

# Ehrbare Kaufleute als Leitbild verantwortungsvoller Unternehmensführung

## Geschichte und Perspektiven\*

JOACHIM SCHWALBACH\*\*

Die Wirtschaftskrisen der letzten Jahre haben das Leitbild Ehrbarer Kaufleute wieder in Erinnerung gerufen. Insbesondere Wirtschaftsorganisationen versuchen das Bewusstsein für ehrbares Wirtschaften wiederzubeleben. Für das Verständnis des Leitbilds Ehrbarer Kaufleute und für die Beurteilung der Übertragbarkeit auf modernes Unternehmertum ist die Beschäftigung mit der historischen Entwicklung des Leitbilds von zentraler Bedeutung. Der vorliegende Beitrag zeichnet das jahrtausendalte Leitbild Ehrbarer Kaufleute nach, um es anschließend in ein zeitgemäßes Verantwortungsmodell zu überführen.

Schlagwörter: Ehrbare Kaufleute, Nachhaltigkeit, verantwortungsvolle Unternehmensführung, gesellschaftliche Unternehmensverantwortung

### *The Honorable Merchant as a Principle of Good Corporate Governance – History and Perspectives*

*The economic crises of recent years have called the Principal of the Honorable Merchant back into memory. In particular, business organizations are trying to raise awareness of honorable businesses. For an understanding of the Principle of the Honorable Merchant and for assessing the applicability to modern entrepreneurship employment with the historical development of the Principal are of core importance. This paper traces the millenary Principal of the Honorable Merchant, in order to subsequently transfer it into a contemporary model of responsibility.*

*Keywords: Honorable Merchant, Sustainability, Good Corporate Governance, Corporate Social Responsibility*

## 1. Vorbemerkung

Im nächsten Jahr 2017 begeht „Die Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e.V.“ (VEEK) als größte wirtschaftsethische Vereinigung Deutschlands ihr 500-jähriges Bestehen. Sie folgt der Tradition des Leitbildes Ehrbarer Kaufleute und

---

\* Der Beitrag lehnt sich an die Ausführungen in Schwalbach und Klink (2012) an.

\*\* Prof. Dr. Joachim Schwalbach, Humboldt-Universität zu Berlin, Unter den Linden 6, D-10099 Berlin, Tel.: +49-(0)30-209399410, Fax: +49-(0)30-209399405, E-Mail: joachim.schwalbach@hu-berlin.de, Forschungsschwerpunkte: Unternehmens- und CEO-Reputation, Corporate Governance, Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Corporate Sustainability and Responsibility, CSR) und Internationales Management.

trägt aktiv dazu bei, die Grundsätze Ehrbarer Kaufleute in ihren Mitgliedsunternehmen aber auch in Wirtschaft und Gesellschaft zu verbreiten.<sup>1</sup>

Das Leitbild Ehrbarer Kaufleute hat – wie noch gezeigt wird – eine jahrtausendealte Tradition. In Deutschland ist das Leitbild insbesondere nach seinem Missbrauch durch die Nationalsozialisten in Vergessenheit geraten und wird heute vielfach zu Unrecht als antiquiert angesehen. Wirtschaftskrisen wie das Platzen der Dotcom-Blase 2000/01, die Finanzmarktkrise in 2007/8 und zahlreiche Unternehmensskandale (Enron etc.) haben als Reaktion das Leitbild Ehrbare Kaufleute wieder zum Leben erweckt.

Parteiübergreifend wurde infolge der Wirtschaftskrisen die Rückkehr zu den Tugenden Ehrbarer Kaufleute gefordert.<sup>2</sup> Der Präsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) setzte sich für den Ehrbaren Kaufmann und seine Leitlinien ein (vgl. Driftmann 2009: 16; 2010). Der ehemalige Bundespräsident Horst Köhler machte den Ehrbaren Kaufmann regelmäßig zum Thema seiner Reden (vgl. z.B. Köhler 2008a, 2008b). Auch große Familienunternehmer und Spitzenmanager bekannten sich öffentlich zu den Grundsätzen des Ehrbaren Kaufmanns.<sup>3</sup> Selbst die evangelische Kirche bezog sich auf diese „Grundregeln“ (vgl. Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland 2008: 117).

Insbesondere kaufmännische Institutionen versuchen das Bewusstsein für ehrbares Wirtschaften seither wiederzubeleben. Ein *probates* Mittel ist die Formulierung von Leitsätzen bzw. Kodizes, z.B. die zehn Managergebote des Wirtschaftsrates der CDU (vgl. Schweickhart et al. 2009) oder das „Leitbild verantwortlich Handeln“, unterzeichnet von Spitzenkräften der deutschen Wirtschaft (vgl. Ackermann et al. 2010).

Der Umgang mit dem Leitbild Ehrbarer Kaufleute lässt sich sehr gut am Beispiel der Arbeit der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) illustrieren. Lange Zeit stellte die DCGK keinen Bezug zum Leitbild Ehrbarer Kaufleute her bzw. lehnte den Bezug sogar strikt ab, wie folgendes Zitat belegt. Der ehemalige Vorsitzende Klaus-Peter Müller begründete den ablehnenden Bezug zum Leitbild mit der Bemerkung:

„Seine (DCGK) Aufgabe ist nicht, persönliche Verhaltensempfehlungen für die Gesellschaftsorgane oder die Mitarbeiter des Unternehmens aufzustellen, die über die Regeln hinausgehen, die sich aus der Berücksichtigung des Unternehmensinteresses ohnehin ergeben. Letzteres ist vielmehr die Domäne von Codes of Conduct (im Unterschied zu Corporate Governance Kodizes)“ (Brief an den Autor vom 2. Juni 2010).

---

<sup>1</sup> Siehe hierzu [www.veek-hamburg.de](http://www.veek-hamburg.de) (zuletzt abgerufen am 14.06.2016).

