> die Literatur und Kunst innerhalb ihrer Stadt<sup>101</sup> und betrachteten die Kultur als Teil ihres Prestiges (äußere Ehre). Das war nicht nur einfacher Patriotismus im Sinne von Vaterlandsliebe. Es war das rationale Wissen um das Verdienst der Gemeinschaft für den eigenen sozialen Aufstieg, das Wissen um die eigenen Wurzeln und ihre Bedeutung. Dieses ausgeglichene Geben und Nehmen zwischen den nach Reichtum strebenden Individuen und der Gemeinschaft hielt den sozialen Frieden aufrecht und dass dies so war, förderte das Selbstbewusstsein und die Zufriedenheit des Ehrbaren Kaufmanns. Die Verinnerlichung dieser Tatsache drückt das Fresko „Die gute Regierung“ im Saal des Palazzo Pubblico, dem Tagungssaal der Regierung, von Ambrogio Lorenzetti, durch die Gemeinde Siena um das Jahr 1337 in Auftrag gegeben, aus. Auf der einen Seite ist ein Alter zu sehen, der für die Tugenden Friede, Stärke, Klugheit, Güte, Hoffnung und Gerechtigkeit steht. Auf der anderen Seite wird die friedliche Harmonie und arbeitsame Aktivität auf dem Land und in der Stadt als „Die Folgen der guten Regierung“ von einer geflügelten Frau präsentiert, die aussieht wie die Fortuna: die Securitas. An einer anderen Freske prangert Lorenzetti „Die Folgen der schlechten Regierung“ mit einem Wort an: Krieg.<sup>102</sup>

Der Ehrbare Kaufmann im Italien des Mittelalters bestimmt sich kurz gefasst aus einem Bündel von Tugenden, Verhaltensweisen und Einsichten, die zum Ziel haben, den

Vorteil des Kaufmanns mit der christlichen Gemeinschaft generationenübergreifend in Einklang zu bringen und er wurde in Kaufmannshandbüchern, den Vorläufern der Betriebswirtschaftslehre, als Leitbild gelehrt.

## 2. *Der Hansekaufmann*

Die Quellen legen nahe, dass der Aufstieg der Hanse<sup>103</sup> in Nordeuropa mit ihrem Zentrum in Deutschland in einer sehr ähnlichen Art und Weise wie in Italien geschah. 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<sup>104</sup>. Man kann die Hanse als einen Körper sehen, der aus etlichen Freundschaften und Bündnissen bestand<sup>105</sup>. Sie ist nicht zu trennen vom „Mercator hansae Teutoricorum“ oder wie der Hansekaufmann oft genannt wurde, der „gemeene copman“<sup>106</sup>. Der Zweck dieses freien Städtebündnisses war es zweifelsohne, den Wohlstand des Kaufmanns zu sichern<sup>107</sup>, indem durch gemeinsame Regeln, Verhaltensregeln<sup>108</sup> und Organisationen der Handel geschützt und gefördert wurde<sup>109</sup>. Das gemeinsame Auftreten als „Kaiserliche“ oder „Deutsche“<sup>110</sup> war für ihre Verhandlungsmacht ebenso ein Vorteil, wie die der größeren Gilden in den Städten Italiens<sup>111</sup>.

So detailliert, wie oben der italienische Ehrbare Kaufmann beschrieben werden konnte, wird es mit dem Hansekaufmann nicht gelingen können. Die vorliegende Quellenlage ließ das nicht zu und Aussagen eines Historikers, der 1899 vom „gänzlich unbestimmte[n] Begriff ‚Ehrb. Kaufmann‘“<sup>112</sup> sprach, drücken eine Unsicherheit über den Begriffsinhalt aus, die in Norddeutschland bis heute fortbesteht<sup>113</sup>. Ein Grund mag sein, dass die Ehre als Selbstverständlichkeit galt, die überall präsent war<sup>114</sup> und deshalb im Nachhinein schwer fassbar war. Die vorausgegangene Analyse des italienischen Kaufmanns kann helfen, diese Unsicherheit zu beseitigen. Denn die Lebensumstände waren in beiden Regionen sehr ähnlich und die Berührungspunkte zwischen den Fernhandelskaufleuten waren groß. Die Hansekaufleute hatten zum Beispiel am Canale Grande, im Fondaco dei Tedeschi in Venedig, einen eigenen Handelshof<sup>115</sup> und Brügge war die große Stadt, die beide Zentren, Venedig und die Hanse, miteinander verband<sup>116</sup>. Die Beschreibung des großen hansischen Kaufmanns als gebildeten Mann, der Chroniken und Historien las<sup>117</sup>, ist ein weiteres Indiz dafür, dass er auch bereit war sich mit der südlichen Kultur auseinanderzusetzen. Wenn im Folgenden die Eigenschaften näher beschrieben werden, wird sich zeigen, dass die Parallelen zwischen den beiden Kaufmannstypen sehr stark sind. Auch hier geht es wieder um die Darstellung der Idealeigenschaften, die wohl nur in Ausnahmen von einigen Wenigen wirklich so gelebt wurden<sup>118</sup>.

Nachdem der Hansekaufmann wandernd sein Geld verdiente, wurde er im 14. und 15. Jahrhundert sesshaft<sup>119</sup>. Er war gewöhnlich Mitglied in mehreren Handelsgesellschaften, wo er die Rolle eines gleichberechtigten Teilhabers am einzelnen Geschäft spielte<sup>120</sup>. Diese Gesellschaften bestanden meist aus Familienmitgliedern<sup>121</sup>, wobei trotz Verwandtschaft immer auf eine ordnungsgemäße Verbuchung und Abrechnung geachtet wurde<sup>122</sup>. Als praktische Grundfähigkeiten galten auch hier Lesen, Schreiben, Rechnen und die Fähigkeit Korrespondenz zu führen, im Kontor oder aber auch für die Stadt. Dazu kam selbstverständlich das Gewinnstreben, mit einem ausgeglichenen Verhältnis von Risiko

