



Audit Committee Quarterly

I/2018

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



LEGALITÄT UND LEGITIMITÄT



Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUARE • Am Flughafen 60549 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 9587-3040 Fax +49 1802 11991-3040
E-Mail aci@kpmg.de www.audit-committee-institute.de

Prof. Dr. Thomas Beschorner:
Ehrbare Kaufleute: sympathisch, aber viel zu brav!

Prof. Dr. Thomas Beschorner

Ehrbare Kaufleute: sympathisch, aber viel zu brav!

»Mein Sohn, sey mit Lust bey den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, daß wir bey Nacht ruhig schlafen können!« (Thomas Mann, Buddenbrooks, 1901, IV, 1)



Prof. Dr. Thomas Beschorner ist Professor für Wirtschaftsethik und Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen. Seine Forschungs- und Lehrgebiete liegen im Spannungsfeld von Ökonomie, Ethik und Kultur sowie im Bereich »Corporate Social Responsibility«. Twitter: @ThBeschorner



Thomas Manns 1901 erschienener Roman »Buddenbrooks« hat wie keine andere literarische Darstellung das Bild des »ehrbaren Kaufmanns« geprägt. Die Figur des Kaufmanns Johann Buddenbrook ist standfest, umsichtig, asketisch, ein gut kalkulierender wie auch berechenbarer Geschäftspartner, gerechter Arbeitgeber und eine Stütze der Gesellschaft. Manns Meistererzählung um den Aufstieg und Fall einer hanseatischen Kaufmannsfamilie im 19. Jahrhundert transportiert auch dessen Melancholie über das Ende einer Epoche.

So sehr Manns Roman seinen Lesern auch heute noch viel zu bieten hat, so sehr erscheint mir das *Leitbild* des ehrbaren Kaufmanns heute nicht mehr zeitgemäß. Denn dieses Leitbild muss sich an anderen normativen Leitbildern messen lassen, z. B. dem der Nachhaltigkeit oder der Idee der Unternehmensverantwortung, neudeutsch: Corporate Social Responsibility (CSR). Nur ein kurzer Seitenblick auf diese Diskussionen offenbart dabei die Schwäche der Idee des ehrbaren Kaufmanns, ja, gar die Gefahren, die damit verbunden sind.

Personale Tugenden: wichtig, aber nicht hinreichend

Hinter dem ehrbaren Kaufmann steht ein tugendethisches Konzept und die damit verbundenen praktischen Vorschläge sind ebenso sympathisch wie einfach. Wir alle wünschen uns tugendhafte Menschen. Und wenn wir über moralische Probleme und ihre Beseitigung in der Wirtschaft nachdenken, dann ist selbstredend klar, dass die moralischen Orientierungen von Personen (Unternehmer, Manager, alle Mitarbeiter) für wirtschaftsethische Fragen wichtig sind. In dieser Hinsicht drückt die Metapher des »ehrbaren Kaufmanns« also durchaus etwas Richtiges und Wichtiges aus. Doch sowohl die »Ursachenbeschreibung« als auch der daraus resultierende »Therapievorschlag« sind zu einfach. Personale

Tugenden sind für ein angemessenes Verständnis von Unternehmensethik notwendig, nicht jedoch – wie ich ausführen will – hinreichend.

Regeln

Es bedarf, *erstens*, institutioneller Regeln und Strukturen im Unternehmen – ebenso wie in der Gesellschaft (Wieland 1999). In einer freiheitlichen, weltoffenen Gesellschaft stößt die Individualethik, auf die der »ehrbare Kaufmann« abzielt, an seine Grenzen. Sie ist zu divers, um eine wie auch immer geartete Ehre zu begründen, noch können vor ihrem Hintergrund prädefinierte Tugenden als uneingeschränkt gültig angenommen werden. Die Individualethik ist daher unbedingt durch eine *Institutionenethik* zu ergänzen (nicht jedoch vollends zu ersetzen). Diesen Institutionen, bspw. in Form eines Verhaltenskodex oder eines weiter gehenden Wertemanagementsystems, kommt dabei eine dreifache Funktion zu: Sie entlastet das Individuum von permanenten moralischen Entscheidungssituationen, die jedes Individuum überfordern würden; klar definierte und transparente Regeln schützen vor Willkür eines Patriarchen, bei dem man prinzipiell nie weiß, wie es um seine Tugenden bestellt ist; sie signalisieren und kommunizieren nach innen und nach außen klar verlässliche Werte (z. B. über eine Unternehmensphilosophie/-politik).