<sup>2</sup> So forderte z.B. die CDU in ihrem Leitantrag im November 2008 die Renaissance des Leitbildes (vgl. Wehner 23.11.2008); die SPD setzte bereits 2006 auf den Ehrbaren Kaufmann (vgl. Jennen 20.11.2006).

<sup>3</sup> So z.B. Heinz Dürr (vgl. Dürr 2009), Berthold Leibinger (vgl. Leibinger 2006), Wolfgang Grupp (vgl. Lindner 2010), Claus Hipp (vgl. Demmerle 2004) und auch Peter Löscher (vgl. Löscher 2011).

Dieses Zitat verdeutlicht, dass die DCGK sich nicht intensiv mit dem Leitbild beschäftigt und es in seiner Breite nur ungenügend verstanden hat, wie auch die folgende Aussage von Müller belegt: „(...) neben dem Unternehmensinteresse auch das Gemeinwohl zu berücksichtigen. Dies ist von der Kodexkommission bisher explizit abgelehnt worden“ (ebd.). Im Leitbild ist jedoch gerade das Gemeinwohl ein wichtiger Bestandteil des Unternehmensinteresses. Denn wie sonst wollten Unternehmen ihre „License to Operate“ legitimieren?

Der derzeitige Kommissionsvorsitzende Manfred Gentz hingegen bekennt sich zum Leitbild „Die Orientierung am Verhalten des ‚Ehrbaren Kaufmanns‘ gilt nicht nur für die Arbeit der Corporate Governance Kommission, sondern sollte auch in den Bereichen und Freiräumen für die Wirtschaft gelten, die weder einer staatlichen noch einer Kodex-Regelung unterliegen“ (Gentz 2015: 9).

In der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung ist das Leitbild Ehrbarer Kaufleute in den Forschungszweig „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ (Corporate Social Responsibility – CSR) eingebettet (vgl. Schwalbach/Fandel 2007; Schwalbach/Schwerk 2007; Schwalbach 2008; 2010; Devinney et al. 2013). Diese Forschung strahlt auf die aktuelle Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik aus und befördert Maßnahmen, die Unternehmen verpflichten, regelmäßig die (positiven wie negativen) Auswirkungen ihrer Unternehmenstätigkeit auf Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft zu kommunizieren.

Das Leitbild Ehrbarer Kaufleute und seine Verbindung zu CSR werden nicht nur in der Praxis – wie oben gezeigt wurde –, sondern auch in der Wissenschaft kontrovers diskutiert. Die Bandbreite, die von strikter Ablehnung der Übertragung des Leitbilds bis hin zur Übernahme in Konzepte verantwortungsvoller Unternehmensführung reicht, ist groß. So stellen Beschorner und Hajduk die Frage: „Was können wir mit dem ‚ehrbaren Kaufmann‘ in einer Welt, die durch Globalisierung, Diversität, Wertepluralismus und neue (mediale) Interaktionsformen gekennzeichnet ist, noch anfangen?“ und antworten: „(...) in dem oben skizzierten engen Verständnis nicht mehr viel (...)“ (Beschorner/Hajduk 2012: 5). Brink hingegen konstatiert: „Der Ehrbare Kaufmann steht vor einer Renaissance.“ Er bedauert, „(...) dass die Wissenschaft sich bislang sehr wenig und vor allem wenig ernsthaft mit der Idee des Ehrbaren Kaufmanns auseinandergesetzt hat“ (Brink 2013: 3).

Für das Verständnis des Leitbilds Ehrbarer Kaufleute und für die Beurteilung der Übertragbarkeit auf modernes Unternehmertum ist die Beschäftigung mit der historischen Entwicklung des Leitbilds von zentraler Bedeutung. Infolgedessen zeichnet der vorliegende Beitrag im nachfolgenden Abschnitt das jahrtausendealte Leitbild Ehrbarer Kaufleute nach, um es anschließend in ein zeitgemäßes Verantwortungsmodell Ehrbarer Kaufleute zu überführen. Der Beitrag schließt mit der Feststellung, dass verantwortungsvolle Unternehmensführung im Sinne des Leitbilds Ehrbarer Kaufleute auch künftig ein Erfolgsrezept zur nachhaltigen Sicherstellung von wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Fortschritt sein wird.

## 2. Geschichte Ehrbarer Kaufleute

Im Mittelpunkt des Leitbildes Ehrbarer Kaufleute steht der Begriff der Ehre, der zunächst näher betrachtet werden soll. Der Begriff Kaufleute steht stellvertretend für die Wirtschaftssubjekte Selbständige, Kaufmann/-frau, Unternehmer/in und Manager/in.

Der Begriff Ehre ist kein absoluter Begriff. Er unterliegt stark dem historischen Wandel. Ehre wird häufig zweigliedrig definiert. Die *äußere* Ehre ist die von der Umwelt bestimmte Bewertung des Individuums, und die *innere* Ehre ist das vom Individuum selbst empfundene Ehrgefühl. Die Zweiteilung des Begriffs ist Teil der konstanten Struktur des Ehrbegriffs (vgl. Burkhart 2006: 28). Sie existiert bereits seit der Antike und ist für den zu untersuchenden Gegenstand sehr hilfreich. Aristoteles sagt in Buch IV, Nr. 7 seines Werkes „Nikomachische Ethik“: „Die Ehre ist der Siegespreis der Tugend und wird nur den Guten zuerkannt“ (Aristoteles 2005: 85). Indem er die Ehre als Lohn der Tugend betrachtet, macht er die äußere Ehre von der inneren abhängig. Tugend versteht Aristoteles als Verhalten, das die Mitte „zwischen zwei Schlechtigkeiten, dem Übermaß und dem Mangel“, beschreibt (ebd.: 42). Ehre ist keine einzelne Tugend aus vielen, sie ist vielmehr das Resultat der angewandten Tugenden des Individuums. Sie wird zum Ausdruck seines Wertes, der wiederum mit den Wertanschauungen der Epoche korreliert. Er ist damit an gebotene Tugenden geknüpft. Wird der Wert des Individuums auf dieser Grundlage von außen her durch die Gemeinschaft anerkannt, so lässt sich von äußerer Ehre sprechen. Erkennt das Individuum von innen heraus seinen eigenen Wert an, so verfügt es über ein inneres Selbstwertgefühl, welches sich dann als innere Ehre umschreiben lässt. Dieses Ehrverständnis ist als Grundlage für die Betrachtung der Ehrbaren Kaufleute das brauchbarste, denn die Kaufleute stehen mit ihren Handlungen stets in direktem Bezug zur Gemeinschaft, deren Mitglieder sie an ihrem Verhalten messen.