und Sicherheit.<sup>123</sup> Geschäftsabschlüsse auf Treu und Glauben schafften Vertrauen und stärkten die Ehre, die eng mit dem „gelovens“, der Kreditwürdigkeit zusammenhing. Der Verlust bedeutete den wirtschaftlichen Ruin. Der Kaufmann musste folglich alles für die Erhaltung seines Ansehens tun.<sup>124</sup> Wirtschaftlicher Schaden war gleichbedeutend mit Schande.<sup>125</sup> Sparsamkeit, Bescheidenheit und Maßhalten lieferten sodann die Grundlage für die Vermögenssicherung<sup>126</sup>. Der typische Großhandelskaufmann besaß Grundeigentum und war ein hervorragender Politiker im Dienste seiner Heimatstadt<sup>127</sup>, denn in der ständischen Ordnung genossen die akademisch-kaufmännischen Berufe das höchste Ansehen<sup>128</sup>. Nicht selten waren Kaufleute Bürgermeister, für gewöhnlich in der Spätphase ihrer kaufmännischen Karriere<sup>129</sup>. So wurde Hinrich Castorp (gegen 1420-1480) im Jahre 1472 Bürgermeister von Lübeck, dem Zentrum der Hanse. Er las und sammelte Chroniken und Historien und seine Religiosität drückte sich in der Verehrung der heiligen Anna aus.<sup>130</sup> Vor Fernhandelsreisen fasste der Kaufmann sein Testament ab, in dem er immer fromme Stiftungen vorsah<sup>131</sup>. Die enge Bindung zu Gott drückte sich auch in der obligatorischen Pilgerfahrt des Kaufmanns aus, die einmal im Leben unternommen wurde<sup>132</sup>. Gott war so allgegenwärtig<sup>133</sup> wie bei den Italienern, er war Mitglied in den Handelsgesellschaften und sein Anteil, der ebenfalls an die Armen ging, wurde „Gottespfennig“ genannt<sup>134</sup>. Castorp wusste, dass die Grundlage für Lübecks Fortbestehen der Frieden war und versuchte den Krieg mit England bis zuletzt zu verhindern. Allerdings führte er ihn mit aller Beharrlichkeit, als er ausgebrochen war. Sein Weitblick und seine Friedensliebe stehen für die hansischen Tugenden. Ein Wort von ihm bringt den Geist der Hanse gut zum Ausdruck: „Lasset uns tagfahrten; denn leicht ist das Fähnlein an die Stange gebunden, aber es ist schwer, es mit Ehren wieder abzunehmen.“<sup>135</sup> So nimmt er direkten Bezug zur sozial stabilisierenden, lebenswichtigen Ehre. Trotz des grundlegenden materiellen Interesses waren die Hansen tolerant gegenüber fremden Nationen und Religionen. Ihre friedliebende Einstellung führte dazu, dass sie Konflikte untereinander und mit dem Ausland zuerst durch Schlichtung und Verhandlungen zu verhindern suchten.<sup>136</sup> Die Ehrbarkeit wurde aufrechterhalten durch ein schickliches Benehmen und die Vermeidung von Verschwendung. Schande brachten Würfelspiele um Geld und schändliche Reden, besonders gegenüber Frauen sowie Beleidigungen, vor allem gegenüber der Obrigkeit<sup>137</sup>. Durch die Gefahren, denen die Hansen ausgesetzt waren, entwickelte sich ganz natürlich ein starker Gemeinsinn<sup>138</sup>.

Die Ähnlichkeiten zwischen dem Ehrbaren italienischen und dem Ehrbaren hansischen Kaufmann sind also tatsächlich erstaunlich groß. Deutliche Aussagen zum Ehrbaren Kaufmann als Leitbild zur Zeit der Hanse konnten nicht gefunden werden.

### III. Frühe Neuzeit – Der Ehrbare Kaufmann im deutschen Bürgertum

Der Niedergang der Hanse und der Dreißigjährige Krieg (1618-1648) lähmten die wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands. Der Handel wurde provinziell<sup>139</sup>. Die Bürger der Städte entwickelten sich zum so genannten Bürgertum, einer „ständeüberschreitenden Funktionselite“. Den Kern dieser Gruppe bildete die Beamtenschaft der Fürstentstaaten, die am schnellsten expandierte.<sup>140</sup> Der Kaufmann verlor seine große Bedeutung und wurde ein Bürger unter vielen. Dennoch gab es weiterhin die Ehrbarkeit der Kaufleute.

## 1. Veränderungen des Ehrverständnisses

Die Religion verschwand in dieser Zeitspanne größtenteils aus dem Ehrverständnis<sup>141</sup>. Durch die Bewegung der Aufklärung verweltlichte sich die bürgerliche Ehrbarkeit der Bürger und des Kaufmanns<sup>142</sup>. Von nun an galt der Tugendhafte als ehrbar. Der durch Vernunft und Moral bestimmte Ehrbegriff war dadurch viel stärker als früher an die innere Ehre in Bezug auf das Geschäftsverhalten gebunden. Die Ehrbarkeit des Kaufmanns war sein guter Name. Er bestimmte die Kreditwürdigkeit. Somit musste der Kaufmann strikt die Grundsätze von Treu und Glauben einhalten und einen untadeligen Lebenswandel führen. Leistung und Tüchtigkeit steigerten die Ehre, Bankrott führte zu Ehrverlust.<sup>143</sup> Diese Beschreibung des Ehrbaren Kaufmanns ähnelt der aus dem Mittelalter. Die Art der Ehrbarkeit hielt sich also relativ stabil und ging in das Bürgertum und den bürgerlichen Kaufmann über. Sombart (1920) hat den Ehrbaren Kaufmann des Bürgertums ausführlich beschrieben, nur nannte er ihn nicht so. Er nannte es den „Bürgergeist“. Unter Geist versteht Sombart „die Gesamtheit seelischer Eigenschaften und Tätigkeiten, die beim Wirtschaften in Betracht kommen. Alle Äußerungen des Intellekts, alle Charakterzüge, die bei wirtschaftlichen Strebungen zutage treten. Ebenso aber auch alle Zielsetzungen, alle Werturteile, alle Grundsätze von denen das Verhalten der wirtschaftenden Menschen bestimmt und geregelt wird.“<sup>144</sup> Geht man nach dieser Definition, wird deutlich, dass man bei der Suche nach dem Ehrbaren Kaufmann genauso von der Suche nach dem guten Geist des Kaufmanns sprechen könnte. Sombarts Ausführungen sind, wenn er vom Typus des Bürgers spricht<sup>145</sup>, der realen Beobachtung gewidmet, nicht dem Ideal. Dennoch finden sich in seinen Beschreibungen vom „Bürgergeist“ viele der Eigenschaften der Ehrbaren Kaufleute des Mittelalters wieder. Das geht damit einher, dass Sombart vorgeworfen wurde, er zeichne ein zu idyllisches vorkapitalistisches Bild<sup>146</sup>. Diesen Eindruck kann man beim Lesen tatsächlich gewinnen. Doch selbst, wenn es zu positiv dargestellt ist, ist das in keinem Fall schädlich für diesen Beitrag, im Gegenteil. Im Folgenden werden Sombarts Beschreibungen zum Bürgergeist wiedergeben<sup>147</sup>.

