

Auf der Suche nach dem *ehrbaren Kaufmann*

Autoren: Dipl.-Kfm. **Ralf Sowa** (urs Unternehmensberatung, Oldenburg)

Bereits im [Newsletter September 2009](#) machte ich mir die **wirtschaftliche Vernunft** zum Thema: Ich forderte die Anwender betriebswirtschaftlicher Lehre zu kritischerem Umgang mit *berechneten* Ergebnissen auf, plädierte dafür, die wirtschaftliche Vernunft (wieder mehr) zum Maßstab betrieblicher Entscheidungen zu machen und erinnerte an das dafür erforderliche Denken über *alle Tellerränder* hinaus.

In vorliegendem Beitrag will ich dies ergänzen: um den *ehrbaren Kaufmann*, um (mögliche) Gründe für sein fortschreitendes Verschwinden aus der *modernen Welt*, um Konsequenzen bzw. Risiken für *unehrenhafte* Unternehmer, um Chancen für *ehrbare* Unternehmer, und um Wege zurück zur (wirtschaftlichen) Vernunft.

Der *ehrbare Kaufmann*

Die Betriebswirtschaftslehre entwickelte sich über Jahrhunderte aus (*wirtschaftlich*) *vernünftigen* Kaufmannstugenden wie Ehrlichkeit oder dem Grundsatz, die Einnahmen stets größer als die Ausgaben zu halten. – Einen *gelungenen* Abriss der Entwicklung des *ehrbaren Kaufmanns* über einige Jahrhunderte bis in unsere *heutige Zeit* liefert [Daniel Klink in seiner Diplom-Arbeit 9/2007: „Der ehrbare Kaufmann“](#) (PDF-Dokument).

Ein Kaufmann ist nicht *primär (!)* sozialer Wohltäter – das war er nie. Sein Streben galt (und gilt) dem eigenen *Reichtum*. Keine vorschnelle Bewertung bitte, zuvor gilt es den *Raffke* vom *ehrbaren Kaufmann* zu unterscheiden:

- Der *Raffke* fokussiert den eigenen Profit (fast) ohne jede Rücksicht.
- Der *ehrbare Kaufmann* handelt einem Landwirt gleich: Sorgfältig bestellt er das Feld, bei Reife erntet er, und weil er auch morgen noch säen und ernten will, denkt er stets langfristig und nachhaltig:
 - achtet Staat und *Spielregeln*;
 - sorgt sich um die Umwelt und sonstige Umfeldbedingungen, *düngt* und überlastet nicht;
 - reserviert Saatgut für die nächste Saison;
 - geht sorgsam und fair mit Mitarbeitern, Lieferanten und Maschinen um;
 - ist fair zu Kunden, erfüllt seine Aufgabe mit einem angemessenen Verhältnis aus Preis und Leistung, auch die *Ernte* des nächsten Jahres soll (muss) Abnehmer finden.

Ohne Berücksichtigung von Wetter und Klima, Bedingungen von Boden und Saatgut, Anforderungen von Erntehelfern und Abnehmern kann er die Frucht nicht aufziehen und die Ernte nicht einbringen. Dem muss *und will* der Landwirt – wie der *ehrbare Kaufmann* – dauerhaft gerecht werden.

Der *ehrbare Kaufmann* will seinem Gewerbe auch morgen noch nachgehen. Dieser Fokus auf langfristigen Erfolg setzt positive Tugenden wie Ehrlichkeit und Fairness voraus. Ohne sie kann ein Kaufmann weder Mitarbeiter noch Kunden oder Lieferanten für seine Geschäfte gewinnen (nicht langfristig!). Die positive Beurteilung durch Außenstehende entscheidet so über beruflichen Erfolg und die Existenz: Der *ehrbare Kaufmann* wird als Geschäftspartner geschätzt, der *ertappte Raffke* gemieden. Den *guten Ruf* bei Kunden und Lieferanten (auch Mitarbeitern) muss sich der *ehrbare Kaufmann* hart erarbeiten, und er kann durch einziges Fehlverhalten verloren gehen. Das Ansehen ist ebenso elementar für jeden einzelnen Geschäftsabschluss wie für das aus dessen Vielzahl resultierende langfristige Ziel des Kaufmanns nach *Reichtum*.

Daraus folgt: **Kaufleute früherer Zeit waren stets ehrbare Kaufleute.** Das Lob will ich *schnell* relativieren: Den Kaufleuten blieb gar nichts anders übrig als sich *ehrbar* zu verhalten, denn mit einem *unehrenhaften* Kaufmann machte niemand Geschäfte. Der Markt bereinigte sich von *unehrenhaften Kaufleuten* selbst.