Die enge Verwandtschaft zwischen persönlicher Ehre und wirtschaftlichem Ruf ist ebenfalls wichtig. Beide stellen hohe soziale und individuelle Werte dar, die allerdings keinen stabilen Inhalt haben, denn sie beruhen auf freier Meinungsbildung und -äußerung. Insbesondere in der Sozialen Marktwirtschaft ist der wirtschaftliche Ruf für das einzelne Unternehmen sehr bedeutsam (vgl. Erhard 2009/1957; Schwalbach 2015). Das Prädikat ehrbar stellt demnach das brauchbarste unter den in verschiedenen historischen Quellen genannten dar. Es weist auf die von der betroffenen sozialen Gruppe für ideal befundenen Kaufleute hin.

### 2.1 Antike

„Wer gerecht und wahr auf dem Markt redet, dem wird Zeus Reichtum geben“, spricht Hesiod aus Askra im griechischen Böotien schon ca. 700 v. Chr. (nach Balioglu/Peukert 1996: 23). Dies dürfte eines der ältesten Zeugnisse für Ehrbare Kaufleute in der europäischen Geschichte darstellen und verdeutlicht, dass das gesellschaftskonforme Verhalten der Wirtschaftssubjekte in Marktwirtschaften immer schon Anlass für normative Äußerungen war. Bemerkenswert ist hier insbesondere die Verknüpfung der wünschenswerten Verhaltensnorm (gerecht, wahr) mit dem Erfolg (Reichtum).

Vergleichbare Aussagen ziehen sich durch die gesamte europäische Geschichte und sind Ausdruck für eine tief verwurzelte Kultur des Anspruchs an den unternehmerischen

Anstand, was zugleich nicht heißen muss, dass europäische Kaufleute diesem Anspruch zu jeder Zeit in der wirtschaftlichen Realität gerecht wurden. Viele negative Beispiele sprechen bis heute eine andere Sprache, und Zweifel, dieses Ideal erreichen zu können, gibt es ebenfalls seit der Antike.

Demosthenes, ein griechischer Redner und Sohn eines Fabrikanten (vgl. Fellmeth 2008: 43), welcher in den Jahren 384–322 v. Chr. lebte, hielt es beispielsweise für schwer, einen Mann zu finden, der Geschäfte führt und gleichzeitig arbeitsam und ehrenhaft ist (vgl. Baloglou 1993: 61). Er sagte auch: „In der Geschäftswelt und auf dem Geldmarkt gilt es als bewundernswert, wenn ein und derselbe Mann sich als redlich und fleißig zugleich erweist“ (nach Fellmeth 2008: 42). Das heißt natürlich auch, dass es wohl immer Kaufleute gab, die dem Ideal Ehrbarer Kaufleute nahekamen. Einer der ersten, der sich in diesem Zusammenhang einen Namen machte, war der Bankier Pasion (von 400–370 v. Chr.) aus Athen, der „offenbar sehr tüchtig und redlich“ (ebd.: 40) und in Athen sehr angesehen war. Das Wirtschaften mit Gewinnerzielungsabsicht, wie es für Kaufleute typisch ist, war bereits zu Hesiods Zeit gesellschaftsfähig geworden. Allerdings war daran auch immer das tugendhafte Verhalten geknüpft, wie Demokrit (griechischer Philosoph, ca. 460–370 v. Chr.) deutlich macht: „Geld zu erwerben ist nicht unnütz, auf ungerechte Weise aber ist es schlechter als alles“ (nach Baloglou/Konstantinides 1993: 26).

Dass Ehrbare Kaufleute Wirtschaft und Ethik untrennbar vereinen, war den Griechen also sehr wohl bekannt. Eine Aussage aus dem Werk „Oikonomika“, vermutlich verfasst von einem Schüler des Aristoteles im 3. Jahrhundert v. Chr., bestätigt abermals die systematische Verknüpfung von kaufmännischen Fähigkeiten und der Tugendhaftigkeit, welche die Grundlage des Erfolgs darstellt:

„Wer auf gebührende Weise wirtschaften (*oikonomein*) will, muß die Orte erkennen, wo er tätig wird, muß von Natur aus begabt sein sowie aus eigenem Antrieb keine Mühen scheuen und gerecht sein. Wenn ihm von diesen Eigenschaften etwas fehlt, wird er in den Vorhaben, die er in die Hand nimmt, viele Fehler machen“ (nach Fellmeth 2008: 8).

