

Wertlos.

Anmerkungen zum „ehrbaren Kaufmann“

THOMAS BESCHORNER*

Korreferat zum Beitrag von Joachim Schwalbach

Joachim Schwalbach beschäftigt sich, beginnend mit einer von ihm am Institut für Management der Humboldt-Universität betreuten Diplomarbeit von Daniel Klink (vgl. 2007), seit etwa 10 Jahren mit der Figur des ehrbaren Kaufmanns. Es erscheint naheliegend, dass die Herausgeber dieser Ausgabe der **zfwu** Prof. Schwalbach zu einem Hauptbeitrag zum Themenheft „Unternehmenssteuerung und Werte“ eingeladen haben, verspricht doch die Metapher des ehrbaren Kaufmanns mögliche Hinweise auf die Einbindung von moralischen Werten in die unternehmerische Governance.

Der „ehrbare Kaufmann“ erfreut sich in Teilen der unternehmerischen Praxis, genauer gesagt auf der Ebene von Verbänden (DIHK, VEEK), einer gewissen Beliebtheit. Dies ist so überraschend nicht, denn die Begrifflichkeiten drücken einfach und sympathisch aus, um was es scheinbar geht. Es soll nicht nur kaufmännlich, sondern im Geschäftsbetrieb auch ehrbar gehandelt werden; nicht nur ökonomische, sondern auch nicht-ökonomische Werte sind wichtig, was hier mit dem Begriff der „Ehre“ ausgedrückt wird.

Das Begriffspaar ist nicht neu, wie auch Schwalbach in seinem Beitrag darlegt. Es erscheint erstmals in der Hanse und der italienischen Renaissance, also just zu der Zeit als sich in retrospektiver Betrachtung der neue Stand der Kaufleute herausbilden sollte. Doch es war zu dieser Zeit nicht gut bestellt um die – wie man heute sagen würde – Reputation dieses Standes. Es fehlte den „Krämern“ an gesellschaftlicher Legitimation, um mit ihrer Profession in der Gesellschaft anerkannt zu sein. Die Kaufleute erkannten schnell, dass sie zwar vermögend und dennoch von ihren Zeitgenossen nicht gut angesehen waren und hielten dafür, wenn man dies einmal so historisch verkürzt umschreiben darf, eine Lösung bereit: Fortan sollte im wörtlichen Sinne gemäß dem neuen Kaufmann-Stand „anständig“ gewirtschaftet werden – um der „Ehre“ willen, um der gesellschaftlichen Anerkennung willen.

Heute ist es um die gesellschaftliche Anerkennung von Unternehmern und Managern zwar deutlich besser bestellt als zu der beschriebenen Zeit. Spätestens jedoch seit der Finanzkrise vor knapp 10 Jahren registriert und artikuliert die Gesellschaft ein größeres Unbehagen gegenüber dem Wirtschaftssystem im Allgemeinen und wirtschaftlichen Eliten im Besonderen. Es ist daher womöglich kein Zufall, dass eine Vielzahl von neuen

* Prof. Dr. Thomas Beschorner, Universität St.Gallen, Institut für Wirtschaftsethik, Girtannerstr. 8, CH-9010 St.Gallen, Tel.: +41-(0)71-2243143, Fax: +41-(0)71-2242881, E-Mail: thomas.beschorner@unisg.ch, Forschungsschwerpunkte: Wirtschafts- und Unternehmensethik, Handlungs-, Institutionen- und Kulturtheorien.

(normativen) Begriffen – wie „Corporate Social Responsibility“, „nachhaltiges Management“ oder eben der „ehrbare Kaufmann“ – auch von der unternehmerischen Praxis ins Spiel gebracht werden, verspricht doch ein geeignetes *signaling* erste Reputationsgewinne. Dieses Phänomen ist nicht nur soziologisch („Moral als Krisenphänomen“) oder (transaktionskosten-)ökonomisch interessant (vgl. z.B. Wieland 1999), sondern auch kulturtheoretisch bedeutsam, wie ich später noch andeuten will.

Wenn sich in der Praxis wenigstens noch auf der Verbandsebene oder bei der CDU ein gewisses Interesse an der Figur des ehrbaren Kaufmanns zeigt, so muss zugleich festgestellt werden, dass sie im wissenschaftlichen Diskurs nahezu bedeutungslos ist. Und dafür gibt es m.E. gute Gründe: Wie auch dieser Text des Hauptreferenten erneut zeigt, ist das „Konzept“ des ehrbaren Kaufmanns (1) normativ gehaltlos, (2) theoretisch unterkomplex und kommt dadurch nicht über die (3) verbogene Metaphorik eines nicht mehr zeitgemäßen Begriffes hinaus.