Dialog

Zweitens, der Pluralismus an individuellen Werten und Haltungen erfordert offene, partizipative und letztlich legitimierte Mittel, um gemeinsame Werte zu bestimmen. Das können etwa dialogorientierte Praktiken leisten, wie wir sie in verschiedenen Formen heute schon als Dialoge von Unternehmen mit ihren Anspruchsgruppen (Stakeholder- oder Multi-Stakeholder-Dialoge) »

kennen. Unternehmen müssen heute stärker denn je ihr wirtschaftliches Handeln in einem gesellschaftlichen Diskurs legitimieren. Der Begriff der »Verantwortung« weist auf einen solchen Dialog hin. Das setzt sogleich eine neue Sprachfähigkeit auf einem noch recht unbekannten Terrain voraus.

Unternehmergeist für Nachhaltigkeit

Drittens, der »ehrbare Kaufmann« ist tendenziell kein Unternehmer, sondern eher Typ »braver Amtmann«: solide, zuverlässig, maßvoll, nüchtern, fast etwas bieder. Seine Kaufmannstugenden beschränken sich auf die Vermeidung von »bad practices« (wie Korruption, Bestechung usw.) und einen gesellschaftlichen Beitrag in Form einer Spendenethik. Das Verständnis moderner Unternehmensverantwortung geht gleichwohl über diesen reaktiven Typus hinaus, indem es darüber *auch* und *primär* die Geschäftstätigkeiten von Unternehmen adressiert. Es geht damit nicht nur um die Vermeidung von »bad practices«, sondern um die Möglichkeiten und Grenzen der Realisierung von »good business practices«; mithin um die Frage: Welchen positiven Beitrag sollen und können Unternehmen für eine gute und gerechte Gesellschaft leisten? Diese Perspektivenerweiterung ist deshalb wichtig, weil damit die Unternehmerfigur als »kreativer und innovativer Geist« zurückgeholt und Unternehmen als »cultural engines« begriffen werden, die neue nachhaltigkeitsorientierte Märkte erschließen und dadurch eine nachhaltige Gesellschaft aktiv mitgestalten. Sie emanzipiert die Diskussion zur Corporate Social Responsibility zugleich aus ihrer defensiven Grundhaltung (Beschorner 2008).

Internationale Standards

Viertens sind Werte notwendig, die nicht nur regionale Bedeutung haben, sondern kulturübergreifend Geltung besitzen können, Werte für Weltwirtschaftsbürger. Internationale Leitlinien wie die ISO 26000, der UN Global Compact oder die UN Sustainable Development Goals etc. können mögliche Annäherungen sein (dazu eingehender: Beschorner/Hajduk/Schank 2011).

Folklore und Religion

Was dem Leser vielleicht wie spitzfindige wissenschaftliche Einwände vorkommen mag, entpuppt sich bei einer näheren Betrachtung jedoch als sehr bedeutend für ein – auch praktisches – Verständnis von Unternehmensverantwortung. Die Fürsprecher des »ehrbaren Kaufmanns« haben nämlich noch eine Pointe parat: Die Ehre und die Tugend des Kaufmanns reiche für eine Unternehmensethik aus. Er »braucht keinen Kodex guter Corporate Governance«, so Horst Albach (2003, S. 40). Und für die Fachdisziplin der Betriebswirtschaftslehre wird daraus gar abgeleitet, dass es »Ethik« oder »Verantwortung« nicht bedarf, weil sie bereits auf ethischen Prinzipien beruhe. Ökonomisch kluges Management sei gleichbedeutend mit Ethik und daher lautet die Maxime für die Vertreter dieser Position: »Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik!« (Albach 2005). Damit freilich sind wir mit dem »ehrbaren Kaufmann« nicht mehr nur bei folkloristischen Erzählungen, sondern in der Religion, in der Glaubenssätze postuliert werden. «

LITERATURVERZEICHNIS

Albach, Horst (2003): Zurück zum ehrbaren Kaufmann – Zur Ökonomie der Habgier, in: WZB-Mitteilungen, Nr. 100, S. 37–40

Albach, Horst (2005): Betriebswirtschaftslehre ohne Unternehmensethik!, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft: ZfB, Jg. 75/9, S. 809–831

Beschorner, Thomas (2008): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: theoretische Perspektiven für eine aktive Rolle von Unternehmen, in: Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan; Polteraue, Judith (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 68–86

Beschorner, Thomas; Hajduk, Thomas; Schank, Christoph (2011): Ökonomie anders denken: Perspektiven Nachhaltiger Entwicklung, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Politik nachhaltig gemacht. Wie man nachhaltige Politik gestaltet, kommuniziert und durchsetzt: Bertelsmann-Verlag, S. 73–99

Mann, Thomas (1901): Buddenbrooks. Verfall einer Familie. Berlin: S. Fischer

Wieland, Josef (1999): Die Ethik der Governance. Marburg: Metropolis-Verlag