Auch in der römischen Republik setzte sich diese Sichtweise fort. So sind häufig Ehren- oder Grabinschriften zu finden, die für wohlhabende Kaufleute gedacht waren (ebd.: 84): Indizien für die Akzeptanz, aber sicher auch Teil der Selbstinszenierung und Machtdarstellung reicher Familien. Der Geschichtsschreiber Plutarch hatte bereits eine klare Vorstellung von der unternehmerischen Mitarbeiterverantwortung, als er Marcus Porcius Cato den Älteren (234–149 v. Chr.) kritisierte: „Denn man darf mit lebenden Wesen nicht wie mit Schuhen und Geräten umgehen, die man, wenn sie zerbrochen oder durch den Gebrauch verschlissen sind, wegwirft (...)“ (nach ebd.: 90). Cato war Staatsmann, aber auch Kaufmann und handelte auf diesem Gebiet als Gewinnmaximierer, für den die Kostensenkung auch zu Lasten der Arbeiter gehen durfte (vgl. Abschnitt über Cato in ebd.: 86–92). Diese ausbeuterische Wirtschaftsweise, gekennzeichnet durch Raub und Erpressung, war typisch für die senatorische Elite Roms, die somit gerade als Volksvertreter auf gesellschaftsschädliche Weise handelte. Dennoch gab es auch immer wieder positive Beispiele, wie z.B. Quintus Candidus Benignus, Eigentümer eines Großbetriebes aus Arles (heute Südfrankreich) im 2. Jahrhundert n. Chr., der römischen Kaiserzeit. Auf seinem Grabstein schreiben seine Frau und seine Tochter über ihn:

„Er besaß die höchste Fertigkeit im Metier, Eifer, Gelehrsamkeit und sittsames Verhalten; große Künstler/Handwerker nannten ihn stets Meister. Gelehrter als er war niemand; niemand konnte ihn übertreffen, der es verstand, Wasserorgeln zu machen und den Lauf des Wassers zu leiten. Er war immer ein angenehmer Teilnehmer beim Gastmahl und verstand es, seine Freunde zu erfreuen; was Talent und Eifer angeht, war er gelehrig und gütig, was seinen Sinn angeht“ (nach ebd.: 148).

Auch Fernhändler genossen hohes Ansehen, waren wohlhabend und einflussreich. In Inschriften und Reliefs verwiesen sie stolz auf ihre soziale Stellung in den Gemeinden (vgl. ebd.: 149).

Der weite Blick zurück in die Antike macht klar, dass die Vorstellungen von Ehrbaren Kaufleuten von der frühen Akzeptanz des Gewinnstrebens und ökonomischen Leistungskriterien geprägt waren, doch mussten diese mit tugendhaften Verhaltensweisen im Einklang stehen, damit sich die Kaufleute ehrbar nennen durften. Roms Niedergang und die Zeit der Völkerwanderung führten zu einer längeren Zeit der europäischen Neuordnung. Das Leitbild Ehrbarer Kaufleute blieb zwar in ähnlicher Form erhalten, doch wurde im europäischen Mittelalter Hesiods Göttervater Zeus durch den christlichen Glauben ersetzt.

## 2.2 Mittelalter

Da die antiken Ansätze für ein Leitbild Ehrbare Kaufleute sich mit Quellen über ehrenhaftes kaufmännisches Verhalten aus dem Mittelalter vergleichen lassen, können wir eine zeitübergreifende Modellstruktur ableiten, deren Quellen für das Verständnis dieser Struktur hilfreich sein können.

Eine Anleitung zu ehrenhaftem Handel der Kaufleute für die frühen Jahrhunderte des Mittelalters ist allerdings nicht auszumachen (vgl. Käufer 1998: 49). Die erste Quelle Ehrbarer Kaufleute im Mittelalter findet sich im berühmten italienischen Handbuch „Pratica della Mercatura“, betitelt und herausgegeben um 1340.<sup>4</sup> Dort gibt der Autor Francesco Balducci Pegolotti in seiner Einleitung die Verse von Dino Compagni (vgl. Le Goff 1993: 85) wieder:

„Der Kaufmann, der Ansehen genießen will, muß  
immer gerecht handeln, große Weitsichtigkeit besitzen  
und immer seine Versprechen einhalten.  
Wenn möglich, soll er liebenswürdig aussehen,  
wie es dem ehrenwerten Beruf, den er gewählt hat, entspricht aufrichtig beim  
Verkauf, aufmerksam beim Kauf sein,  
er soll sich herzlich bedanken und von Klagen Abstand halten. Sein Ansehen  
wird noch größer sein, wenn er die Kirche besucht, aus Liebe zu Gott spendet,  
ohne zu feilschen

---

<sup>4</sup> Der erste Herausgeber war Gian-Francesco Pagnini um 1340 (vgl. Dotson 2002: 77). Käufer (1998: 49–50) fügt hinzu, dass der ursprüngliche Titel wohl „Libro di Divisamenti di Paesi e di Misuri di Mercantie“ war.



seine Geschäfte abschließt und sich strikt weigert, Wucher zu betreiben. Schließlich soll er vernünftig seine Konten führen und keine Fehler begehen.

Amen“.<sup>5</sup>

Die Verse ähneln den Aussagen aus der Antike insofern, als sie drei Elemente enthalten, die sich bis in die Neuzeit als konstant erwiesen: Die grundlegenden kaufmännischen Fähigkeiten, das tugendhafte Verhalten und die Beziehung zu Gott, die im Mittelalter stellvertretend für die Beziehung zur Gesellschaft steht.

Grundlegende kaufmännische Fähigkeiten sind für die kaufmännische Tätigkeit unerlässlich. Deshalb sind die Kaufmannshandbücher des 14. Jahrhunderts hauptsächlich von Informationen zur praktischen Erlernung des Berufs Kaufmann geprägt (vgl. Dotson 2002: 83). Mit ihnen wurden mathematisches Wissen, Regeln des Schriftverkehrs, geografische Informationen sowie das Wissen über Gewürze und andere Handelswaren weiter gegeben (ebd.: 78). Luca Pacioli (1445–1517), der als Erfinder der doppelten Buchführung gilt, schreibt 1494 im ersten Kapitel seines Werks „Summa de arithmetica, geometrica, proportioni et proportionalità“, dass zu den drei Bedingungen wahrer Kaufleute erstens das Geld, zweitens die Eigenschaft eines guten Rechners und drittens eine ordentliche Rechnungsführung in Bezug auf Schuld und Forderung und auf alle anderen Geschäfte gehören (vgl. Pacioli 1494, nach Kheil 1896: 9). Die Kaufmannshandbücher und Pacioli selbst können wir heute als Vorläufer der Betriebswirtschaftslehre sehen. Die doppelte Buchführung gehört beispielsweise noch heute zum Grundwissen jedes Wirtschaftsstudenten. Sie ist ein von Kaufleuten erdachtes Rechensystem zur eigenen Kontrolle und zur Sicherung der ehrbaren Kaufmannspraxis.

