



# WA(H)RE WERTE

## Der ehrbare Kaufmann



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,  
Personalberater

Die aktuelle Diskussion über das Verhalten von Managern, deren Haftung und Vergütung zeigt deutlich, dass Anstand, Ehrlichkeit und Verantwortung als zentrale Grundsätze des wirtschaftlichen Handelns in der Marktwirtschaft ihre Geltung behalten müssen. Der ehrbare Kaufmann, der diese Grundsätze glaubwürdig vertritt, ist heute mehr denn je eine moralische Instanz für die Unternehmen in unserer Gesellschaft. Gerade weil der ehrbare Kaufmann auf eine lange Tradition zurückgreifen kann, bietet er Anknüpfungspunkte, die eine Orientierung an ethischen Grundsätzen ermöglichen.

Die Ehrenhaftigkeit können wir aus den seit Platons Zeiten diskutierten Tugenden ableiten. Vor dem Hintergrund eines ehrbaren Kaufmanns in unserer Zeit wird bewusst auf die seit über 2000 geltenden Tugenden zurückgegriffen und überlegt, ob sie nicht als ethisches Fundament für die Entscheidungen und Handlungen der Manager geeignet sind.

#### Wertesysteme der Wirtschaft

Der bekannteste Ansatz und der Klassiker des „ehrbaren Kaufmanns“, nämlich die Grundidee des hanseatischen Modells, das in Hamburg seit 1517 erfolgreich besteht, ist eine an Werten orientierte Unternehmerschaft. Der Kaufmann, dessen Wort und Handschlag gelten, hat schon immer den Kunden in den Mittelpunkt gestellt. Seine Methode: nüchtern kalkulieren, hart verhandeln, pünktlich liefern, sauber abrechnen. Um aber nicht nur verlässlicher Geschäftspartner und fairer Arbeitgeber, sondern auch erfolgreicher Unternehmer zu sein, spielen drei weitere Aspekte für den Idealtypus des ehrbaren Hamburger Kaufmanns eine wichtige Rolle: Er denkt und

handelt langfristig, nicht selten über Generationen hinweg. Er engagiert sich selbstverständlich für das Gemeinwesen, ohne dafür besondere Anerkennung zu beanspruchen. Und die Firma ist ihm im Zweifel wichtiger als die eigene Person. Diese langfristige Orientierung leben Familienunternehmen immer noch vor.

Nach dem Platzen der Blase der New Economy und dem Niedergang des neuen Marktes in 2001, gab es den Versuch ein allgemeingültiges Wertesystem einzuführen, das den Verantwortlichen in der Wirtschaft einen Rahmen gibt, an dem sie sich orientieren können: In Deutschland hat man 2002 einen solchen Rahmen als sog. Corporate Governance-Regeln für börsennotierte Unternehmen entwickelt. Damit wollte man Regeln für die Führung und Kontrolle von Unternehmen vorgeben, die Missbräuche ausschließen. Corporate Governance in Deutschland ist jedoch ein Papiertiger. Nur in wenigen Fällen lässt sich eine Rechtsverbindlichkeit für die Unternehmen ableiten.

Seit 2004 gibt es zudem einen Governance Kodex für Familienunternehmen, der Empfehlungen enthält, wie der Familienunternehmer sein zumeist mittelständisch geprägtes Unternehmen zu führen hat. Bei einer ersten Bewertung ist festzustellen, dass hier unternehmerische Selbstverständlichkeiten publizitätswirksam verpackt worden sind.

#### Managementkulturen heute

Erschwert wird ein allgemeingültiges Wertesystem zudem noch durch die Diskussion, welche Managementkultur die Grundlage unserer Wirtschaft bilden soll. Bei den Unternehmen, bei denen Eigentum und Geschäftsführung auseinanderklaffen, wird immer noch darüber gestritten, welches System für die Wirtschaft die bessere Lösung sei. Dies ist im Wesentlichen eine Diskussion um eine auf den Shareholder oder auf die Stakeholder ausgerichtete Kultur: Jeder Manager, der Verantwortung für den Erfolg seines Unternehmens trägt, befindet sich regelmäßig im Spannungsfeld zwischen der Befriedigung der Ansprüche der Anteilseigner und der übrigen Anspruchsgruppen.