Teilweise ist das heute noch so – zu einem kleinen Teil, zu einem *ganz kleinen* Teil...

(Mögliche) Gründe für eine Abkehr vom ehrbaren Verhalten

Wir dürfen davon ausgehen, dass in frühen Zeiten des Handels (vor ein paar hundert Jahren, als die Tugenden entstanden) keine bzw. nur wenige Gesetze existierten, und wo es welche gab, hatten diese gewiss *Hand und Fuß* – zumindest mehr als heute. Die Tugenden waren das *Gesetz*, sie waren *vernünftig*. Der *Gerichtshof* war mit den anderen *ehrbaren Kaufleuten* besetzt. Und als *Höchststrafe* galt die *Marktbereinigung* vom *schwarzen Schaf*. – Positive Tugenden, die (wirtschaftliche) Vernunft, waren in früherer Zeit das oberste Prinzip jeden Agierens. **Heute definieren längst Staat und sonstige Institutionen, was als richtiges Verhalten gilt.** Wir finden es in Gesetzen und sonstigen Regeln. – Der *ehrbare Kaufmann* brauchte seine Tugenden gar nicht pflegen und fortentwickeln, sie wurden (*scheinbar*) *entbehrlich*. Es genügte sich an dasjenige zu halten, was *von Oben* vorgeordnet wurde: Nicht positive Tugenden, nicht (wirtschaftliche) Vernunft fordert der Gesetzgeber, sondern ausschließlich – im Einzelfall auch der Vernunft zuwiderlaufendes – gesetzeskonformes Verhalten.

Es ist heute schwer mit *Fairness* gute Geschäfte zu machen und des Kaufmanns Ziel nach *Reichtum* zu realisieren:

- Fortschritt und Globalisierung steigern permanent die Komplexität.
- Zunehmend finden sich *Raffkes* unter den Marktteilnehmern (in- und ausländische *Geschäftspartner*, auch anderer Kulturkreise, auch Kunden auf der Suche nach bester Leistung zu unverschämtem niedrigem Preis). Sie tarnen sich mit *sorgfältig gestaltetem* Außenbild: Die Unterscheidung des *Raffke* vom *ehrbaren Kaufmann* fällt Kunden und Lieferanten zunehmend schwerer. Selbst als *Raffke* auftretende Kunden und Lieferanten wertschätzen die positiven Tugenden nicht, verlachen sie als realitätsfern – wohl auch zu dem Zweck, die *gebotene Marktbereinigung* von sich selbst aufzuhalten. Einige (Kultur-) Kreise *feiern* den *Raffke* als *erfolgreichen Geschäftsmann*. Manch *unanständiger* Marketing- oder Rhetoriktrick gilt heute vermutlich als *best practice*...
- Eine Vielzahl von Gesetzen verkompliziert Handel, Produktion und Rechnungslegung. Gesetze und sonstige Regeln stehen nicht selten der wirtschaftlichen Vernunft (den Tugenden des *ehrbaren Kaufmanns*) entgegen. Und Gesetze gewähren gar Jenen Schutz, denen er nicht gebührt: **Wo die Härte des Marktes geboten wäre, hat der Rechtsstaat längst Grenzen geschaffen** oder Politik und Lobbyverbände greifen ein. – Jede Regulierung, jedes Gesetz wirkt eben nicht ausschließlich positiv, es eröffnet auch Möglichkeiten des Missbrauchs.

Beispiele: – Der Kunde, der seine Rechnung in der Absicht, den Gläubiger in die Insolvenz zu treiben, nicht zeitnah begleicht und sich dafür über drei Instanzen verklagen lässt. – Die *Hilflosigkeit* eines Wohnraumeigentümers gegenüber sog. *Mietnomaden*. – Missbrauch wettbewerbsrechtlicher Abmahnungen durch *Raffke-Anwälte* oder ausländische Wettbewerber, die vergleichbares Recht gegen sich selbst nicht wirken lassen brauchen. – Wie *jede* staatliche Unterstützung ist auch die *Stütze* für einen (damals) 100%-igen amerikanischen Konzern (Opel) bedenklich.