Das tugendhafte Verhalten ergänzt die fachlichen Fähigkeiten der Kaufleute. Den Schreibern der Kaufmannshandbücher war bewusst, dass ethisches Verhalten und der gute Name der Kaufleute Güter waren, die ebenfalls geschützt werden mussten (vgl. Pacioli 1494: 84). Das erste wirklich ausführliche Handbuch ist der „Zibaldone da Canal“, venezianischen Ursprungs datiert es um etwas nach 1320 (ebd.: 77). Der Zibaldone äußert sich zu den Folgen des Schmuggels folgendermaßen: „you lose faith and honor by it, so that they will never trust you as before your crime was found out“ (Zibaldone da Canal ca. 1320, nach Dotson 2002: 84). Durch kriminelle Machenschaften verloren Kaufleute *das in sie gesetzte* Vertrauen und ihre Ehre.

Als Christen beriefen sich auch die Kaufleute bei all ihren Handlungen auf Gott. Zu Beginn der meisten Handelsbücher findet sich folgender Satz: „Im Namen unseres Herrn Jesus Christus und der Heiligen Jungfrau Maria, Seiner Mutter, und aller Heiligen des Paradieses, durch ihre heilige Gnade und Barmherzigkeit sei uns Gesundheit und Gewinn gegeben, sowohl auf dem Lande wie zur See, und dank dem seelischen und körperlichen Heil mögen sich unsere Reichtümer und unsere Kinder vermehren. Amen“ (vgl. Le Goff 1993: 84–85). Im Mittelalter existierte außerdem bereits ein Be-

---

<sup>5</sup> Vgl. auch das italienische Original bei Balducci Pegolotti (1936: 20). Die deutsche Übersetzung ist Le Goff (1993: 85) entnommen. Eine weitere englische Übersetzung findet sich bei Dotson (2002: 86f.).

wusstsein für die volkswirtschaftliche Bedeutung der Tätigkeit der Kaufleute. Tatsächlich hatten sie großen Einfluss auf die Entwicklung der Städte. Benedetto aus Ragusa schrieb im 15. Jahrhundert in seinem Handbuch „Der Handel und der ideale Kaufmann“: „Der Fortschritt, das Gemeinwohl und der Wohlstand der Staaten beruhen zu einem großen Teil auf den Kaufleuten; (...). Die Arbeit der Kaufleute ist zum Wohle der Menschheit eingerichtet“ (vgl. Benedetto 15. Jahrhundert, nach Le Goff 1993: 80–81). Die Kaufleute wussten, dass es in ihrem Interesse ist, wenn sie durch Wohltätigkeit den sozialen Frieden aufrecht erhielten (vgl. Le Goff 1993: 106). Die Stadt war die Grundlage ihres Erfolges, ihrer Geschäfte und ihrer Macht. Sie nahm in ihren Überlegungen und Gefühlen die oberste Stelle ein (vgl. ebd.: 120). Die Kaufleute förderten als Mäzene die Literatur und Kunst innerhalb ihrer Stadt und betrachteten die Kultur als Teil ihres Prestiges.

Die Quellen beziehen sich überwiegend auf italienische Kaufleute, aber auch in der nordeuropäischen Hanse existierte eine ähnliche Vorstellung über Ehrbare Kaufleute, die zur „Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg“ im Jahr 1517 führte.<sup>6</sup> Bestimmend war im Mittelalter das Bündel von Tugenden und Verhaltensweisen, die zum Ziel haben, den Vorteil der Kaufleute mit der christlichen Gemeinschaft generationenübergreifend in Einklang zu bringen.

### 2.3 Frühe Neuzeit

In der Frühen Neuzeit verschwand die Religion größtenteils aus dem Ehrverständnis (vgl. Le Goff 1993: 96). Durch die Bewegung der Aufklärung verweltlichte sich die bürgerliche Ehrbarkeit der Bürger und der Kaufleute (vgl. Burkhart 2006: 93). Die Art der Ehrbarkeit hielt sich dabei relativ stabil und ging auf das Bürgertum und die bürgerlichen Kaufleute über (vgl. Sombart 1920). Sombart hat die bürgerlichen Ehrbaren Kaufleute ausführlich beschrieben (vgl. ebd.: 137–163; Kapitel 12 mit Fokus auf die Beziehung zur Gemeinschaft). Er benennt die bürgerlichen Wirtschaftsregeln, etwa den Grundsatz die Einnahmen größer als die Ausgaben zu halten (ebd.: 137–139). Darüber hinaus definiert die Wirtschaftsmoral das Verhältnis der Kaufleute zur Außenwelt (ebd.: 160). Ihr Beweis ist die „kaufmännische Solidität“, d.h. die Zuverlässigkeit im Halten von Versprechungen, die „reelle“ Bedienung und die Pünktlichkeit in der Erfüllung von Verpflichtungen. Bei Sombart ist dies die „Moral der Vertragstreue“, da die Beziehungen unter Kaufleuten nicht zwingend persönlicher Natur sein mussten, sondern auf das einzelne Geschäft bezogen waren. Die Moral der Vertragstreue als Tugend verstanden, enthält die Grundsätze Einfachheit, Wahrhaftigkeit, Treue und Ehrlichkeit (ebd.: 161). Diese Grundsätze musste in Europa bis zum 18. Jahrhundert *jeder verinnerlichen*, der Kaufmann werden wollte (vgl. ebd.: 162). In England war das Handbuch „The Complete English Tradesman“ seit 1726 weit verbreitet (vgl. Defoe 1839) und in Frankreich das Pendant „Le Parfait Négociant“ von Jaques Savary aus dem Jahr 1675, das auch in die deutsche Sprache übersetzt wurde (vgl. Savary 1676). Der Ausgleich zwischen der Geschäftstätigkeit und dem Wohl der Gemeinschaft war für bürgerliche Kaufleute sehr wichtig, nur den eigenen Vorteil zu sehen, wurde als falsch empfunden (vgl. Sombart 1920: 207). „Gute und echte Waren zu liefern“ (ebd.), war selbstverständlich. Das Bild

