
Vorwort

Die aktuelle Diskussion über das Verhalten von Managern 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. Das Symbol des Handschlags beim Abschluss von Verträgen ist das zentrale Bild, das wir alle vom ehrbaren Kaufmann haben. Gerade weil der ehrbare Kaufmann auf eine lange Tradition zurückgreifen kann, bietet er Anknüpfungspunkte, die eine Orientierung an ethischen Grundsätzen ermöglichen. Dies bedeutet aber nicht, dass der ehrbare Kaufmann die Regeln einer gewinnorientierten Wirtschaft aus den Augen verliert. Der Unterschied zu der aktuellen Diskussion über Fehltritte von Managern heute ist, dass sich der ehrbare Kaufmann an Regeln hält, die ein nachhaltig erfolgreiches Wirtschaften ermöglichen. Besondere Erwähnung verdienen dabei die über 2000 Jahre alten Tugenden, die das Abendland geprägt haben. Das kurzfristige, nur am Profit ausgerichtete Wirtschaften führt, wie die aktuelle Krise zeigt, sehr schnell zum Zusammenbruch ganzer Systeme.

Unser Buch über den ehrbaren Kaufmann soll dem Leser die Notwendigkeit der über mehrere Jahrhunderte gültigen Regeln für erfolgreiches Wirtschaften aufzeigen. Dabei wird deutlich, dass auch vermeintlich antiquierte Begriffe heute noch eine Daseinsberechtigung haben. Die Wiedergeburt des ehrbaren Kaufmanns wird aus seiner historischen Bedeutung heraus abgeleitet und beschrieben. Gerade unsere globalisierte Welt benötigt eine historisch manifestierte Grundlage, um auch unter den heutigen Rahmenbedingungen zu funktionieren. Die Übertragung in unsere Zeit funktioniert jedoch nur, wenn sie sich auch der heute gebräuchlichen Mitteln und Instrumente bedient. Daher benötigt der ehrbare Kaufmann Kommunikation, um sich Gehör zu verschaffen. Die neue Form des ehrbaren Kaufmanns, der in seiner historischen Bedeutung auf die jahrhundertalten Erfahrungen zurückgreifen kann, muss sich heute in einem Zeitalter der „virtuellen“ Kommunikation den aktuellen Gegebenheiten anpassen. Wie dies praktisch erfolgen soll, wird in dem Buch beschrieben.

Über einen Gedankenaustausch mit unseren Lesern würden wir uns besonders freuen. Anregungen und Fragen unter wegmann@koelner-werteinstitut.de sind jederzeit willkommen.

Jürgen Wegmann/Dieter Zeibig/Hubertus Zilkens

Köln im Oktober 2009

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1 Die Renaissance des ehrbaren Kaufmanns	7
2 Der ehrbare Kaufmann im Zeitraffer der Historie	17
2.1 Kleine Kulturgeschichte des ehrbaren Kaufmanns	17
2.2 Von der Entstehung des korporativen Geistes der Kaufmannschaft	32
2.3 Der Kaufmann im Fernhandel, auf Markt und Messe	37
2.4 Das hanseatische Modell	45
2.5 Vom Industriezeitalter zur Globalisierung	46
2.6 Die ethische Bewertung des ehrbaren Kaufmanns	48
2.7 Der Handschlag als Symbol des ehrbaren Kaufmanns	54
2.8 Fazit für den ehrbaren Kaufmann heute	55
3 Der ehrbare Kaufmann in unserer globalen und komplexen Wirtschaftswelt	58
3.1 Ethik oder Monetik?	58
3.2 Kaufmann und Manager	62
3.3 Patriarch und Manager	73
3.4 Der Corporate Governance Kodex und der ehrbare Kaufmann	75
3.5 Das Platzen der Dot.com-Blase und der ehrbare Kaufmann	85
3.6 Shareholder oder Stakeholder als Orientierung für den ehrbaren Kaufmann	92
3.7 Die Subprime Krise und der ehrbare Kaufmann	96