Gemeinsam mit Thomas Hajduk habe ich in verschiedenen Beiträgen (vgl. 2011; 2012; 2015) auf die eklatanten Schwächen des Konzeptes hingewiesen. Umgedreht hat Alexander Brink (vgl. 2013) den ehrbaren Kaufmann als modernes Leitbild verteidigt. Schwalbach nimmt den Beitrag von Brink sowie unsere grundlegende Kritik am ehrbaren Kaufmann in seinem Beitrag zwar kurz zur Kenntnis, erachtet es jedoch nicht für notwendig, sich mit der formulierten Kritik auseinanderzusetzen. Dass Joachim Schwalbach eine wissenschaftliche Auseinandersetzung scheut, ist aus meiner Sicht ein weiteres Indiz dafür, dass es sich bei den Abhandlungen zum ehrbaren Kaufmann im Kern nicht um ein wissenschaftliches „Konzept“, sondern um eine Märchenstunde handelt, durch die es irgendwie gelingen soll, Moral an Unternehmen heranzutragen.

Vor dem Hintergrund einer unzureichenden Berücksichtigung des genannten wissenschaftlichen Diskurses durch den Autor will ich unsere Kritik am ehrbaren Kaufmann an dieser Stelle nicht noch einmal detailliert darlegen, sondern lediglich einige Aspekte kursorisch umreißen.

(1) *Der ehrbare Kaufmann ist normativ gehaltlos:* Er stützt sich auf den Ehrbegriff, der in eine „äußere Ehre“ (Bewertungen durch eine Gemeinschaft oder Gesellschaft) und eine „innere Ehre“ (ein subjektives Empfinden des Individuums) unterschieden wird.

Es ist, *erstens*, völlig unklar, wie diese beiden Dimensionen im Verhältnis zueinanderstehen. Gibt es eine äußere ohne eine innere Ehre und – vielleicht wichtiger – eine innere ohne äußere Ehre? Korrelieren innere und äußere Ehre notwendigerweise positiv? Stehen sie ggf. in einem kausalen Zusammenhang und, wenn ja, unter welchen Bedingungen gibt es welchen Wirkungszusammenhang?

Zweitens, welche normativen Handlungsorientierungen soll aus dem Ehrbegriff (innerer oder äußerer Art) entwickelt werden? Dient hier nur ein empirischer Begriff zur Entwicklung ethischen Handelns?

Drittens, Schwalbach zitiert eine Passage aus der Nikomachische Ethik (Aristoteles 2005: 85), die andeutet, dass es doch eigentlich um etwas anderes als die Ehre gehen muss: „Die Ehre ist der Siegespreis der Tugend und wird nur den Guten zuerkannt.“ Es ist für Aristoteles ganz offensichtlich so, dass die Ehre lediglich das Resultat tugendhaften

Handelns ist. Moralphilosophisch würde es dann naheliegen, eine tugendethische Argumentation zu entwickeln, wozu man bei Schwalbach jedoch nichts findet.

Stattdessen schickt der Autor, *viertens*, an späterer Stelle in seinem Text den Verantwortungsbegriff ins Rennen. Auch hier kommt die Darstellung nicht über die Einführung von Lehrbuchdefinitionen hinaus, was insofern bedauerlich ist, als Schwalbach bei weitergehenden Differenzierungen die Chance hätte, über das Verhältnis von Ehre, Tugenden und Verantwortung zu reflektieren und damit Antworten auf die Fragen zu finden, wie diese drei (und weitere) äußerst heterogenen Literaturbezüge zueinander passen könnten.

(2) *Der ehrbare Kaufmann ist theoretisch unterkomplex*: Es gibt eine inzwischen recht gut entwickelte wissenschaftliche Diskussion in der Wirtschaftsethik im deutschsprachigen Raum und der „business ethics“ im internationalen Bereich, der es um ähnliche Fragen, wie Schwalbach geht, die von dem Autor aber erneut nicht rezipiert wird. Ich wiederhole mich, wenn ich an dieser Stelle notiere, dass dies bedauerlich ist, weil Schwalbachs „drei Säulen“ aus „Eigenverantwortung, Unternehmensverantwortung und Verantwortung gegenüber Wirtschaft und Gesellschaft“ bei einem Seitenblick auf die einschlägige Literatur an Tiefenschärfe hätte gewinnen können.

Dabei ist nämlich, *erstens*, interessant, dass durchaus schulenübergreifend unterschiedliche ordnungs- und unternehmensethische Ebenen differenziert werden. Diese Diskussion kennt, *zweitens*, die zentrale Unterscheidung zwischen Individual- und Institutionenethik (wiederum auf verschiedenen Ebenen, z.B. innerhalb von Organisationen oder im Bereich der Wirtschaftsordnung) und diskutiert ihre Zusammenhänge. Sie behandelt, *drittens*, das Verhältnis von Unternehmen und Gesellschaft über eine große Bandbreite von Stakeholder- und Multi-Stakeholder-Ansätzen, organisationale Felder usw. und fragt sowohl in sozialwissenschaftlicher als auch in normativer Perspektive nach der politischen Rolle von Unternehmen unter den Bedingungen von Globalisierung, thematisiert dabei die Relevanz von Sozialstandards und „Soft Law“ usw. usf.