### a) Sombarts „Bürgergeist“

Sombart trennt den Bürgergeist in zwei große Bereiche: „Die heilige Wirtschaftlichkeit“<sup>148</sup>, die auf die innere Ausgestaltung der Wirtschaft zielt und in die „Geschäftsmoral“<sup>149</sup>, die die Beziehungen der Wirtschaftssubjekte zur Kundschaft und Außenwelt darstellt. Der Beziehung des Ehrbaren Kaufmanns zur Gemeinschaft widmet er sich gesondert in Kapitel 12.

(i) *Wirtschaftsregeln*: Der erste Bereich beschreibt die Wirtschaftsregeln, die zu einer guten Wirtschaft gehören. Die Rationalisierung der Wirtschaftsführung, mit dem Grundsatz die Einnahmen größer als die Ausgaben zu halten, steht an erster Stelle<sup>150</sup>. Es folgt die Ökonomisierung der Wirtschaftsführung, die Sparen („Ökonomie des Stoffes“) zur höchsten Tugend macht, weil es der Wohlstand mehrende Gegenpol zu hohen Einnahmen ist<sup>151</sup>. Ergänzt wird das Sparen durch eine „Ökonomie der Kräfte“<sup>152</sup>. Das meint das Haushalten mit der Seele (Sombart meint damit ein ausgeglichenes Gefühlsleben), mit dem Körper (Achten auf die körperliche Gesunderhaltung) und mit der Zeit. Dem Aspekt des Haushaltens mit der Zeit widmet er sich ausführlicher, aus ihr folgen die Tugenden Fleiß, Betriebsamkeit und Maßhalten als Quellen des Reichtums und als Gegenteil zum schänd-

lichen Müßiggang und der Verschwendung<sup>153</sup>. Sombart legt an einigen Beispielen dar, dass diese Grundlagen vom 16. bis 18. Jahrhundert in ganz Europa in Lehrschriften für Kaufleute zu finden waren<sup>154</sup>. Auch diese sind die Vorläufer der Betriebswirtschaftslehre. Das Tugendschema von Benjamin Franklin (1706-1790) ist für Sombart die bürgerliche Lebensauffassung in ihrem „letzten und höchsten Ausdruck“<sup>155</sup>. Deshalb fügt er sogar den Originaltext von Franklin, der selbst über kaufmännische Erfahrung verfügte, in die Beschreibung ein<sup>156</sup>. Die Tugenden sind beginnend mit der wichtigsten: Mäßigkeit, Schweigen, Ordnung, Entschlossenheit, Genügsamkeit, Fleiß, Aufrichtigkeit, Gerechtigkeit, Mäßigung, Reinlichkeit, Gemütsruhe, Keuschheit und Demut<sup>157</sup>.

(ii) *Wirtschaftsmoral*: Im Abschnitt zur Wirtschaftsmoral beschreibt Sombart das Verhalten des Kaufmanns zur Außenwelt<sup>158</sup>. Zum Ausdruck kommt diese in der Realität meist durch die „kaufmännische Solidität: also Zuverlässigkeit im Halten von Versprechungen, ‚reelle‘ Bedienung, Pünktlichkeit in der Erfüllung von Verpflichtungen“. Er beschreibt dies als „Moral der Vertragstreue“, weil die Beziehungen unter Kaufleuten nicht zwingend persönlicher Natur sein mussten, sondern auf das einzelne Geschäft bezogen waren. Die Moral der Vertragstreue als Tugend verstanden, enthält die Grundsätze Einfachheit, Wahrhaftigkeit, Treue und Ehrlichkeit.<sup>159</sup> Diese Grundsätze sind bis zum 18. Jahrhundert jedem gelehrt worden, der Kaufmann werden wollte<sup>160</sup>. Die Geschäftsmoral beinhaltet noch eine weitere Komponente, die Sombart als „bürgerliche Wohlanständigkeit“ bezeichnet. Sie verfolgt das Ziel, über ein bestimmtes Verhalten nach außen zu signalisieren, dass man vertrauenswürdig ist, also im Sinne des Geschäftsinteresses kreditwürdig. Der Kaufmann muss korrekt leben, sich aller Ausschweifungen enthalten, sich nur in anständiger Gesellschaft zeigen, er darf kein Trinker, kein Spieler, kein Weiberfreund sein, er muss zur heiligen Messe oder zur Sonntagspredigt gehen.<sup>161</sup> Das gesamte Verhalten lässt sich dann unter dem Begriff Ehrbarkeit zusammenfassen, die in ganz Europa von großer Bedeutung war.

(iii) *Verhältnis zur Gemeinschaft*<sup>162</sup>: Menschliche Aspekte sind für das Handeln des Ehrbaren Kaufmanns von großer Wichtigkeit. Der Mensch bleibt das Maß aller Dinge („omnium rerum mensura homo“) <sup>163</sup>. Die geschäftliche Tätigkeit war daher den menschlichen Bedürfnissen angepasst. Das Geschäft war Mittel zum Zweck des Lebens. „Der Reichtum wird geschätzt, ihn zu erwerben ist das heiß ersehnte Ziel, aber er soll nicht Selbstzweck sein; er soll nur dazu dienen, Lebenswerte zu schaffen oder zu erhalten.“<sup>164</sup> Das gute Gewissen ist für den Kaufmann die Grundlage des Erwerbs. Die Freudigkeit beim Geschäft wird durch richtiges Handeln, aus Ehrfurcht gegen Gott (Demut) und aus Achtung gegen die Menschlichkeit ermöglicht.<sup>165</sup> Das langfristige Ziel für sich persönlich war auch das ruhige Leben im Alter. Sombart nennt es das Rentnerideal<sup>166</sup>. Diese Ruhe drückt sich auch in der Art zu wirtschaften aus. Der Kaufmann strebt kleinen Umsatz mit großem Nutzen an, was Luxusprodukte als lohnenswert erscheinen ließ. Der äußere Ausdruck seiner inneren Ruhe war ein würdevolles Auftreten mit einer steifen und pedantischen Erscheinung.<sup>167</sup> Starkes Konkurrenzverhalten war verpönt. Dem anderen Kaufmann Kunden abspenstig zu machen galt als unsittlich, die Geschäfte durften auch nicht so stark geführt werden, dass andere Bürger daran zu Grunde gehen konnten<sup>168</sup>. Daraus folgt die Unsittlichkeit von Geschäftsreklame, welche „nur als die letzte Verzweiflungstat eines unsoliden Geschäftsmannes angesehen werden“ musste<sup>169</sup>. Werbung wurde als Manipulation verstanden<sup>170</sup>. Der Ausgleich zwischen seiner Geschäftstätigkeit und der Gemein-

schaft war sehr wichtig, nur seinen eigenen Vorteil zu sehen, wurde als falsch empfunden<sup>171</sup>. „Gute und echte Waren zu liefern“ war selbstverständlich für diesen Ehrbaren Kaufmann<sup>172</sup>. Schlussendlich stand er arbeitssparenden Maschinen skeptisch gegenüber, die ja den Menschen die Lebensgrundlage, ihr Lebensglück, entzieht<sup>173</sup>.