4	Die Tugenden und Laster als Orientierung für den ehrbaren Kaufmann	100
4.1	Ohne (moralische)Werte kein (Unternehmens-)Wert	100
4.2	Tugenden, Laster und ehrbarer Kaufmann	101
4.3	Alle suchen ihre Werte zum Glück	101
4.4	Schaffen Tugenden Erfolg?	105
4.5	Verhindern Laster Erfolg?	114
4.6	Tugenden und Laster – die Dosis macht das Gift	127
5	Tue Gutes und rede darüber – der ehrbare Kaufmann benötigt Kommunikation	132
5.1	Ehrbarer Kaufmann und Kommunikation – ein Einstieg	132
5.2	Bedeutung von Bewusstsein, Perspektive und Orientierung für die Kommunikation	143
5.3	Die Symbolik in der Kommunikation	145
5.4	Sponsoring und Mäzenatentum als Instrument der Kommunikation	150
5.5	Ganzheitliche Kommunikation	153
5.6	Das unternehmerische Leitbild als kommunikatives Instrument	155
5.7	Kommunikation ist alles	157
6	Ein Leitbild für den modernen ehrbaren Kaufmann	161
	Die Autoren	165
	Stichwortverzeichnis	167

1 Die Renaissance des ehrbaren Kaufmanns

Der ehrbare Kaufmann lebt. Man findet ihn heute noch in unserer globalen und komplexen Wirtschaftswelt. Die zentrale Symbolik des Handschlags, die den ehrbaren Kaufmann charakterisiert, wird auch in unserer Zeit beim Abschluss von Verträgen zwischen Kaufleuten weiterhin gepflegt. Obwohl diese jahrhundertealte symbolische Handlung für die Beteiligten keine rechtliche Wirkung mehr entfaltet – diese ist in umfangreichen schriftlichen Verträgen niedergelegt – wird sie immer noch gerne praktiziert. Die Beteiligten sind sich aber nicht immer dieser Symbolik bewusst. Gleichwohl werden täglich zwischen Kaufleuten per Handschlag Geschäfte abgeschlossen - so dass Vertrauen den Abschluss regelt - die jedoch streng genommen nach rechtlichem Maßstab keinen Bestand haben. Die staatliche Regulierungswut zwingt die Kaufleute dazu, stärker den Faktor Vertrauen, also die Ehrbarkeit in den Mittelpunkt zu rücken. Denn bei stringenter Beachtung aller geforderten Vorschriften würde sich der Kaufmann sogar fahrlässig verhalten weil er Wettbewerbsvorteile verlöre. Wenn aber Vertrauen wieder stärker gefragt und erforderlich ist, dann muss auch der Handschlag und dessen Verbindlichkeit wieder in den Mittelpunkt des kaufmännischen Handelns gerückt werden. Dazu sind erhebliche Anstrengungen erforderlich, die Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gleichermaßen betreffen.

Denn die Wirtschaft und ihre handelnden Personen leiden zurzeit unter einem massiven Vertrauensverlust. Und dieser Verlust an Vertrauen ist nicht erst seit dem Ausbruch der Finanzmarktkrise eingetreten. Einher mit dieser Vertrauenskrise geht eine gefährliche Entwicklung, die unser seit Jahren erfolgreiches Wirtschaftssystem zum Spielball radikaler Gruppierungen werden lässt: Die Ablehnung der Gesellschaft gegenüber autoritären Systemen und politischen Gruppierungen wird geringer.

