

Der ehrbare Kaufmann

450 Jahre IHK, Nürnberg, 08. Juli 2010

Prof. Dr. Nick Lin-Hi, Universität Mannheim

Guten Abend sehr verehrte Damen und die, die Ihnen nachlaufen!

Diese Einführung habe ich mir abgeschaut von Heinz Erhardt, der seine Zuhörer in dieser Weise zu begrüßen pflegte. Und da die heutige Festveranstaltung auch im Zeichnen des Nacheiferns steht, kann es nicht schaden, gleich zu Beginn die Kunst des Nacheiferns aufzugreifen.

Der diesjährige Jahresempfang der Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken wird zugleich als 450jähriges Jubiläum begangen. 450 Jahre sprechen zweifelsfrei für sich und spiegeln den Erfolg von kaufmännischer Selbstverwaltung und ebenso der Institution IHK wider. Mir obliegt heute die Ehre, diese Festveranstaltung zu nutzen, um einen der Grundpfeiler für den Erfolg von Unternehmertum in Erinnerung zu rufen: Das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns, welches zugleich im Mittelpunkt der Jubiläumsbroschüre der IHK steht. Aus meiner Sicht sind Unternehmen auch heute gut beraten, ihr Handeln an diesem Leitbild auszurichten und damit dem ehrbaren Kaufmann nachzueifern.

Die heutigen unternehmerischen Herausforderungen weisen so manche Parallele zu den Herausforderungen der Kaufmannschaft im Mittelalter auf. Die frühen Handelsreisenden waren überall Fremde, denen man misstrauisch gegenüberstand. Vielfach begegnete ihnen auf ihren Reisen das Vorurteil, dass sie in betrügerischer Absicht unterwegs seien. Und früher wie heute macht

man ungern Geschäfte mit Jemandem, dem man nicht vertraut. Insofern mussten die frühen Kaufleute Wege finden, um das notwendige Vertrauen für ihr Geschäft zu schaffen.

Um diese und andere Herausforderungen anzugehen, schlossen sich Kaufleute zusammen, um gemeinsam Voraussetzungen für gute Geschäfte zu etablieren. Im Laufe der Zeit entstanden etwa Beweis- und Gerichtsverfahren oder das Kaufmannsrecht von „Treu und Glauben“. Letzteres war mit dem Leitbild des ehrbaren Kaufmanns eng verwoben.

Mit dem Leitbild des ehrbaren Kaufmanns wurden hinreichend verbindliche Prinzipien für die Kaufmannschaft geschaffen. Die Prinzipien prägten das Handeln der Kaufleute und ermöglichten wechselseitige Erwartungssicherheit zwischen Kaufleuten und ihren Kooperationspartnern. Im Kern ging es darum, dass man sich auf das Wort des Kaufmanns verlassen konnte; und damit auch hinreichend davon ausgehen konnte, nicht über den Tisch gezogen zu werden.

Das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns etablierte sich zu einer allgemeingültigen Norm bezüglich einer guten und verantwortungsvollen Wertschöpfung. Damit diente das Leitbild nicht nur als Orientierung für die Kaufleute im Hinblick darauf, was sie tun sollten, sondern ebenso als Orientierung für die Bürgerinnen und Bürger im Hinblick darauf, was sie von den Kaufleuten erwarten konnten. Insgesamt war die Leitidee des ehrbaren Kaufmanns bzw. präziser die Umsetzung der Idee in der Praxis ein zentrales Fundament, das Vertrauen in die Kaufmannschaft zu stärken und ihr Ansehen in der Gesellschaft zu befördern. Der ehrbare Kaufmann bereitete den Weg für die Erfolgsgeschichte der Kaufleute.