Damit ist das Bild, das Sombart unbewusst vom frühneuzeitlichen Ehrbaren Kaufmann zeichnete, vollständig. Deutlich ist die konsequente Fortführung der Ideale des mittelalterlichen Ehrbaren Kaufmanns erkennbar.

## E. Bedeutung für die aktuelle CSR-Forschung

Die geschichtliche Analyse hat gezeigt, dass das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns den nachhaltig wirtschaftenden Akteur darstellt. Sein Verhalten stützt sich auf Tugenden, die eindeutig den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg zum Ziel haben. Dabei ist er sich stets seiner Verantwortung gegenüber der Gesellschaft bewusst. Im Ehrbaren Kaufmann sind Ethik und Wirtschaft untrennbar verbunden. Er benötigt keinen Kodex guter Corporate Governance. Dieses Ergebnis ist aus folgenden Gründen auch bedeutsam für die gegenwärtige CSR-Forschung:

- Der Beitrag zeigt, dass die gesellschaftliche Verantwortung der Kaufleute und damit auch der Unternehmen (CSR) eine lange Tradition hat. Damit ist der Ehrbare Kaufmann als nachhaltig wirtschaftender Akteur nicht nur das ursprüngliche Leitbild der BWL, sondern auch die individuelle Grundlage für die CSR-Forschung.
- Die bisherige CSR-Diskussion wird überwiegend auf der Unternehmensebene (Mesoebene) geführt. Der vorliegende Beitrag zum Ehrbaren Kaufmann stellt jedoch die Mikroebene in den Vordergrund und trägt damit der Tatsache Rechnung, dass der überwiegende Teil der Unternehmen in Deutschland in der Struktur eines eigentümergeführten Familienunternehmens beschaffen ist<sup>174</sup>, in denen sich die individuellen Handlungen des Unternehmers schwer von denen des Unternehmens trennen lassen.
- Der Beitrag unterstreicht, dass die CSR-Forschung als Teil der BWL systematisch in die Grundlagenfächer der kaufmännischen Ausbildung an Hochschulen einfließen sollte und nicht abgeschieden in Wahl- oder Vertiefungsfächern behandelt werden darf.
- Die aktuelle CSR-Forschung ist nicht neu, sondern ein Wiederaufleben bereits diskutierter Themen. Eine vertiefte Aufarbeitung der historischen Beiträge kann die Lücke zur Vergangenheit schließen und neue Impulse für die zukünftige Beschäftigung mit dem Thema geben.

## Anmerkungen

1 Vgl. Albach (2003, S. 40).

2 Vgl. Albach (2005).

3 Vgl. Burkhart (2006, S. 26), das Werk bietet einen umfassenden historischen Überblick über das Ehrverständnis in Europa und Deutschland.

4 Vgl. hierzu Der große Brockhaus – Handbuch des Wissens in zwanzig Bänden (1930, S. 273): „Ehre, die Anerkennung unseres persönl., bes. sittlichen Wertes durch andere Menschen (**äußere E.**). [...] **Innere E.**



bedeutet die Anerkennung unserer Person und unseres Verhaltens durch unser eigenes Gewissen. Konflikte zwischen äußerer und innerer E. sind möglich.“ (Hervorhebungen und Abkürzungen auch im Original); Brockhaus – Enzyklopädie: in 24 Bänden (1988, S. 134): „im mitmenschlichen Zusammensein durch Worte und Handlungen bekundete Achtung gegenüber einer Person; das Angesehensein aufgrund einer geschätzten Tugend (guter Ruf). [...] Eine Form der E. ist die auf das eigene Handeln und die eigenen Einstellungen bezogene Selbstachtung, die von äußerer Anerkennung unabhängig ist (innere sittl. Würde, Verantwortung).“ (Abkürzungen auch im Original) und Schopenhauer (1918, S. 68): „die Ehre ist, objektiv, die Meinung Anderer von unserm Werth, und subjektiv, unsere Furcht vor dieser Meinung.“

5 Vgl. Burkhart (2006, S. 28).

6 Vgl. Aristoteles (2005, S. 85).

7 Vgl. Aristoteles (2005, S. 42).

8 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Stippel (1938, S. 2).

9 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Helle (1957, S. 3–4).

10 Typologie wird hergeleitet vom griechischen Wort „typos“, das soviel heißt wie Urbild.

11 Vgl. Graus (1987, S. 30).

12 Der Begriff Eigenwirtschaftler ist Sombart (1923, S.2) entlehnt. Allerdings geht Sombart nicht näher auf diesen Typus ein.

13 Vgl. Brenning (1993, S. 37).

14 Vgl. Sombart (1923, S. 1).

15 Vgl. Bohner (1956, S. 6), er sagt dort „Wenn nicht neben die Gütererzeuger die Güterfinder und -vermittler getreten wären, wie verarmt wäre das Leben“.

16 Vgl. Schultz (1997, S. 137).

17 Sombart (1920, S. 132) trifft eine weitere begriffliche Trennung, er nennt den Unternehmer, der aus dem Handwerk kommt „Fabricant“ und den aus der kaufmännischen Schule kommenden „Entrepreneur“.

18 Vgl. Bohner (1956, S. VI).

19 Vgl. Schultz (1997, S. 90): „Der gewöhnliche Handwerksbetrieb blieb sehr klein, der allein arbeitende Meister ohne Gesellen und Lehrlinge war eher die Regel als die Ausnahme.“

20 Vgl. Dollinger (1966, S. 220-221): Ein Hansekaufmann war zwar Mitglied in verschiedenen Handelsgesellschaften, aber „er spielte weniger als Chef eines Unternehmens denn als Teilhaber an zahlreichen einzelnen Geschäften eine Rolle.“

21 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Besanko et al. (2004, S. 70). Ein weiterer Grund für die Notwendigkeit von Managern, ist das Ableben des Unternehmers oder der Austausch des Unternehmers durch den Manager nach Verhandlung mit Kapitalgebern.

22 Zur Höhe und Dynamik der Vorstandsvergütung vgl. Schmidt, Schwalbach (2007).

23 Vgl. CNNMoney.com. <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/snapshots/2255.html>, 31.01.2007, Abrufdatum: 09.08.2007.

24 89,93% aller Unternehmen in Deutschland werden von Unternehmern geführt, die für nur 1-19 Mitarbeiter verantwortlich sind. Vgl. hierzu die Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Betriebsgrößenklassen (Zahl der Betriebe und ihrer sozialversicherungspflichtig Beschäftigten). <http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/detail/b.html>, 30.06.2006, Abrufdatum 09.08.2007.

25 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Graf, Spengler (2004, S. 43).