Damit ist das teilweise Versagen einzelner Manager nicht mehr allein ein Problem Einzelner. Aus populistischen Erwägungen heraus und begünstigt durch eine seitens der Bevölkerung zum Teil falsche oder zumindest verzerrte Wahrnehmung wird bewusst nach dem Motto „*bad news are good news*“ der

Öffentlichkeit ein Bild von der Wirtschaft und ihren Vertretern vermittelt, das mit der nackten Realität wenig gemein hat. Eine Differenzierung ist, so könnte man den Eindruck gewinnen, nicht gewünscht. Die handelnden Personen der Wirtschaft und das Verhalten Einzelner bilden zudem eine Basis für einzelne Politiker, von ihrem eigenen Versagen in der Krise abzulenken. Darüber hinaus eignen sich Wirtschaftsskandale auch hervorragend, um bei den Meinungsbildnern der Presse für eine ordentliche Quote zu sorgen.

So wie es aber nicht „den“ unfähigen Politiker gibt, gibt es auch nicht „den“ gierigen Manager oder Unternehmer. In allen Fällen spiegelt sich letztlich unsere gesamte Gesellschaft wider. Wir alle sind durch mehrere Rollen in unserer Gesellschaft verwurzelt. Jeder von uns füllt als Teil der Gesellschaft diese unterschiedlichen Rollenbilder aus. So ist z.B. der Manager als Banker auch gleichzeitig Vater, Ehemann oder auch als engagierter Bürger in Vereinen oder Parteien eingebunden.

Es ist bedauerlich, dass gerade die Gruppe der Personen in der Wirtschaft, die in irgendeiner Form für ihre Unternehmen und auch für die Anteilseigner Verantwortung tragen, pauschal verurteilt wird. Es geht nicht mehr um die Persönlichkeit des Einzelnen. Es reicht, wenn man einer Gruppe zugeordnet werden kann, wie z.B. den „unfähigen und gierigen“ Managern. Besonders stark haben zurzeit Mitarbeiter der Banken unter solcher Vorverurteilung zu leiden.

Dies ist in hohem Maße unredlich und wird auch durch die tatsächlichen Fälle des Versagens Einzelner nicht gedeckt.

Natürlich lässt sich nicht leugnen oder beschönigen, dass wir jede Menge Schlagzeilen präsentiert bekommen, die über manipulierte Bilanzen, über spektakuläre Pleiten, über eine Selbstbedienung von Managern in Großunternehmen, über Korruption oder über Massenentlassungen berichten. Hierbei kann der Einzelne leicht den Eindruck gewinnen, dass unser gesamtes Wirtschaftssystem nur noch von „unehrenhaften“ Personen besetzt sei. Aber auch hierbei dominiert wieder die öffentlich geschürte Meinung, die die Realität nicht angemessen widerspiegelt.

Wir haben in Deutschland rund 3,3 Mio. Unternehmen. Davon sind über 99 % den kleinen und den mittelständischen Unternehmen zuzuordnen. Die Mehrzahl von diesen Unternehmen wiederum sind reine Familienunternehmen. Dort finden wir nicht den „gierigen“ Manager, dort herrscht überwie-

gend der „ehrenhafte“ Unternehmer vor. Dieser Unternehmer ist in starkem Maße mit dem Unternehmen – geschäftlich und privat – verbunden. Hier gibt es keine Geschäftsführungsverträge, die nur eine Laufzeit von fünf Jahren haben. Der Unternehmer und seine Familie sind lebenslang mit dem Unternehmen verbunden. Der Familienunternehmer identifiziert sich in starkem Maße mit seinem Unternehmen, seinen Mitarbeitern und seiner Heimatregion.

Natürlich gibt es auch bei diesen Unternehmen Fälle von Bilanzfälschung und Korruption. Nur muss man insgesamt die Relation bei den über 3,3 Mio. Unternehmen im Auge behalten. Man muss aber auch berücksichtigen, dass diese Missbrauchsfälle, wenn überhaupt, nur eine Nachricht für die regionale Presse sind und damit für die Mehrheit der Bevölkerung nicht wahrnehmbar sind.