Konsequenzen (= Risiken) für unehrenhafte Unternehmer

Egal ob *mehr* oder *weiter* gedacht wird oder sich die Zahl derer, die überhaupt denken, vergrößert – **wer denkt, hat ein Problem mit dem Fehlen von Vernunft.** – Vielleicht ist dies Erklärung dafür, dass sich Unzufriedenheit (bspw. Demotivation bei Mitarbeitern, Kritik an unserem Wirtschaftssystem) vergrößert.

Jedenfalls ist Ethik *en vogue*: Die Zahl der Kunden steigt, die von Unternehmen ein *ethisches* Verhalten fordern; sie bringen es in der Wahl von Produkten zum Ausdruck, die aus biologischem Anbau stammen oder ohne Kinderarbeit hergestellt worden sind usw. Die Presse berichtet gern über Verfehlungen (nicht ohne Eigennutz), das Internet beschleunigt die Kritik an Produkten und Unternehmen. – Schon einmal wurden zeitweise Produkte eines *Handy*-Herstellers (Nokia) wegen Produktionsverlagerung ins EU-Ausland boykottiert.

Offensichtlich genügt es nicht mehr, *nur* den vorhandenen Gesetzen und sonstigen Regelungen zu entsprechen. – Dies führt die *Regelgläubigen* zu der Schlussfolgerung, dass wir neue, andere, vor allem *mehr* Regeln und Gesetze benötigen. – Ist aber das Erforderliche überhaupt in Regeln darstellbar? Sind nicht gar die Gesetze selbst Ursache für den Verlust von (wirtschaftlicher) Vernunft?

Das Verhalten eines Unternehmens muss mehr und mehr den *Erwartungen (!)* potentieller Geschäftspartner entsprechen. Das ist nicht leicht: **Die Erwartungen der Geschäftspartner lassen sich oft gar nicht (nur) mit Vernunft erschließen**, denn deren *Meinung* wird von vielen Lobby-Verbänden (auch der Politik) in nicht unerheblichem Maße *beeinflusst*. Es führt zu irren und ärgerlichen Auswüchsen, wenn objektiv falsches Verhalten positiv beurteilt wird.

Ein Paradebeispiel *verirrten Jubels* für die profitable Investition Einzelner zulasten der Gesellschaft, zulasten der Umwelt, zulasten unserer Enkel und Urenkel liefert m. E. die Photovoltaik:

- Wie steht es um die *ökologische Nachhaltigkeit*, wenn die Herstellung der Panels (nach meinen Informationen) mehr (konventionelle) Energie benötigt als diese Panels während ihrer Lebensdauer jemals produzieren werden?
- Wie steht es um die *ökonomische Nachhaltigkeit*, wenn die Herstellung derart teuer ist, dass sie der staatlichen Förderung bedarf?
- Wie steht es um die *soziale Nachhaltigkeit*, wenn es den Preis für den Strom von Jedermann (die Allgemeinheit) über viele Jahre erheblich verteuert?

Trotz gravierenden Verstoßes gegen das, was [Nachhaltigkeit](#) beschreibt, wird *bejubelt*, wer dieses (für ihn zweifellos profitable) Investment tätigt.

Selbstverständlich *kann* Photovoltaik bspw. zur Sicherung der zukünftigen Stromversorgung seine Berechtigung haben. Ich will hier auch gar nicht die Photovoltaik per se kritisieren, sondern den Gegensatz von *Vernunft* und *Meinung* darstellen. Umweltschutz, CO2-Reduzierung und Nachhaltigkeit sprechen in meinen Augen gar *gegen* Produktion und Installation dieser Panels.

Die (wirtschaftliche) Vernunft genügt längst nicht mehr für eine Unterscheidung in *Gut und Böse*. Die individuelle (durchaus *wechselbereite*) *Meinung* des potentiellen Geschäftspartners (Kunde) und dessen *Meinungspräger* (Lobby, Presse, Politik – „Öffentlichkeit“) macht viele (langfristige) Entscheidungen in Unternehmen zu einer *Gratwanderung*. Hier muss das Marketing vorsichtig sein – mehr Ehrlichkeit dürfte hilfreich sein – das setzt allerdings voraus, dass überhaupt *vernünftige* Produkte mit *echtem Bedarf* abgesetzt werden (sollen).

Chancen für *ehrbare* Unternehmer?