<sup>6</sup> Siehe hierzu [www.veek-hamburg.de](http://www.veek-hamburg.de) (zuletzt abgerufen am 14.06.2016).



von frühneuzeitlichen Ehrbaren Kaufleuten offenbart die konsequente Fortführung der Ideale der antiken und mittelalterlichen Ehrbaren Kaufleute kurz vor Anbruch der Moderne.

## 2.4 Moderne

In der Moderne gab es Anstrengungen der Unternehmer (sie nannten sich oft selbst noch Kaufleute), das Bild der Ehrbaren Kaufleute zu bewahren oder sogar weiter zu entwickeln. Einer von ihnen war Oswald Bauer. Er schrieb 1906 das auf persönlichen Erfahrungen beruhende Buch „Der ehrbare Kaufmann und sein Ansehen“ (vgl. Bauer 1906). Dieses Werk markiert einen Meilenstein, da es sich tiefgreifend mit dem kaufmännischen Alltag seiner Zeit befasst und explizit beleuchtet, wie die kaufmännische Tätigkeit ehrbar ausgeführt werden konnte. Analysiert und strukturiert man den Text, ergibt sich erneut eine Kernstruktur der Ehrbaren Kaufleute, die als Personen über Allgemein-, Fachwissen und Fortbildung verfügen mussten, um die nötigen Fertigkeiten aufweisen zu können, die für den wirtschaftlichen Erfolg grundlegend sind. Dieser „tüchtige Kaufmann“ wird zum ehrbaren, wenn er auch über eine gute Charakterbildung und gute Umgangsformen verfügt, welche ihn auch dazu befähigen langfristig zu denken (vgl. ebd.: 135). Bauer spricht damit bereits vor über einhundert Jahren den Aspekt der Nachhaltigkeit in der kaufmännischen Tätigkeit an. Auch der epochale Wandel zur Industrialisierung, die den Unternehmer zum vorherrschenden Wirtschaftssubjekt werden lässt, spiegelt sich in Bauers Ehrbaren Kaufleuten, die sich gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern ehrbar verhalten, wider. Sie betrachten sogar ausführlich den internationalen Handel. Am Schluss seines Buches widmet sich Bauer der Beziehung der Kaufleute zur Gemeinschaft. Sich dem Gemeinwohl verpflichtet zu fühlen, z.B. im Alter politische Ämter zu bekleiden, sind Fortführungen der Tätigkeit der bürgerlichen Ehrbaren Kaufleute. Bauer schafft durch sein Werk Perspektiven, die in eine Betriebswirtschaftslehre überleiten, die sich noch in den Kinderschuhen befand, aber die ebenfalls ein Bewusstsein für das ehrbare kaufmännische Verhalten beinhaltet.

Zur Existenz des Leitbildes Ehrbarer Kaufleute in den Anfängen der Betriebswirtschaftslehre soll die neunte Auflage des „Maier-Rothschild Kaufmannspraxis. Handbuch der Kaufmannswissenschaft und der Betriebstechnik“ angeführt werden (vgl. Rohwaldt 1923). Seit 1878 wurde es über 150.000 Mal gekauft und stand in dem Ruf, das klassische Handbuch des Kaufmanns zu sein (vgl. Schär 1923: VII). Dieses Buch ist ein Bindeglied zwischen altem Kaufmannswissen und der neuen Betriebswirtschaftslehre. Bedeutsam ist die Selbstverständlichkeit, mit der im Geleitwort von Johann Friedrich Schär Treu und Glauben als Fundament der deutschen Kaufleute bezeichnet werden. Schär fährt fort, indem er die erzieherische Aufgabe des „Maier-Rothschild“ betont, der zum ersten Mal betriebswirtschaftliche Elemente (Betriebstechnik) mit den kaufmännischen Arbeitsvorgängen kombinierte (vgl. ebd.: VI–VII). Schär bereitet, wie auch andere Kaufmannshandbücher zuvor, junge Kaufleute auf ihre gesellschaftliche Rolle und Bedeutung vor. Der Kaufmann, der dieses Buch zur Hand nimmt, wird von ihm gemahnt „seinen Beruf von einer höheren Warte als der des Geldverdienens aus zu betrachten“, und von ihm an „die Pflichten, die er als ein Diener der Volkswirtschaft zu erfüllen hat“, erinnert (vgl. ebd.: VIII). Die Aufgabe des Handels, so Schär, ist es,

Reichtum zu erzeugen, nicht Reichtum anzusammeln. Schär erkennt auch die Herausforderungen des Welthandels und die gestiegenen Anforderungen an den „echten Kaufmann“. Daher fordert er: „Der wahre Kaufmann muß ein hohes Maß an Bildung besitzen“, weil er „eine hohe Verantwortlichkeit gegenüber sich selbst und der Gesellschaft“ habe (vgl. ebd.: IX). Mit dieser Aussage markiert Schär den Übergang von der Betonung des Ehrbegriffs zum Begriff der Verantwortung, die aus der kaufmännischen Tätigkeit erwächst. Ehrbare Kaufleute sind in der Moderne folglich verantwortungsvolle Unternehmenslenker/innen, die verschiedenen Interessengruppen (Stakeholdern) gerecht werden müssen. Wie Hansen und Schrader zeigen konnten, riss die wissenschaftliche Diskussion trotz dieser ethischen Basis der Betriebswirtschaftslehre nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges ab (vgl. Hansen/Schrader 2005).