Die Meinung, die bei der breiten Bevölkerung vorherrscht, wird maßgeblich geprägt durch Fälle der großen Unternehmen. Hier werden dann die spektakulären Mega-Insolvenzen, wie in den USA bei Enron oder General Motors, in Deutschland bei Holzmann, Babcock oder Arcandor oder die Korruptionsfälle bei Siemens oder bei VW pauschal auf die gesamte Wirtschaft übertragen. Auch das Fehlverhalten der Manager, wie Hartz (VW), Zumwinkel (Deutsche Post) oder nicht mehr zu rechtfertigende Gehaltszahlungen an einen Teil der angestellten Manager, werden pauschal auf alle Manager übertragen und damit das gesamte Wirtschaftssystem diskreditiert.

Eine solche Sichtweise ist gefährlich. Natürlich sind die Fälle bei den Großunternehmen nicht schönzureden. Nur ist eine Differenzierung vonnöten.

Was von der Mehrheit der Bevölkerung nicht in Frage gestellt wird, sind die massiven Unterstützungen des Staates bei notleidenden Großunternehmen. Die damit verbundene Selbstbedienungsmentalität – wiederum einiger weniger Unternehmen – wird nur als Fußnote wahrgenommen. Gerade weil die Milliardenzahlungen an Unternehmen, wie z.B. an die HypoRealEstate, den Wahrnehmungshorizont des Bürgers durch das ständige Krisengerede der Politiker in Berlin vernebelt und die Auswirkungen der Milliardenausgaben den kommenden Generationen aufgebürdet wird, durchschaut niemand mehr, weder Politiker noch Bürger, die dahinter liegenden Sachverhalte und die Notwendigkeit für das massive Eingreifen des Staates. Auch die sog. Fachleute aus den Hochschulen geben bei dem Versuch einer Erklärung ein äußerst trauriges Bild ab.

Was fehlt, ist ein allgemeingültiges Wertesystem, das den Verantwortlichen in Wirtschaft und Politik einen Rahmen gibt, an dem sie sich orientieren können. Für die Wirtschaft in Deutschland hat man 2002 einen solchen Rahmen als sog. Corporate Governance-Regeln für die Unternehmen entwickelt. Damit wollte man Regeln für die Führung und Kontrolle von Unternehmen vorgeben, die Missbräuche ausschließen. Heute, sieben Jahre nach der Einführung von Corporate Governance, kann man festhalten, dass die Umsetzung dieser Regeln nur in den Vorstellungen der Kommission des Corporate Governance Ausschusses als erfolgreich angesehen wird. Der Blick der Kommission scheint aber offensichtlich getrübt zu sein. Die Konkretisierung der Regeln im praktischen Unternehmensalltag kann wohl kaum als Erfolg gewertet werden. Corporate Governance in Deutschland ist ein Papiertiger. Zudem gelten die Regeln verbindlich auch nur für die börsennotierten Unternehmen im Prime- und im General Standard. Wir sprechen hier von rund 700 Unternehmen. Dies entspricht 0,02 % aller Unternehmen. Gleichwohl werden diese Regeln vollmundig von den Interessenvertretern der betroffenen Unternehmen als großer Erfolg verkauft.

Erschwert wird die Etablierung eines allgemeingültigen Wertesystems 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 deutsche Wirtschaft die bessere Lösung sei. Dies ist im Wesentlichen eine Diskussion um eine auf den Shareholder oder auf die Stakeholder ausgerichtete Kultur. Bei der Managementkultur, die den Shareholder in den Mittelpunkt stellt, geht es um eine Kultur, die sich am Kapitalmarkt ausrichtet, der Shareholder, mithin der Eigentümer, steht hierbei im Mittelpunkt jeden unternehmerischen Handelns. Die andere Form stellt die Stakeholder, also die Kunden, die Mitarbeiter, die Lieferanten, die Banken und weitere Anspruchsgruppen auf eine auf einen Konsens ausgerichtete Managementkultur ein.