(3) *Der ehrbare Kaufmann ist die verbogene Metaphorik eines nicht mehr zeitgemäßen Begriffes*: Alexander Brink (2013: 3) stellt fest, „dass die Wissenschaft sich bislang sehr wenig und vor allem wenig ernsthaft mit der Idee des Ehrbaren Kaufmanns auseinandergesetzt hat.“ Diese Einschätzung trifft aus meiner Sicht auch für den hier vorliegenden Beitrag von Joachim Schwalbach zu. Es spricht überhaupt nichts dagegen, an dem ehrbaren Kaufmann im Sinne eines wirtschaftsethischen Leitbilds zu arbeiten. Möglicherweise ist dies ein äußerst interessantes Unterfangen. Von einer Renaissance, wie Brink sie beschreibt, kann jedoch überhaupt keine Rede sein – weder in der Praxis noch in der Wissenschaft.

Wenn der ehrbare Kaufmann als ein wirtschaftsethisches Konzept eingeführt und theoretisch entwickelt werden soll, dann ist dieser Beitrag an vorhandenen Konzepten zu messen und zu bewerten. Welchen normativen, konzeptionellen und/oder empirischen Beitrag leistet der aktuelle Entwurf des ehrbaren Kaufmanns für die wirtschaftsethische Diskussion? Aus meiner Sicht lautet die Antwort zu dieser Frage, mit Verlaub, keinen! Man mag damit punktuell Applaus bei Veranstaltungsreihen von Industrie- und Handelskammern erhalten. Wissenschaftlich kommt der Beitrag aktuell jedoch nicht einmal in die Nähe der laufenden wirtschaftsethischen Diskussion.

Was mich in den Arbeiten zum ehrbaren Kaufmann von Joachim Schwalbach in den vergangenen Jahren besonders erstaunt, ist die Abwesenheit empirischer und kulturhistorischer Forschung. Wenn es in Teilen der unternehmerischen Praxis wirklich so ist, dass Akteure normative Leitbilder, z.B. den ehrbaren Kaufmann, für ihr unternehmerisches Handeln heranziehen, so erscheint mir das als ein interessantes Phänomen, das man mit spezifischen Fragestellungen und empirischen Methoden eingehender untersuchen könnte.

Eine zentrale – und bislang nur ungenügend behandelte – Frage innerhalb der wirtschaftsethischen Diskussion ist aus meiner Sicht, wie wir faktisches soziales (auch organisationales) Handeln und normativ-ethische Orientierungen in ein geeignetes Zusammenspiel bringen können, um moralische Lernprozesse (individueller, organisationaler wie gesellschaftlicher Art) in einer freiheitlichen Gesellschaft zu stimulieren. Ich halte es nicht für ausgeschlossen, dass normativen Leitbildern in diesem Zusammenhang eine wichtige Funktion zukommen kann, markieren sie doch etwas, das man mit Axel Honneth (2010: 225) einen „normativen Geltungsüberhang“ nennen kann, den es praktisch einzulösen gilt.

In diesem Sinne würde ich auch eine intensive Beschäftigung mit dem ehrbaren Kaufmann begrüßen und anregen wollen. In der aktuellen Darstellung betrachte ich das von Schwalbach vorgelegte Konzept als – in doppelter Hinsicht – wertlos.

Literaturverzeichnis

- Aristoteles* (2005): Die Nikomachische Ethik, Düsseldorf: Artemis & Winkler.
- Beschorner, T./Hajduk, T.* (2011): Der ehrbare Kaufmann – Unternehmensverantwortung „light“?, in: CSR MAGAZIN, Ausgabe 3, 6–8.
- Beschorner, T./Hajduk, T.* (2012): Vom Ehrbaren Kaufmann zur Unternehmensverantwortung, in: Forum Wirtschaftsethik, Jg. 2012/Heft 2, 2–7.
- Beschorner, T./Hajduk, T.* (2015): „Der ehrbare Kaufmann“ und „Creating Shared Value“: Eine Kritik im Lichte der aktuellen CSR-Diskussion, in: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin: Springer, 269–280.
- Brink, A.* (2013): Die Wiedergeburt des Ehrbaren Kaufmanns, in: Forum Wirtschaftsethik, Jg. 2013/Heft 2, 2–7.
- Honneth, A.* (2010): Das Ich im Wir. Studien zur Anerkennungstheorie, Berlin: Suhrkamp.
- Klink, D.* (2007): Der ehrbare Kaufmann. Diplomarbeit, betreut von Joachim Schwalbach, Humboldt-Universität, Institut für Management, Berlin.
- Wieland, J.* (1999): Die Ethik der Governance, Marburg: Metropolis.