26 Vgl. Frieling (1992, S. 56–57).

27 Vgl. Lammers, Schmitz (1995, S. 97).

28 Vgl. Graus (1987, S. 29).

29 Vgl. Burkhart (2006, S. 12).

30 Vgl. Afflerbach (1993, S. 188).

31 Einen sehr anschaulichen Überblick über die Kaufleute im Mittelalter bietet Spufford (2004).

32 Zur kommerziellen Revolution vgl. Le Goff (1993, S. 12–17).

33 Vgl. Kaufer (1998, S. 23–26) für eine nähere Erläuterung der Schenkungswirtschaft.

34 Exenberger, Cian (2006) vertreten die Meinung, dass hier der Beginn der Globalisierung zu sehen ist.

35 Vgl. Le Goff (1993, S. 13); auch Exenberger, Cian (2006) widmen ihre Darstellungen Venedig (S. 45–90) und der Hanse (S. 91–134).

36 Vgl. Kaufer (1998, S. 49).

37 Bei Le Goff (1993, S. 91) heißt es, die Kirche bezeichnete ihn gar als Diener des Teufels (diaboli minister).

38 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Kaufer (1998, S. 41).

39 Vgl. zu diesem Absatz Kaufer (1998, S. 42).

- 40 Vgl. Burkhart (2006, S. 45).
- 41 Für einen Überblick zur ständischen Ehre vgl. Burkhart (2006, S. 28–49).
- 42 Vgl. Rogge (1995, S. 110).
- 43 Vgl. Avner (2006, S. 100).
- 44 Vgl. Avner (2006, S. 98).
- 45 Vgl. Avner (2006, S. 97).
- 46 Vgl. Le Goff (1993, S. 51).
- 47 Vgl. Le Goff (1993, S. 42).
- 48 Vgl. Burkhart (2006, S. 38). In den wichtigen italienischen Städten (Venedig, Mailand, Florenz) stiegen die Einwohnerzahlen im Verlauf des Mittelalters jedoch über 50 000, vgl. Dreikandt (1996, S. 256).
- 49 Vgl. Backmann, Künast (1998, S. 15).
- 50 Ein exemplarischer Vertreter des Ausbeutertypus war Sire Jehan Boinebroke aus Douai, vgl. hierzu Le Goff (1993, S. 51–52); auch Brennig (1993, S. 101) berichtet von skrupellosen Geschäftspraktiken, „wie sie zu allen Zeiten zu beobachten sind“.
- 51 Vgl. Dotson (2002, S. 83).
- 52 Vgl. Dotson (2002, S. 78).
- 53 Vgl. Pacioli (1494), zitiert nach Kheil (1896, S. 9).
- 54 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Kaufer (1998, S. 48) und Favier (1992, S. 370).
- 55 Vgl. Cotrugli, Benedetto (15. Jahrhundert): Der Handel und der ideale Kaufmann, zitiert nach Le Goff (1998, S. 81).
- 56 Vgl. Le Goff (1998, S. 97).
- 57 Vgl. Favier (1992, S. 369).
- 58 Vgl. Le Goff (1998, S. 101).
- 59 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Burkhart (2006, S. 11).
- 60 Vgl. Burkhart (2006, S. 33).
- 61 Vgl. Burkhart (2006, S. 40).
- 62 Der erste Herausgeber war Gian-Francesco Pagnini um 1340, vgl. dazu Dotson (2002, S. 77). Kaufer (1998, S. 49–50) fügt hinzu, dass der ursprüngliche Titel wohl „Libro di Divisamenti die Paesi e die Misuri di Mercatantie“ war.
- 63 Der zweite Vorname Balducci wird bei Kaufer (1998, S. 49) genannt.
- 64 Vgl. Le Goff (1993, S. 85).
- 65 Vgl. Balducci (1340): *Practica della Mercatura*, zitiert nach Dotson (2002, S. 86-87), (Zentrierung auch im Original); eine deutsche Übersetzung findet sich bei Le Goff (1993, S. 85), jedoch weicht diese teilweise von Dotsons englischer Version ab (z.B. fehlt das Würfelspiel), die mir näher am italienischen Original orientiert zu sein scheint.
- 66 Vgl. Dotson (2002, S. 84).
- 67 Vgl. Dotson (2002, S. 77).
- 68 Vgl. Zibaldone da Canal (ca. 1320), zitiert nach Dotson (2002, S. 84).
- 69 Vgl. Zibaldone da Canal (ca. 1320), zitiert nach Dotson (2002, S. 84).
- 70 Vgl. Stussi (S. XXVI): Zibaldone, zitiert nach Dotson (2002, S. 84).
- 71 Vgl. Pacioli (1494), zitiert nach Witt (2007, S. 91).
- 72 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Brennig (1993, S. 101).
- 73 Vgl. von Regensburg, Berthold, Predigten, X. Predigt S. 148, zitiert nach Brennig (1993, S. 104).
- 74 Vgl. Dotson (2002, S. 85).
- 75 Vgl. Dotson (2002, S. 86).
- 76 Vgl. Dollinger (1966, S. 234).
- 77 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Favier (1992, S. 365).
- 78 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Le Goff (1993, S. 83).
- 79 Vgl. Favier (1992, S. 375).
- 80 Vgl. Le Goff (1993, S. 82–83).
- 81 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Favier (1992, S. 375).
- 82 Vgl. Pagnolo: *Memoiren*, zitiert nach Favier (1992, S. 360–361).
- 83 Vgl. Favier (1992, S. 361).
- 84 Vgl. Le Goff (1993, S. 97).
- 85 Vgl. Le Goff (1993, S. 84).
- 86 Vgl. Favier (1992, S. 352).
- 87 Vgl. Le Goff (1993, S. 74).