Beide Formen sind einseitig auf die jeweilige Anspruchsgruppe ausgerichtet. Die beim Shareholder-Ansatz im Mittelpunkt stehenden Eigentümer zwingen den Manager, sich mit seinem unternehmerischen Handeln nur auf eine Anspruchsgruppe auszurichten. Bei dem Stakeholder-Ansatz wird die Berücksichtigung der Interessen möglichst vieler Anspruchsgruppen zu einer Aus-

richtung des unternehmerischen Handelns führen, das aufgrund seiner Vielschichtigkeit und damit Beliebigkeit nie zum Erfolg führen kann.

Keiner der Ansätze geht von den zentralen Personen im Unternehmen aus. Bei beiden Ansätzen bleibt nur eine Reaktion des Managements auf die Forderungen der Anspruchsgruppen. So etwas wie der ehrbare Kaufmann ist hierbei nicht gefragt. Es zählen lediglich die Interessen der Anderen. Der Manager füllt nur eine Rolle als Interessenvertreter der Gruppen aus. Sein Wertesystem wird danach bemessen, inwieweit es ihm gelingt, messbare unternehmerische Erfolge zu erzielen. Als messbar gelten hier ausschließlich Erfolge, die sich in Zahlen ausdrücken lassen. Was für den Fußballtrainer die erzielten Siege und Punkte in der Tabelle sind, sind für das Management ausschließlich die möglichst hohen Überschüsse für die Anspruchsgruppen. Wer die kurzfristigen und jedes Jahr immer wieder geforderten Erfolge nicht bringt, fliegt. Da bleibt kein Raum für ehrbares und nachhaltig wirkendes Handeln.

Dabei ist ehrbares Handeln so einfach. Der ehrbare Kaufmann kann auf einem Wertesystem aufbauen, das unsere abendländische Kultur seit über 2000 Jahren zusammenhält: auf den vier Kardinaltugenden der Klugheit, der Gerechtigkeit, der Tapferkeit und dem Maßhalten.

Der Begriff des ehrbaren Kaufmanns ist seit mehr als 500 Jahren bekannt. Luca Pacioli, der Begründer der doppelten Buchführung, von der Goethe zu berichten weiß, dass sie zu den größten Erfindungen des menschlichen Geistes zählt, hat im Jahre 1495 geschrieben *„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.“*

Doch was bedeutet heute im Zeitalter der Globalisierung und des sich immer schneller drehenden Wettbewerbs die Ehre des Kaufmanns? Gilt für Manager auch noch eine Kaufmannslehre? Kann der angestellte Manager heute noch etwas mit dem Begriff eines ehrbaren Kaufmann anfangen oder wird dieser Begriff in den Geschäftsführungsetagen nur noch als nostalgisch belächelt.

Wenn man den zahlreichen Verlautbarungen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft glauben darf, so ist es gerade heute an der Zeit, sich wieder an diesen ehrbaren Kaufmann zu erinnern. Aber alleine die Erinnerung wird dabei nicht ausreichen. Wir benötigen eine solide Wertebasis, um dem ehrbaren Kaufmann gerade heute ein tragfähiges Fundament zu bieten. Und dazu taugen

keine Sonntagsreden oder neue Gesetze und Verordnungen. Wir müssen die Manager dort abholen, wo sich nachhaltiges Wirtschaften lohnt und nicht der kurzfristige Erfolg als das goldene Kalb betrachtet wird, um das sich alles dreht. Es hilft auch nicht, wenn wir die Finanzmarktkrise als Ansatz heranziehen. Dies wäre zu kurz gesprungen. Auch der Bezug auf das „Ewiggestrige“, das nur die gute alte Vergangenheit verklärt, hilft nicht weiter. Ein Bezug auf die Erfahrungen der Vergangenheit gibt uns eine Orientierung, mehr nicht.

Wenn wir den ehrbaren Kaufmann heute als Maßstab für ehrenhaftes unternehmerisches Handeln heranziehen, dann müssen wir vielmehr Antworten auf die Fragen finden, die heute relevant sind.