### 3. Verantwortung Ehrbarer Kaufleute

Der historische Abriss des Leitbildes Ehrbarer Kaufleute zeigt, dass der Begriff Ehre bzw. das Attribut ehrbar für die Beschreibung des durch die Gesellschaft für gut befundenen Wirtschaftssubjektes das brauchbarste ist. Durch nationalsozialistischen Missbrauch verschwand der Begriff seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges weitgehend aus dem deutschen Sprachgebrauch (vgl. Zingerle 1994: 106f.), was auch erklären mag, warum er für viele antiquiert klingt. Der Missbrauch der normativen Anfänge der Betriebswirtschaftslehre durch nationalsozialistische Strömungen ist ein weiterer Grund dafür, dass Ehrbare Kaufleute ihre Leitbildfunktion eingebüßt haben (vgl. Hansen/Schrader 2005: 381). An ihre Stelle ist heute der Begriff „Unternehmensverantwortung“ getreten, der das entstandene Vakuum füllen soll und bei genauerer Betrachtung mit dem Ehrbegriff starke Ähnlichkeiten besitzt.

#### 3.1 Unternehmensverantwortung

Heidbrink fasst verschiedene Definitionen des Begriffs Verantwortung zusammen und definiert ihn (vgl. Heidbrink 2011). Demnach ist Verantwortung ein

„mindestens dreistelliger Relationsbegriff, der auf normativen und deskriptiven Zuschreibungen beruht, die sich in moralischer, rechtlicher und sozialer Hinsicht unterscheiden lassen. Dabei umfasst der Verantwortungsbegriff apodiktische (notwendige) Grundprinzipien, assertorische (tatsächliche) Verpflichtungen und problematische (mögliche) Verdiensthandlungen. Wo Akteure Verantwortung übernehmen oder diese ihnen zugeschrieben wird, kommen deshalb nicht nur Nichtschädigungsgebote zum Tragen (negative Verantwortung), sondern auch prosoziale Einstellungen und Wohlverhaltenspflichten (positive Verantwortung)“ (vgl. ebd.: 193).

Verantwortung ist folglich sehr vielschichtig, aber gerade aus diesem Grund zur Betrachtung ökonomischer Prozesse sehr gut geeignet (vgl. Heidbrink 2008: 17f.). Im Hinblick auf Ehrbare Kaufleute ist insbesondere der relationale Aspekt der Verantwortung von Bedeutung. Die Eigenverantwortung steht stellvertretend für die innere Ehre, und die Unternehmens- bzw. Gesellschaftsverantwortung ist vergleichbar mit der äußeren Ehre, da die verschiedenen Interesseneigner die Handlungen des Wirtschaftssubjekts bewerten. Dieses steht in Wechselwirkung mit seiner Umwelt. Sein Verhalten hat in der

Praxis Auswirkungen auf ganz verschiedenen Ebenen. Fügt man die zusammengefassten historischen Vorstellungen über die Wirtschaftsweise Ehrbarer Kaufleute mit dem Begriff der Verantwortung zusammen, ergibt sich ein vielschichtiges Verantwortungsmodell Ehrbarer Kaufleute, das für heutige Führungskräfte eine Orientierungsfunktion für den unternehmerischen Alltag bietet.

### 3.2 Das Leitbild Ehrbarer Kaufleute ruht auf drei Säulen

Die historische Analyse hat gezeigt, dass sich das Ideal Ehrbarer Kaufleute mit ihren antiken Vorläufern seit dem Mittelalter kaum geändert hat. Das Leitbild wurde immer wieder in die Ausbildung von Kaufleuten eingebracht und bewusst erzieherisch verstanden. Die gesellschaftsgeschichtliche Analyse legt dar, dass die Gesellschaft zu jeder Zeit zu einem großen Teil bestimmt, was für die Kaufleute ehrbar, oder zeitgemäßer, verantwortungsvoll ist. Das Leitbild Ehrbarer Kaufleute ruht auf drei Säulen (siehe Abb. 1): *Eigenverantwortung, Unternehmensverantwortung und Verantwortung gegenüber Wirtschaft und Gesellschaft.*