Betrachtet man einmal die heutige Einstellung der Bürgerinnen und Bürger zu Unternehmen und auch ganz allgemein zum marktwirtschaftlichen System, so zeigt sich, dass wir heute wieder – und ich würde zudem sagen mehr denn je – Maßnahmen brauchen, um die Bedingungen erfolgreicher Wertschöpfung zu schaffen bzw. zu erneuern. Diverse Umfragen zeigen, dass das Vertrauen in Unternehmen und Marktwirtschaft in den letzten Jahren kontinuierlich zurückgegangen ist. Unternehmen haben mehr und mehr das Vorurteil gegen sich, Gewinne ohne Rücksicht auf Verluste zu erzielen – diese Sichtweise vertrat vor knapp 20 Jahren etwa ein Viertel der deutschen Bevölkerung; heute glaubt dies mehr als die Hälfte. Auch die Zahl der Bürgerinnen und Bürger, die die soziale Marktwirtschaft als gut erachten geht kontinuierlich zurück. Nur noch etwa jeder Vierte in Ostdeutschland und jeder Dritte in Westdeutschland hat eine gute Meinung von unserem Wirtschaftssystem. Hieraus erwachsen massive Legitimationsprobleme für die Marktwirtschaft und auch für das Handeln als Unternehmer. Kein Wirtschaftssystem wird langfristig bestehen können, wenn nicht die Mehrheit der Bevölkerung ein positives Bild von diesem hat.

Die frühen Kaufleute haben vorgemacht, wie man Vertrauen in der Bevölkerung schaffen kann. Zweifelsfrei sind die Bedingungen des Wirtschaftens heute nicht mehr vergleichbar mit denen von vor einigen hundert Jahren. Gleichwohl bin ich der festen Überzeugung, dass die Kernidee des ehrbaren Kaufmanns auch heute noch geeignet ist, bei den Bürgerinnen und Bürgern Vertrauen in das unternehmerische Handeln zu schaffen.

Nun ist jedoch festzustellen, dass die Kernidee des ehrbaren Kaufmanns vielfach ignoriert wird. Zwar tun Unternehmen unter Stichwörtern wie Unternehmensverantwortung oder Corporate Social Responsibility einiges, um

sich als gute Partner in der Gesellschaft zu positionieren. Allerdings konzentrieren sich Unternehmen hierbei oftmals auf unternehmerische Wohltätigkeiten. Hierbei wird etwa durch Spenden, Sponsoring oder die Freistellung von Mitarbeitern für gemeinnützige Projekte Verantwortung demonstriert. Aus meiner Sicht ist dies problematisch, weil damit Verantwortung jenseits des Kerngeschäfts verortet wird. Es geht dann um die Frage, wie Gewinne verwendet werden, nicht aber darum, wie diese erzielt werden. Nicht selten wird auch versucht, unternehmerische Verfehlungen im Kerngeschäft durch Wohltaten zu heilen. In diesem Falle sind Wohltaten lediglich eine moderne Form des Ablasshandels. Aber auch, wenn damit kein Ablass betrieben wird, so sind Wohltaten kein geeignetes Mittel, um Vertrauen in Unternehmen aufzubauen. Ganz im Gegenteil. Dadurch, dass Unternehmen vorgeben, jenseits ihres Kerngeschäfts Verantwortung zu haben, provozieren sie den Umkehrschluss, dass das Kerngeschäft selbst nicht verantwortlich sein kann – anderenfalls bräuchte es keine Verantwortungsübernahme jenseits des Kerngeschäfts. Eben dies positioniert Wohltaten im Namen von Verantwortung als Korrekturfunktion zur Wertschöpfung von Unternehmen und damit auch zur Gewinnerzielung.

Ich habe generell keinen Einwand, wenn Unternehmen Spenden, Sponsoring und Co. betreiben. Dies ist ökonomisch durchaus sinnvoll. Allerdings ist es nicht sinnvoll, dies als besonderen Ausweis von Verantwortung zu deklarieren. Insofern sollten Wohltaten als das verstanden werden, was sie sind: Ein sinnvolles Instrument des Marketing- und Kommunikationsmix.

Worin aber besteht dann die Verantwortung von Unternehmen heute? Lassen sie mich hierzu die Grundidee des ehrbaren Kaufmanns am Beispiel des Griechischen Helden Odysseus verdeutlichen. Eines seiner Abenteuer führte

Odysseus zu den Sirenen – den Nymphen, deren lieblicher und verführerischer Gesang den Zuhörer in den Tod trieb. Odysseus sehnte sich danach, den Gesang der Sirenen zu hören, wollte dafür allerdings (verständlicherweise) nicht mit dem Leben bezahlen. Um diesem Dilemma zu entgehen, erfand Odysseus eine List. Er ließ sich von seiner Mannschaft an den Mast seines Schiffes binden, so dass er nicht von den Sirenen in den Tod getrieben werden konnte. Nun konnte Odysseus dem Gesang der Sirenen lauschen, ohne dem damit verbundenen Todesdrang nachkommen zu müssen.