Risiken (für Unternehmen als *unehrenhaft* zu gelten und folglich von Kunden gemieden zu werden) gelten grundsätzlich als Chancen für Andere:

- Chancen für jene Unternehmen, die sich *ehrbare* verhalten und künftig die Kunden des *in Ungnade gefallenen* Wettbewerbers bedienen dürfen. Wie schwierig das ist, habe ich in vorigem Abschnitt angesprochen: Es geht – leider – weit mehr darum, der jeweils *momentan vorherrschenden Meinung* zu entsprechen (was langfristige Planung vielfach unmöglich macht), weit weniger um *objektive Vernunft* und dem daraus abgeleiteten *ehrbaren Verhalten* eines *fairen Kaufmanns*. Dafür mangelt es häufig auch an Konsequenz: Eine durch Vertrauensverlust (z. B. durch Abkehr der Verbraucher) entstehende *Marktbereinigung* muss *zugelassen* werden (die Politik muss sich hier heraushalten!). Soll die *Schafherde* sich ihrer *schwarzen* Artgenossen selbst entledigen, darf es keinen *Tierschutz* geben, der eben dies be- oder verhindert...
- Chancen für die *wirtschaftliche Vernunft*, für die Rückkehr des Leitbilds des *ehrbaren Kaufmanns* in die Unternehmen, für die Soziale Marktwirtschaft insgesamt. – Ein *ehrbare Kaufmann lebt* die Soziale Marktwirtschaft ohnehin als Selbstverständlichkeit. Sie ist elementare Voraussetzung für seine langfristige und nachhaltige Zielsetzung nach dauerhaftem Zuwachs von *Reichtum*. - Wie *schlecht* ich die Chancen hierfür einschätze, habe ich im Punkt zuvor angesprochen.

Wege zurück zur (wirtschaftlichen) Vernunft

Mehr (wirtschaftliche) Vernunft, mehr vom *ehrbaren Kaufmann* alter Zeiten, die Soziale Marktwirtschaft sind m. E. nur mit der **Abkehr von Gesetzen und Regeln** erreichbar. Das wäre auch das Gegenteil von Selbstverpflichtungen (bspw. Verhaltenskodex). Das wären möglichst wenige Regeln, damit eine Marktberreinigung jederzeit stattfinden und jeden Kaufmann/Unternehmer treffen kann.

Leitbild

Ein geeignetes Leitbild, wie das des *ehrbaren Kaufmanns*, halte ich für wichtig. Es verlor auch durch eine übermäßige Verjüngung der Belegschaft an *Erlebbarkeit*: wo ältere und erfahrene Mitarbeiter gar nicht verfügbar sind, gibt es niemanden, der den jüngeren ein *angemessenes Verhalten* vorlebt. Der Umgang mit Tugenden will gelernt sein, und ein an Lebensjahren und Erfahrung reifer Mentor ist für junge Akteure von großer Wichtigkeit. Die *Unternehmensethik* kann allgemeine Leitbilder (zum Zweck der Schulung und Übung) entwickeln.

Regeln

Die Vergangenheit hat m. E. gezeigt, dass Gesetze lediglich eine *leblose* Regel-Konformität erzeugen (sowie den *Volkssport* Wege zu finden, sie zu umgehen). Regel-Konformität trägt (das Gewissen), alles richtig zu machen. **Gesetze vermögen kein Gewissen zu schaffen**. Doch darauf kommt es an! Und deshalb sind nach meiner Überzeugung weniger Regeln mehr. (Um das deutlich zu machen: Es geht mir nicht darum, einem *Raffke* das Feld zu bestellen, sondern der wirtschaftlichen Vernunft Raum zu geben – den *Raffke* beseitigten *ehrbare Kaufleute* und *aufgeklärte* Kunden/Verbraucher mittels *natürlicher Marktberreinigung*.)

In früherer Zeit war bspw. das Entsprechen der *sozialen Verpflichtung* wesentlich mit dem Ansehen des *ehrbaren Kaufmanns* verknüpft, und damit war es wichtiger Baustein für die Realisierung seines Ziels nach *Reichtum*. – Er hatte es in der Hand, das ihm individuell Mögliche an Jene in dem Maße zu verteilen, wie es nötig war.

In der *modernen arbeitsteiligen* Gesellschaft *bezahlt* der Unternehmer für soziale Leistungen zugunsten derer, die ihrer bedürfen. Das ist einerseits ein Fortschritt, führt andererseits zur (im Grunde wenig kritikwürdigen) Ansicht, sich hiermit quasi von sozialer Verpflichtung *freizukaufen*. – Heute verpflichten Gesetze zur Zahlung eines *einheitlichen* Betrags in einen *anonymen Topf* dafür, dass *anonyme* Hilfsbedürftige unterstützt werden, und zwar anhand in Gesetzen definierter Kriterien, durch vom Gesetz dazu Bestimmte, in vom Gesetz festgelegter einheitlicher Höhe. – Ob diese Leistungen richtig, gut, in angemessener Form und Höhe erbracht werden, liegt nicht in der Gewalt derer, die dafür bezahlen. (Daraus entsteht nicht nur eine Unzufriedenheit bei jenen, die sozialer Leistungen bedürfen, sondern auch bei den denen, die die sozialen Töpfe befüllen. – Wo es um die Verteilung gefüllter Töpfe nicht zum Besten steht, werde ich mich nicht darüber *wundern*, dass die Bereitschaft zum fortwährenden Füllen nachlässt.)