- 88 Vgl. Kaufer (1998, S. 88–110) für eine Darstellung des Verhältnisses zwischen Kaufmann und Kirche; eine Ausführliche Diskussion wäre durchaus interessant, ist jedoch im Rahmen dieser Arbeit, die sich auf die Lebenswirklichkeit bezieht und keine theologischen Debatten enthalten soll, nicht passend.
- 89 Vgl. Le Goff (1993, S. 84–85).
- 90 Vgl. Favier (1992, S. 355).
- 91 Vgl. Favier (1992, S. 355), er nennt einen Anteil von einem Prozent eines Geschäfts.
- 92 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Le Goff (1993, S. 86).
- 93 Vgl. Origo (1985) für eine ausführliche Darstellung des Lebens Datinis.
- 94 Vgl. Le Goff (1993, S. 86).
- 95 Vgl. Benedetto (15. Jahrhundert): Der Handel und der ideale Kaufmann, zitiert nach Le Goff (1993, S. 80–81).
- 96 Vgl. Pacioli, Luca (1497): Divina Proportioni, zitiert nach Kaufer (1998, S. 55).
- 97 Vgl. Burkhart (2006, S. 39).
- 98 Vgl. Le Goff (1993, S. 106).
- 99 Vgl. Le Goff (1993, S. 120).
- 100 Genau genommen handelte es sich um Sponsoren, da ihre offen sichtbare Wohltätigkeit einem Zweck dienlich war, während Mäzene im Anonymen spenden, vgl. hierzu Koster (1999, S. 56).
- 101 Vgl. Le Goff (1993, S. 104).
- 102 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Favier (1992, S. 361–362).
- 103 Für einen kurzen Überblick über die Zeit der Hanse vgl. Exenberger, Cian (2006, S. 45–90), für ausführlichere Studien vgl. zum Einstieg Dollinger (1966) und Bracker (1989).
- 104 Vgl. Puhle (1989, S. 198).
- 105 Vgl. Puhle (1989, S. 197).
- 106 Vgl. Dollinger (1966, S. 209).
- 107 Vgl. Dollinger (1966, S. 209).
- 108 Vgl. Exenberger, Cian (2006, S. 102).
- 109 Vgl. Avner (2006, S. 108).
- 110 Vgl. Exenberger, Cian (2006, S. 98).
- 111 Avner (2006, S. 108–109) legt dar, dass durch die relative Größe italienischer Städte, eine interstädtische Koordination zur Handelsförderung, wie sie die Hanse darstellte, nicht nötig war.
- 112 Vgl. Baasch (1899, S. 49).
- 113 Die Vortragsreihe (1973–1977) der Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg (im Folgenden VEEK genannt) „Der Unternehmer zwischen sozialer Verpflichtung und Erfolgszwang“ hatte das Ziel, einen „sach- und zeitgerechten Inhalt“ für den Ehrbaren Kaufmann zu bestimmen, vgl. das Vorwort von Herbert Will in Weichmann (1973, S. 5). In den Vorträgen gibt keiner der Referenten eine annähernde Beschreibung zum alten Verständnis des Begriffs. Postel (1992, S. 118–119) konstatiert, dass sich die Aufstellung eines Verhaltenskodex nach 1978 innerhalb der VEEK als unaufstellbar erwies.
- 114 Burkhart (2006, S. 81) erwähnt die Selbstverständlichkeit der Standesehre im 18. Jahrhundert.
- 115 Vgl. Schultz (1997, S. 29).
- 116 Vgl. Greve (2002, S. 178).
- 117 Vgl. Irsigler (1989, S. 719).
- 118 Vgl. Greve (2002, S. 82).
- 119 Vgl. Dollinger (1966, S. 215).
- 120 Vgl. Dollinger (1966, S. 220–221).
- 121 Vgl. Afflerbach (1993, S. 79–80).
- 122 Vgl. Afflerbach (1993, S. 200).
- 123 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Afflerbach (1993, S. 189).
- 124 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Afflerbach (1992, S. 191).
- 125 Vgl. Afflerbach (1993, S. 192).
- 126 Vgl. Maschke (1964, S. 309 und 330).
- 127 Vgl. Dollinger (1966, S. 223).
- 128 Vgl. Meyer-Stoll (1989, S. 137).
- 129 Vgl. Afflerbach (1993, S. 80–81).
- 130 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Dollinger (1966, S. 232).
- 131 Vgl. Dollinger (1966, S. 239).
- 132 Vgl. Dollinger (1966, S. 242–243).
- 133 Vgl. Afflerbach (1993, S. 195).

- 134 Vgl. Le Goff (1993, S. 86).
- 135 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Dollinger (1966, S. 234).
- 136 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Dollinger (1966, S. 486).
- 137 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Dollinger (1966, S. 238).
- 138 Vgl. Dollinger (1966, S. 244).
- 139 Vgl. Schultz (1997, S. 41–43) und zum Überblick über Europas Wirtschaftsgeschichte von 1500–1800.
- 140 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Stollinger, Barbara (2003): Einführung in die Frühe Neuzeit. <http://www.uni-muenster.de/FNZ-Online/sozialeOrdnung/buergertum/unterpunkte/buergertum.htm>, Abrufdatum: 13.08.2007.
- 141 Vgl. Le Goff (1993, S. 96): „Es gab immer noch Katholiken, die Kaufleute waren, aber es sollte immer weniger katholische Kaufleute geben“.
- 142 Vgl. Burkhart (2006, S. 93).
- 143 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Burkhart (2006, S. 93).
- 144 Vgl. Sombart (1920, S. 2).
- 145 Vgl. Sombart (1920, S. 135).
- 146 Vgl. Munro (1914, S. 887) und Woll (1994, S. 85); Woll kritisiert an gleicher Stelle, dass Sombart den Einfluss der Religion vernachlässigt. In der Tat vernachlässigt er die religiösen Züge bei den Zitaten von Alberti aus dem Mittelalter, die er mit den Aussagen Franklins aus dem 17. und 18. Jahrhundert vergleicht (S. 135–163). Es geht ihm dabei jedoch nur um die Betonung der Ähnlichkeiten der beiden Aussagen. Da für Franklins Zeit, wie es auch oben im Ehrverständnis dargelegt wurde, die Religion nicht mehr wichtig war, lässt Sombart diese Eigenschaft des mittelalterlichen Kaufmanns weg. Ob dies richtig oder falsch ist, soll hier nicht bewertet werden. Entscheidend ist die Schlussfolgerung, dass Sombart den Geist beschreibt, der kurz vor dem Beginn der Industrialisierung vorherrschte. Er beschreibt den Bürgergeist am Ende der Frühen Neuzeit, der in Kontrast zum kapitalistischen Geist gesetzt, zugegebenermaßen ein wenig zu schön gefärbt gerät.
- 147 Vgl. Sombart (S. 135–163 und S. 194–211).
- 148 Vgl. Sombart (1920, S. 137–160).
- 149 Vgl. Sombart (1920, S. 160–163).
- 150 Vgl. Sombart (1920, S. 137–139).
- 151 Vgl. Sombart (1920, S. 139–142).
- 152 Vgl. Sombart (1920, S. 142).
- 153 Vgl. Sombart (1920, S. 142–146).
- 154 Vgl. Sombart (1920, S. 148–152).
- 155 Vgl. Sombart (1920, S. 153).
- 156 Vgl. Sombart (1920, S. 153–158); Franklin war selbständiger Buchdrucker und Verleger.
- 157 Vgl. Sombart (1920, S. 154–155).
- 158 Vgl. Sombart (1920, S. 160).
- 159 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Sombart (1920, S. 161).
- 160 Vgl. Sombart (1920, S. 162).
- 161 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Sombart (1920, S. 162–163).
- 162 Vgl. Kapitel 12 in Sombart (1920, S. 194–211).
- 163 Vgl. Sombart (1920, S. 195).
- 164 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Sombart (1920, S. 196).
- 165 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Sombart (1920, S. 197).
- 166 Vgl. Sombart (1920, S. 200).
- 167 Vgl. zu den vorangehenden Ausführungen Sombart (1920, S. 202).
- 168 Vgl. Sombart (1920, S. 203–204).
- 169 Vgl. Sombart (1920, S. 205).
- 170 Vgl. Sombart (1920, S. 204–205).
- 171 Vgl. Sombart (1920, S. 207).
- 172 Vgl. Sombart (1920, S. 209).
- 173 Vgl. Sombart (1920, S. 209–211).
- 174 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2007): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen., [http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf2007/Volkswirtschaftl\\_Bedeutung\\_FU.pdf](http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf2007/Volkswirtschaftl_Bedeutung_FU.pdf), Abrufdatum: 11.12.2007. Auf Seite 23 heißt es: „mit einem Anteilswert von rund 95 % stellen sie [die Familienunternehmen] aber dennoch das Gros der deutschen Unternehmen.“