Eine Orientierung für den angestellten Manager könnte der kleine oder mittelständische Unternehmer bieten. Hier sind Leitung und Haftung eng miteinander verbunden. Erfolg und Misserfolg werden für den Unternehmer direkt spürbar und nicht, wie bei den Vorständen großer Unternehmen, durch Abfindungen oder Management-Versicherungen aufgefangen.

Für den Manager als ehrbarem Kaufmann gibt es neben dieser systemimmanenten Vorbildfunktion durch den kleinen und mittelständischen Unternehmer ein weiteres solides Fundament! Die Grundzüge „ehrenhaften Verhaltens“ werden uns durch unsere abendländisch geprägte Erziehung zu Hause, in der Schule, in der Freizeit vermittelt und dadurch ein Wertesystem geprägt, das man ohne Abstriche in jeden Managementprozess integrieren kann. Diese Grundzüge können allerdings im betrieblichen Alltag verloren gehen. Warum sonst pflegt der Vorstand eines Chemieunternehmens zu Hause sein Ökogärtchen akribisch und verantwortet gleichzeitig in seinem Unternehmen, dass die emissionsbelastete Produktion dorthin verlagert wird, wo die Umweltschutzvorschriften besonders lax gehandhabt werden?

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

Tugend hat nichts mit spießbürgerlicher Bravheit zu tun. Tugend bedeutet Tüchtigkeit, Tauglichkeit und Vorzüglichkeit. Tugenden sind Grundhaltun-

gen, die zu einem sinnvollen und geglückten Leben führen und zwar im privaten, wie auch im beruflichen Leben gleichermaßen.

Die Tugenden werden bei Aristoteles wie auch bei Thomas von Aquin nach intellektuellen Tugenden einerseits und moralisch-sittlichen Tugenden andererseits differenziert.

Die intellektuellen Tugenden, die auch als Verstandestugenden bezeichnet werden, haben nur die Vernunftstätigkeit zur Aufgabe. Sie begründen ein Handeln des Managers, das aus sich heraus vernünftig ist. Jemand handelt klug und ist damit tugendhaft. Klugheit bedeutet die Fähigkeit eines Managers zu angemessenem Handeln im konkreten Einzelfall, unter Berücksichtigung aller für die Situation relevanter Faktoren, individueller Handlungsziele und sittlicher Einsichten. Es ist die Fertigkeit in konkreter Situation das Richtige zu tun.

Die moralischen Tugenden werden auf die äußeren Handlungen und auf die Affekte bezogen. Die Handlungstugenden, die das rechte Handeln betreffen, gehören zur Tugend der Gerechtigkeit. Die menschlichen Affekte werden durch die Tugend der Mäßigung im Zaum gehalten. Zur Handlungstugend gehört auch die Tapferkeit, die als die Festigkeit und Entschlossenheit des Geistes beschrieben werden kann, ein als richtig erkanntes Vorhaben stringent durchzusetzen.

Den vier Tugenden, – Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Maß – die auch als Kardinaltugenden, (*cardo* = *Türangel*) bezeichnet werden, lassen sich jeweils Komplementärtugenden zuordnen. Für die Klugheit ist es die Weisheit, für die Gerechtigkeit die Wahrheit, für die Tapferkeit die Treue und für das Maßhalten die Versöhnung.

Wenngleich die Begriffe der Tugenden dem einen oder anderen unserer Zeitgenossen antiquiert erscheinen mögen, so lässt sich dieses über 2000 Jahre alte Wertesystem bei Übertragung in unsere heutige Terminologie als Fundament für das Wertesystem des ehrbaren Kaufmann verwenden. Aristoteles hat dazu bereits im 3. Jahrhundert v. Chr. die Grundlagen für unsere Zeit gelegt.