Die Geschichte von Odysseus verdeutlicht anschaulich die Idee der Selbstbindung. Sie zeigt, dass es für Akteure vorteilhaft sein kann, sich freiwillig bestimmte Selbstbindungen aufzuerlegen und damit neue Handlungsoptionen zu eröffnen. Insofern lässt sich hier von einer investiven Selbstbindung sprechen. Eben diese Idee liegt dem Leitbild des ehrbaren Kaufmanns zugrunde. Der ehrbare Kaufmann band sich selbst an bestimmte Grundsätze, um nachhaltigen Erfolg zu schaffen. Und genau hierin liegt für mich die Verantwortung von Unternehmen: Unternehmen haben ihr Handeln so auszurichten, dass die Bedingungen des zukünftigen Erfolgs nicht gefährdet werden.

Die Bedeutung dieser Idee zeigt sich deutlich bei den Voraussetzungen für unternehmerische Wertschöpfung. Wertschöpfung setzt voraus, dass zahlreiche Akteure – etwa Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer oder Investoren – mit Unternehmen kooperieren. Akteure werden dies aber nur dann tun, wenn ihnen hierfür eine attraktive Gegenleistung versprochen wird und – ebenso wichtig – wenn sie darauf vertrauen können, dass sie diese Gegenleistung auch erhalten. Vertrauen ist daher eine zentrale Voraussetzung für Kooperationen und damit als Vermögenswert zu verstehen.

Vertrauen fällt nun allerdings nicht wie Manna vom Himmel; ganz im Gegenteil: Unternehmen müssen kontinuierlich in dieses investieren. Letztendlich lässt sich dies auf den Imperativ zuspitzen: Versprechen sind zu halten! Vertrauen wird dadurch aufgebaut, dass Worte und Taten zueinander passen.

Nun ist es relativ einfach, von sich zu behaupten, man sei vertrauenswürdig. Ungleich schwieriger ist es, dies unter den Bedingungen des wirtschaftlichen Alltags umzusetzen. Unter Wettbewerbsbedingungen, unter Kosten- und Zeitdruck existieren vielfach Anreize zur kurzfristigen Gewinnerzielung. Etwa wenn Leistungen verkauft werden, die sich an Provisionen orientieren und nicht an den Bedürfnissen des Kunden. Wenn Abonnements entgegen der Versicherung bei Vertragsabschluss nicht automatisch enden, sondern weitergeführt werden. Oder wenn an Sicherheitsstandards gespart wird und damit Umweltkatastrophen provoziert werden.

Die Herausforderung von Unternehmen besteht darin, solche problematischen Formen der kurzfristigen Gewinnerzielung zu erkennen. Und Unternehmen haben zu organisieren, dass problematische Gewinne nicht realisiert werden. Betonen möchte ich, dass es hierbei nicht um Verzicht geht, sondern um eine Investition. Der Verzicht auf problematische Formen von kurzfristiger Gewinnerzielung ist eine Investition in Vermögenswerte wie Vertrauen, Integrität oder Reputation und damit eine Investition in die Bedingungen zukünftigen Erfolgs. Das Management derartiger Vermögenswerte ist im wohlverstandenen Interesse jedes Unternehmens.

Ich könnte noch stundenlang weiter über die Verantwortung von Unternehmen reden. Ich könnte darüber reden, dass unternehmerische Handlungen nicht nur verantwortlich zu sein haben, sondern auch in der Gesellschaft als

verantwortlich wahrgenommen werden müssen. Jedoch neigt sich meine Vortragszeit dem Ende und im Rahmen meiner persönlichen Selbstbindung leite ich nun den Schluss ein und erzähle Ihnen hierfür die Geschichte der [Drei Gentleman].

Die Geschichte zeigt, wie man es nicht machen sollte. Verantwortung bedeutet nicht nur etwas zu sagen, sondern Taten sprechen zu lassen.

Die IHK bekennt sich zum ehrbaren Kaufmann und zum Thema Verantwortung – wie ich finde in gelungener Weise. Die IHK ist damit einen wichtigen Schritt gegangen. Ein Bekenntnis ist immer auch eine Verpflichtung und so obliegt der IHK die Aufgabe, dieses Thema weiter zu verfolgen und Unternehmen dabei zu unterstützen, dem ehrbaren Kaufmann und nicht den drei Gentleman nachzueifern.

Herzlichen Dank!