Gesetze, die irrationales Verhalten belohnen, sind selbstverständlich zu vermeiden. Andererseits: Niemand ist verpflichtet, sich Gesetze zu egoistischem Vorteil zunutze zu machen. Gesetze werden von Menschen gemacht – verpflichtet aber sind wir alle zuerst unserem Gewissen.

Wirtschaftliche Vernunft

Es genügt nicht, das *Image zu polieren*, also lediglich die *Außenwirkung* zu manipulieren. (Hier muss das Marketing auf sich selbst aufpassen.) – Es geht vielmehr um das Verinnerlichen positiver Tugenden und um das Erarbeiten (und Aufrecht erhalten) positiven Ansehens. Um Sein, statt Schein. – Das ist die Quelle für *Reichtum* des *ehrbaren Kaufmanns*, es sind ebenso die Grundlagen der Betriebswirtschaft. Und das macht es vorrangig zur Aufgabe der Betriebswirte und im betriebswirtschaftlichen Feld Tätiger, hierher (zurück) zu finden: **Wirtschaftliche Vernunft bedarf des ganzheitlichen Denkens**, deren Resultat (die Entscheidung) ist für jedes Unternehmen, für jeden Menschen und für jeden Einzelfall in höchstem Maße individuell. **Das kann keine Regel abdecken – außer der Vernunft selbst.**

Trends

Der Trend geht in die entgegen gesetzte Richtung: Hin zu mehr Gesetzen, hin zu mehr Regeln, hin zu Verhaltenskodizes – also hin zu *dicken Regelwerken, die längst daran arbeiten auch dem letzten ehrbaren Kaufmann den Garaus zu machen...*

Resultat

Der ehrbare Kaufmann ist eine vom Aussterben bedrohte Art – der entwickelte Rechtsstaat entzieht ihm seine natürliche Lebensgrundlage...

Vergessen Sie also alles, was ich hier geschrieben habe und richten sich vielmehr auf die kommende Realität ein – in ihr bleibt alles (mit neuen *dicken Wälzern*) beim Gewohnten:

- mangelnde Fairness, gegenseitiges *Über-den-Tisch-ziehen* und *irre* Rechtsstreite,
- zunehmende Komplexität,
- weitere Forderungen nach (auch internationaler) Regulierung,
- mehr *Raffkes*,
- Unzufriedenheit bei Mitarbeitern,
- Kunden mit von vielen Lobbyverbänden und sonstiger Öffentlichkeit geprägter, stets *wechselbereiter Meinung*, die sich nicht nur mit Vernunft erschließen lässt, die ein unberechenbarer Faktor bleibt und wie der Zufall jederzeit und überall über Wohl und Wehe eines Unternehmens bestimmen kann...

Also schlaflose Nächte wie eh und je...

Anmerkung zu *Reichtum*:

Wenn oben von *Reichtum* als Ziel des *ehrbaren Kaufmanns* die Rede war, soll dies nicht ausschließlich in Geld oder sonstige Vermögenswerte im Eigentum des Kaufmanns verstanden werden. Darum geht *auch*, aber nicht nur! Das oberste Ziel des *ehrbaren Kaufmanns* ist der dauerhafte Erhalt des Unternehmens, dafür sind positive Ergebnisse in jährlichen Gewinn- und Verlustrechnungen schlicht Voraussetzung. Weitere Voraussetzung ist das positive Ansehen, ohne dass für ihn gar nichts erreichbar ist. Und so wird zum elementaren Lebensziel, dieses Ansehen zu erhalten und zu steigern. Ganz oben auf der Prioritätenliste steht allerdings das *gute Gewissen*, getragen von Moral und Ethik, ggf. ergänzt um theologische Prinzipien. – In diesem *Paket* guter Tugenden wird das Streben nach *Reichtum* in allgemeinem Sinne (fast) zum bedeutungslosen Nebenzweck...