Während sich das Shareholder-Konzept alleine auf einen konkreten Zahlenwert bezieht, d.h. auf die Steigerung des Unternehmenswertes, geht es beim Stakeholder-Konzept darum, ein Netzwerk von unterschiedlichen Interessengruppen

zusammenzuhalten. Der Shareholder Value-Ansatz in der heute praktizierten Form ist kein Instrument für nachhaltiges Wirtschaften. Solange die Shareholder nur an kurzfristigen Erfolgen, guten Quartalsberichten und Ausschüttungen interessiert sind, wird sich daran auch nichts ändern.

Der Stakeholder-Ansatz muss wegen der Berücksichtigung der Interessen möglichst vieler Anspruchsgruppen zu einer Ausrichtung des unternehmerischen Handelns führen, das aufgrund seiner Vielschichtigkeit nicht zum Erfolg führen kann. Von der Unternehmensleitung wird erwartet, auf alle Interessen einzugehen. Sie kann nur noch reagieren. Daher ist auch der Stakeholder-Ansatz keine Basis für den ehrbaren Kaufmann.

#### Der moderne ehrbare Kaufmann

Über 2000 Jahre alte Werte geben immer noch eine Orientierung für den ehrbaren Kaufmann. Eingebettet in diese historische Dimension sind es die Tugenden und Laster, die unsere abendländische Kultur geprägt haben. Es geht aber gerade nicht darum, dass man sich vorbehaltlos nur auf die Tugenden beruft und die Laster mit aller Macht vermeidet. Eine alleinige Orientierung nur auf die Tugenden ist eher suspekt. Die führt zu einem „Gutmenschentum“, dass nur wenig glaubwürdig wäre.

Gleichzeitig sind es die Laster, die heute in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft nur noch ein mildes Lächeln auslösen. Auch der ehrbare Kaufmann ist nicht frei von Lastern. Schon Winston Churchill bemerkte: „Mir sind die liebenswürdigen Fehler angenehmer als die unausstehlichen Tugenden.“

Die bisherige Diskussion in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft hat gezeigt, dass man bereit ist, sich mit den Werten zu befassen. Egal zu welchem neuen Ansatz man kommen wird: Es wird ihn nicht geben, den ausschließlich tugendhaften Kaufmann. Die im Moment vortragene Bereitschaft der Wirtschaft, die unternehmerische Verantwortung für Misserfolge des Unternehmens zu einer persönlichen Verantwortung der Manager und der Kaufleute werden zu lassen, wäre ein echter Meilenstein auf dem Weg zu einem modernen ehrbaren Kaufmann.

Ihr Andreas Erbenich  
[www.andreaserbenich.de](http://www.andreaserbenich.de)



### Die Jobs des Monats

Für den Bereich Produkt- und Sortimentssteuerung, suchen wir Sie als  
**PRODUKTMANAGER/IN VETRIEB**  
...mehr auf Seite 134

**ABTEILUNGSLEITER/IN EINKAUF**  
für unsere Abteilung Wohnzimmerelemente ...  
...mehr auf Seite 134

#### BUCHTIPP

„UNTERNEHMEN 2020“  
von Tim Cole



Die digitale Revolution hat das Wirtschaftsleben in den vergangenen Jahren nachhaltig verändert. Vor allem mittelständische Unternehmen müssen sich der Digitalisierung stellen, wenn sie auch langfristig erfolgreich am Markt agieren wollen. Herkömmliche Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen sowie das Verhältnis zwischen Anbieter und Kunde sind im Wandel begriffen. „Und dabei stehen wir erst am Anfang“, meint der Internet-Experte und Blogger Tim Cole. In „Unternehmen 2020“ entwickelt der Deutschamerikaner Praxis-Konzepte für den Mittelstand, verrät Erfolgsrezepte und nennt Beispiele von Unternehmen, die längst in Richtung digitaler Zukunft unterwegs sind. Tim Cole: „Unternehmen 2020“, Hanser, 242 Seiten, gebunden, 24,90 Euro, ISBN 978-3-446-42162-2.