Für ihn sind die Tugenden die ausgewogene Mitte (*griech. mesotes*) zwischen zwei entgegengesetzten Untugenden, einem Zuviel und einem Zuwenig, die vermieden werden sollen. So steht die Tugend Tapferkeit in der Mitte zwischen Tollkühnheit und Feigheit; das Maßhalten zwischen Stumpfsinn und

Zuchtlosigkeit. Aristoteles hat in seiner Mesotes-Lehre weiter die Großzügigkeit als Mitte zwischen Geiz und Verschwendung angesehen, die Freundlichkeit zwischen Schmeichelei und Streitsucht platziert. Es gibt bei Aristoteles in der nikomachischen Ethik keine Anweisung, wie die Mitte zwischen zwei Untugenden zu finden ist. Dies hängt immer von der handelnden Person, hier dem Manager, und von der aktuellen Situation ab, in der er sich entscheiden muss. Die Mitte muss jedes Mal neu ermittelt werden. Somit passt sich die Mitte immer der Person und der jeweils aktuellen Situation an. Es bleibt genügend Raum, die Mesotes-Lehre als Maßstab für das Handeln und Entscheiden des ehrbaren Kaufmanns in unserer Zeit heranzuziehen.

Nun wäre es sicherlich zu viel verlangt, den ehrbaren Kaufmann auf ein Denkmal zu stellen, das nur die Tugenden umfasst. Jeder weiß um die menschlichen Schwächen. Dies trifft umso mehr auf die Verantwortungsträger in den Unternehmen zu. Zeitdruck, Terminhetze, Entscheidungen mit monetär geringen Auswirkungen wechseln sich mit Entscheidungen ab, die über Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens entscheiden. Daher ist es nachvollziehbar, wenn sich der Manager gelegentlich seinen menschlichen Schwächen hingibt. Es stellt sich dann immer die Frage, in welcher Ausprägung dies geschieht. Hier gilt der Satz des Paracelsus: Die Dosis macht das Gift! Zudem gilt: Auch eine Überdosis Tugend kann schaden!

Für die Ausprägung der menschlichen Schwächen gibt es einen Katalog, der auf den Gelehrten Evagrius Ponticus (345-399) zurückgeht. Dieser sog. Lasterkatalog wurde im Laufe der Jahre ständig weiterentwickelt und ist so etwas wie eine kleine Universalgeschichte der Niedertracht. Hierzu zählen der Hochmut, der Neid, der Geiz, die Trägheit, der Zorn, die Wollust und die Völlerei.

Die Bandbreite für den ehrbaren Kaufmann ist damit vorgegeben und jeder wird nach der Mesotes-Lehre auch heute noch seine Mitte finden können, die er dem jeweiligen Sachverhalt anpassen kann. Zwischen den Extremausprägungen der Tugenden und der Laster kann man heute den ehrbaren Kaufmann ansiedeln. Ohne zu sehr in der Terminologie der Vergangenheit zu schwelgen, kann man damit ein Leitbild für den modernen ehrbaren Kaufmann konzipieren.

Die Forderung nach dem Idealbild des ehrbaren Kaufmanns ist unüberhörbar. Schlagzeilen wie „Vorstände mit Vollkasko-Mentalität“, „Manager-Millionen als Warnsignal“, „Unverschämte Abzocker“ prägen das Bild unserer Wirtschaft. Wer erinnert sich nicht an die New-Economy-Illusionen des Neuen Marktes von 1997 bis 2001 und das gewaltige Platzen der Börsenblase. Banken, Unternehmen und Anleger verstiegen sich in einen Dot.com-Rausch und vernebelten sich so den Blick für die harte Realität. Hat daraus irgendjemand etwas gelernt?

Nach dem Ende des Rauschs folgten eine Reihe von Bilanzskandalen und -betrügereien. Sofort wurde debattiert um Moral, um wertorientierte Unternehmensführung und über die Bedeutung von Wirtschaftsethik. Ethik oder Monetik, das war die Frage. Hat diese Diskussion die Wirtschaft wirklich weitergebracht?

Die aus den USA kommende, auch uns ereilende Subprime Krise hat gezeigt, dass alle Diskussionen über Ethik die Verantwortlichen in der Wirtschaft nicht sonderlich berührt haben. Im Gegenteil, das weltweit in Gang gesetzte Perpetuum Mobile der wundersamen Geldvermehrung hat den Rauschzustand der Beteiligten um ein Vielfaches gesteigert.