## Literatur

- Afflerbach, Thorsten (1993): Der berufliche Alltag eines spätmittelalterlichen Hansekaufmanns – Betrachtungen zur Abwicklung von Handelsgeschäften, Frankfurt am Main, Peter Lang.
- Albach, Horst (2003): Zurück zum ehrbaren Kaufmann. Zur Ökonomie der Habgier, in: WZB-Mitteilungen, Heft 100, Juni 2003, S. 37–40.
- Albach, Horst (2005): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2005, Heft 9, S. 809–831.
- Aristoteles (2005): Nikomachische Ethik, Düsseldorf, Artemis & Winkler.
- Avner, Greif (2006): Institutions and the path to the modern economy – lessons from medieval trade, Cambridge, Cambridge University Press.
- Baasch, Ernst (1899): Zur Geschichte des Ehrbaren Kaufmanns in Hamburg, Hamburg, LÖtcke und Wulff.
- Backmann, Sybille, Künast, Hans-Jörg (1998): Einführung, in: Backmann, Sybille, Künast, Hans-Jörg, Ullmann, Sabine, Tlusty, B. Ann [Hrsg.]: Ehrkonzepte in der frühen Neuzeit – Identitäten und Abgrenzungen, Berlin, Akademie Verlag, S. 13–23.
- Besanko, David, Dranove, David, Shanely, Mark, Schaefer, Scott (2004): Economics of Strategy, 3rd Edition, USA, John Wiley & Sons, Inc.
- Bohner, Theodor (1956): Der Ehrbare Kaufmann – Vom Werden und Wirken deutscher Wirtschaft, 2. Auflage, Hamburg, Felix Meiner Verlag Hamburg.
- Bourdieu, Pierre (1976): Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyllischen Gesellschaft, 1. Auflage, Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag.
- Bracker, Jörgen [Hrsg.] (1989): Die Hanse – Lebenswirklichkeit und Mythos: Textband zur Hamburger Hanseausstellung von 1989, 2. Auflage 1998, Lübeck, Schmidt-Römhild.
- Brennig, Heribert R. (1993): Der Kaufmann im Mittelalter: Literatur, Wirtschaft, Gesellschaft, Pfaffenweiler, Centaurus-Verlagsgesellschaft.
- Brockhaus – Enzyklopädie: in 24 Bänden (1988), 19. Auflage, Band 6: DS–EW, Mannheim, F.A. Brockhaus.
- Burkhart, Dagmar (2006): Eine Geschichte der Ehre, Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Der große Brockhaus – Handbuch des Wissens in zwanzig Bänden (1930), 15. Auflage, Band 5: Doc–Ez, Leipzig, F.A. Brockhaus.
- Die Bibel (1988): Einheitsübersetzung der Heiligen Schrift, 4. Auflage, Bonn, katholische Bibelanstalt.
- Dollinger, Phillipe (1966): Die Hanse, 1. Auflage, Stuttgart, Alfred Kröner Verlag.
- Dotson, John (2002): Fourteenth Century Merchant Manuals and Merchant Culture, in: Denzel, A. Markus, Hocquet, Claude Jean, Withhöft, Harald [Hrsg.]: Kaufmannsbücher und Handelspraktiken vom Spätmittelalter bis zum beginnenden 20. Jahrhundert, Stuttgart, Franz Steiner Verlag, S. 75–87.
- Dreikandt, Ulrich K. (1996): Die oberitalienischen Stadtstaaten – Ihre Kultur und Geschichte, in: Pleticha, Heinrich [Hrsg.]: Weltgeschichte in 12 Bänden, Band 6, Gütersloh, Bertelsmann Lexikon Verlag, S. 250–263.
- Exenberger, Andreas, Cian, Carmen (2006): Der weite Horizont – Globalisierung durch Kaufleute, Innsbruck, Studienverlag.
- Favier, Jean (1992): Gold und Gewürze – Der Aufstieg des Kaufmanns im Mittelalter, 1. Auflage, Hamburg, Junius.
- Frieling, Anke (1992): Selbstbeschränkungsmaßnahmen von Unternehmungen – ihre Bedeutung für die Handhabung von Konflikten mit gesellschaftlichen Interessengruppen, Frankfurt am Main, Verlag Peter Lang.
- Graf, Pedro, Spengler, Maria (2004): Leitbild- und Konzeptentwicklung, 4. Auflage, Augsburg, ZIEL.
- Graus, František (1987): Mentalität – Versuch einer Begriffsbestimmung und Methoden der Untersuchung, in: Graus, František [Hrsg.]: Mentalitäten im Mittelalter – methodische und inhaltliche Probleme, Sigmaringen, Jan Thorbecke Verlag, S. 9–48.
- Greve, Anke (2002): Fremde unter Freunden – Freunde unter Fremden? Hansische Kaufleute im spätmittelalterlichen Brügger Handelsalltag, in: Selzer, Stephan, Ewert, Ulf-Christian [Hrsg.]: Menschenbilder – Menschenbildner – Individuum und Gruppe im Blick des Historikers, Band 2, Berlin, Akademie-Verlag, S. 177–188.
- Helle, Ernst (1957): Der Schutz der persönlichen Ehre und des wirtschaftlichen Rufes im Privatrecht: vornehmlich auf Grund der Rechtsprechung, Tübingen, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Irsigler, Franz (1989): Der hansische Handel im Spätmittelalter, in: Bracker, Jörgen [Hrsg.]: Die Hanse – Lebenswirklichkeit und Mythos: Textband zur Hamburger Hanseausstellung von 1989, 2. Auflage 1998, Lübeck, Schmidt-Römhild, S. 700–721.