Und wieder folgt eine Grundsatzdebatte über die Moral in unserer Wirtschaft. Die mit verbissenen Gesichtern vortragenden Argumente der Ethikbeflissenen häufen sich. Die Talkshows sind besetzt mit Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Kirche. Plötzlich tauchen Begriffe auf wie Corporate Social Responsibility oder Ethiccodes oder Codes of Conduct, die aufgrund ihres Ursprungs aus den USA besonders fortschrittlich daherzukommen scheinen. Aber nicht alles, was aus den USA kommt, muss gleich zum Weltmaßstab erhoben werden. Wir sollten uns nur daran erinnern, dass die letzte Krise ihren Ursprung in den USA hatte.

Wir benötigen keine neue Wertewelt. Kein Politiker, kein Manager, kein Kirchenmann muss uns die Moral in der Wirtschaft neu erklären. Wir haben den ehrbaren Kaufmann. Übrigens eine Erfindung der alten Welt. Das Leitbild für den ehrbaren Kaufmann genügt, weil es Orientierung gibt. Der ehrbare Kaufmann steht im Einklang mit seinem eigenen Gewissen. Bei all seinen Handlungen beachtet er das rechte Maß. Aufrichtigkeit, Vertrauen, Fleiß, Wahrhaftigkeit, Rücksichtnahme und Glaubwürdigkeit stehen einem Gewinnstreben nicht entgegen.

Die Zeit ist reif für die Renaissance des ehrbaren Kaufmanns. Die dreifache Anhäufung der immer gleichen Fehler innerhalb eines Jahrzehnts sollten dazu Anlass genug sein.

Der ehrbare Kaufmann wird aber in unserer komplexen, globalen und informationslastigen Welt nur wahrgenommen, wenn er sich angemessen Gehör verschafft. Dies erreicht er durch ein stringentes Kommunikationsverhalten. Er prägt als Individuum mit seinem persönlichen Verhalten seine Wahrnehmung und das Bild, das andere von ihm haben. Alles ist also eine Frage der Kommunikation.

Auch für die Kommunikation kann der ehrbare Kaufmann auf die Mesotes-Lehre von Aristoteles zurückgreifen. Er wird für sich die Mitte finden müssen. So muss er einen Ausgleich schaffen zwischen einem Zuviel und einem Zuwenig an Informationen. Teilweise werden ihm die Informationserfordernisse gesetzlich vorgeben, so z.B. bei börsennotierten Unternehmen. Aber auch das Maß an Freiwilligkeit ist dehnbar. Auch hier muss er abwägen, welche Informationen er zur Verfügung stellt. Denn die Öffentlichkeit hat nicht unbegrenzten Anspruch, auf das was sie vom ehrbaren Kaufmann wünscht. Werden Informationen nicht so weitergegeben, wie das viele wünschen, so kann dies leicht mit Ignoranz oder Verslossenheit verwechselt werden. Ist also der, der nicht permanent kommuniziert, kein ehrbarer Kaufmann? Im Gegenteil, denn auch eine Zurückhaltung von Information kann ehrbar sein. Gerade in unserer informationsüberflutenden Welt ist ein rechtes Maß häufig das richtige Maß.

Kommunikation ist der Grundstock für das Verstehen untereinander, sie sichert uns Weiterkommen und Überleben. Kommunikation ist teilbar mit anderen Menschen. Nur wenn wir nicht teilen, wenn es uns nicht gelingt Informationen, Erfahrungen über alle sozialen, beruflichen, konfessionellen und kulturellen Grenzen hinaus weiterzugeben, verarmen wir und nicht Fortschritt sondern Stillstand wäre die Folge. Dies gilt umso mehr für den ehrbaren Kaufmann als wichtiger Teil unserer Gesellschaft.