- Kauer, Erich (1998): Spiegelungen wirtschaftlichen Denkens im Mittelalter, Innsbruck, Studien-Verlag.
- Kheil, Carl Peter (1896): Über einige ältere Bearbeitungen des Buchhaltungs-Tractates von Luca Pacioli: ein Beitrag zur Geschichte der Buchhaltung, Prag, Bursik & Kohout.
- Koster, Severin (1999): C. Cilnius Maecenas: Vom Namen zum Begriff, in: Neuhaus, Helmut [Hrsg.]: Mäzenatentum – Stiftungswesen – Sponsoring, Erlangen, Universitätsbund Erlangen Nürnberg e.V., S. 55–80.
- Lammers, Jost, Schmitz, Oliver (1995): Der moralische Handlungsspielraum von Unternehmen – Eine institutionenökonomische Perspektive, Marburg, Metropolis-Verlag.
- Le Goff, Jacques (1993): Kaufleute und Bankiers im Mittelalter, Frankfurt am Main, Campus Verlag.
- Maschke, Erich (1964): Das Berufsbewußtsein des mittelalterlichen Fernkaufmanns, in: Wilpert, Paul [Hrsg.]: Beiträge zum Berufsbewußtsein des mittelalterlichen Menschen, Berlin, Walter de Gruyter & Co, S. 306–335.
- Meyer-Stoll, Cornelia (1989): Die Lübeckische Kaufmannschaft des 17. Jahrhunderts unter wirtschafts- und sozialgeschichtlichen Aspekten, Frankfurt am Main, Verlag Peter Lang.
- Munro, Dana C. (1914): Reviewed Work(s): Der Bourgeois: zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen by Werner Sombart, in: The American Economic Review, Vol. 4, No. 4 (Dec., 1914), pp. 886–888.
- Origo, Iris (1985): 'Im Namen Gottes und des Geschäfts' – Lebensbild eines toskanischen Kaufmanns der Frührenaissance – Francesco di Marco Datini: 1335–1410, München, Beck.
- Pareto, Vilfredo (1955): Allgemeine Soziologie, Tübingen, J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Postel, Rainer (1992): Versammlung eines ehrbaren Kaufmanns 1517–1992 – Kaufmännische Selbstverwaltung in Geschichte und Gegenwart, Hamburg, Herausgegeben von der Versammlung eines ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg.
- Puhle, Matthias (1989): Organisationsmerkmale der Hanse, in: Bracker, Jörgen [Hrsg.]: Die Hanse – Lebenswirklichkeit und Mythos: Textband zur Hamburger Hanseausstellung von 1989, 2. Auflage 1998, Lübeck, Schmidt-Römhild, S. 196–201.
- Rogge, Jörg (1995): Ehrverletzungen und Entehrungen in politischen Konflikten in spätmittelalterlichen Städten, in: Schreiner, Klaus [Hrsg.]: Verletzte Ehre – Ehrkonflikte in Gesellschaften des Mittelalters und der frühen Neuzeit, Köln, Böhlau Verlag, S.110–143.
- Schmidt, Reinhart, Schwalbach, Joachim (2007): Zu Höhe und Dynamik der Vorstandsvergütung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Special Issue 1/2007, S. 111–122.
- Schopenhauer, Arthur (1918): Aphorismen zur Lebensweisheit, Leipzig, Insel-Verlag.
- Schultz, Helga (1997): Handwerker, Kaufleute, Bankiers – Wirtschaftsgeschichte Europas 1500–1800, Frankfurt am Main, Fischer Taschenbuch Verlag.
- Sombart, Werner (1920): Der Bourgeois – Zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen, München, Duncker und Humblot.
- 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.
- Spufford, Peter (2004): Handel, Macht und Reichtum – Kaufleute im Mittelalter, Stuttgart, Konrad Theiss Verlag.
- Stippel, Fritz (1938): Ehre und Erziehung in der Antike, Würzburg-Aumühle, Tritlsch.
- Weichmann, Herbert (1973): Der Unternehmer zwischen sozialer Verpflichtung und Erfolgswang – Der Politiker: Bürgermeister i.R. Professor Dr. Herbert Weichmann: Vortragsreihe 1973–1977, Hamburg, Versammlung eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e.V.
- Witt, Peter (2007): Unternehmensgründer als ehrbare Kaufleute, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft Special Issue 1/2007, S. 89–109.
- Woll, Helmut (1994): Menschenbilder in der Ökonomie, München, Oldenbourg Verlag.

## **Der Ehrbare Kaufmann – Das ursprüngliche Leitbild der Betriebswirtschaftslehre und individuelle Grundlage für die CSR-Forschung**

### **Zusammenfassung**

Anhand einer gesellschaftsgeschichtlichen Analyse wird in diesem Beitrag gezeigt, dass Kaufleute keiner gesonderten Ethik oder speziell entwickelter Kodizes bedürfen, wenn sie dem ursprünglichen Leitbild der Betriebswirtschaftslehre – dem Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns – folgen. Seit dem 12. Jahrhundert wurde dieses Leitbild in Kaufmannshandbüchern gelehrt. Ein Ehrbarer Kaufmann wirtschaftet nachhaltig. Dazu nutzt er sein wirtschaftliches Fachwissen und ein Bündel aus Tugenden, das seinen langfristigen wirtschaftlichen Erfolg sichern soll. Bei seinen Entscheidungen achtet er verantwortungsvoll auf die Folgen für die Gesellschaft und den sozialen Frieden. In Bezug auf die aktuelle CSR-Forschung zeigt der Beitrag, dass das Thema gesellschaftliche Verantwortung nicht neu, sondern auf individueller Ebene schon seit Jahrhunderten ein Thema ist. Der Ehrbare Kaufmann gibt der CSR-Forschung eine individuelle Grundlage, die – integriert in die Grundlagenfächer an den Hochschulen – jungen Unternehmern und Managern eine sinnvolle Richtschnur für verantwortungsvolles und nachhaltiges Wirtschaften sein kann.

## **The honorable merchant – The original guiding principle of business administration and individual foundation for CSR-research**

### **Summary**

Using an analysis based on historic society, this article shows that business people do not need separate ethics or ethical codes. They act ethically, when following the original guiding principles of business administration: the guiding principles of the honorable merchant. These guiding principles were taught in merchants manuals since the 12<sup>th</sup> century. The honorable merchant operates in a sustainable manner. He uses both technical knowledge about business and a bundle of virtues, which aims at securing his long-term economic success. His decisions are made responsibly, with regard to society and social peace. With regard to CSR-research, the article shows that the question of corporate social responsibility is not new. On an individual level it was discussed for hundreds of years. The honorable merchant gives CSR-research an individual foundation, which – when integrated into the fundamental teachings of business administration – can be a reasonable guideline for the responsible and sustainable management of young entrepreneurs and managers.