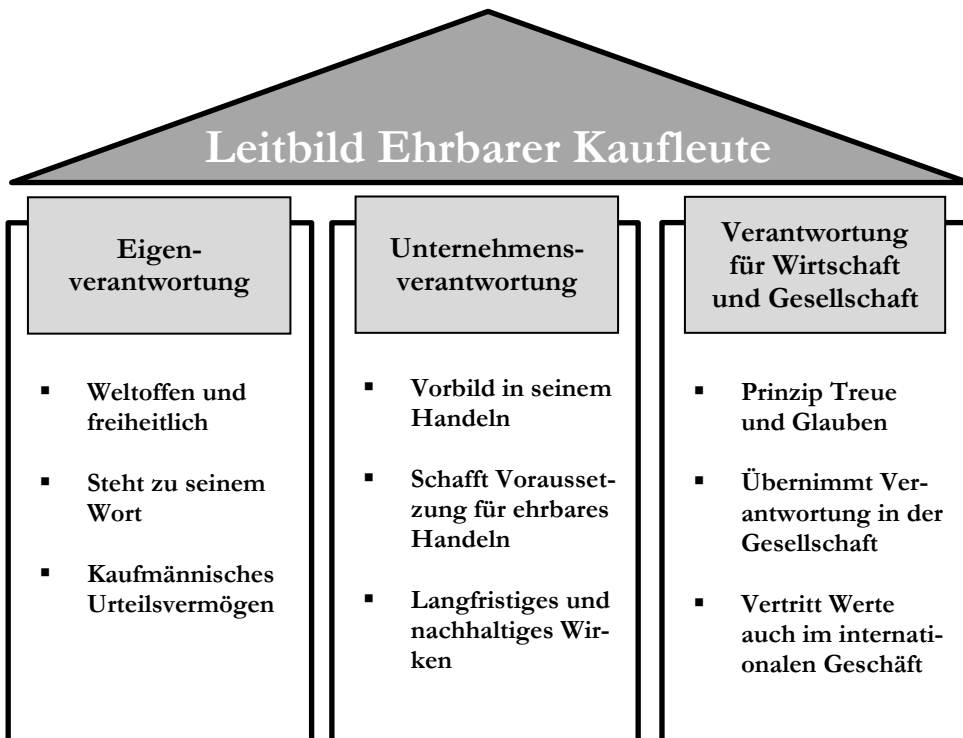


Abbildung 1: Leitbild Ehrbarer Kaufleute (Quelle: eigene Darstellung)

### 3.2.1 Eigenverantwortung

Die Grundlage für die *Eigenverantwortung* bildet die humanistische Grundbildung. Darauf aufbauend benötigen Ehrbare Kaufleute ein umfassendes wirtschaftliches Fachwissen und einen gefestigten Charakter, der sich an Tugenden orientiert, die die Wirtschaftlichkeit fördern. Die Tugenden dienen nicht primär dazu, gute Taten zu vollbringen, sie dienen der eigenen Glaubwürdigkeit, die Vertrauen schafft, das wiederum für gute Geschäftsbeziehungen unerlässlich ist. Der feste Charakter schützt die Kaufleute auch vor unüberlegten Handlungen, die etwa darin bestehen könnten, sich kurzfristig auf Kosten anderer Vorteile zu verschaffen. Für Ehrbare Kaufleute sind Wirtschaft und Ethik nicht voneinander zu trennen, sie sind zu einer Einheit verschmolzen mit dem Ziel, erfolgreich zu wirtschaften. Ehrbare Kaufleute entwickeln ein Verantwortungsbewusstsein für die Dinge, die ihren geschäftlichen Erfolg bedingen.

### 3.2.2 Unternehmensverantwortung

Das Verantwortungsbewusstsein Ehrbarer Kaufleute auf der *Unternehmensebene* ist geprägt durch das Verhältnis zu ihren Mitarbeitern. Diese stehen an erster Stelle. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter bedingt den kaufmännischen Erfolg. Es gilt die Mitarbeiter fair und menschlich zu behandeln, aber auch Leistung zu fordern. An zweiter Stelle folgen die Geschäftskunden und deren Lieferanten, welche Ehrbare Kaufleute ebenfalls nach ihren Grundsätzen behandeln, mit dem Ziel, langfristig gute Beziehungen zu ihnen aufzubauen und zu erhalten. Persönliche Bindungen stärken das Unternehmen. Dieses gilt auch für die Beziehungen zu den Investoren, die langfristiges Vertrauen in die Unternehmung setzen sollten.

### 3.2.3 Verantwortung gegenüber Wirtschaft und Gesellschaft

Die Verantwortung endet jedoch nicht am Fabriktor. Ehrbare Kaufleute wissen, dass die *Gesellschaft*, in der sie ihr Unternehmen führen, für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend ist. Jedoch ist den Mitgliedern der Gesellschaft nicht immer bewusst, dass sie nur prosperieren können, wenn ein *Wirtschaftssystem* wie die Soziale Marktwirtschaft verantwortungsvolles Unternehmertum hervorbringt und begünstigt. Seitens der Wirtschaft ist das Grundverständnis allerdings eher zu finden, dass Unternehmen und Gesellschaft aufeinander angewiesen sind, wenn sie ihren jeweiligen Wohlstand mehren möchten.

Insofern verfügen Ehrbare Kaufleute über ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein bezogen auf die Unternehmens- wie auch auf die Gesellschaftsebene. Letzteres zeigt sich bspw. durch gesellschaftliches Engagement am Standort des Unternehmens, Aufklärung von Öffentlichkeit und Politik über die Aktivitäten und Zielsetzungen des Unternehmens, Verteidigung der Sozialen Marktwirtschaft sowie nachhaltige Beachtung des Umweltschutzes bei sämtlichen Unternehmensentscheidungen.

## 4. Schlussbemerkung und Ausblick

Insbesondere seit der Finanzmarktkrise wird der Ruf nach verantwortungsvoller Unternehmensführung immer lauter. Die Bürger unseres Landes fürchten, die vorhandenen

Kontrollmechanismen könnten nicht ausreichen, künftig Finanzhasardeuren das Handwerk zu legen. Insofern offenbart die Finanzmarktkrise sowohl gesellschaftliche als auch unternehmensinterne Defizite im Grundverständnis verantwortungsvoller, nachhaltiger, ehrbarer und damit auch erfolgreicher Unternehmensführung.

Dabei dürfte sich die Mehrheit der Bevölkerung darüber einig sein, dass nur derjenige, der wirtschaftlich erfolgreich agiert, auch in der Lage ist, effizient im Interesse von Gesellschaft und Umwelt zu handeln. Und das bedeutet wiederum: Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Unternehmen und die Bereitschaft zu verantwortungsvoller Unternehmensführung gehören untrennbar zusammen.

An diesem Punkt kommt das zu Unrecht über lange Zeit in Vergessenheit geratene Leitbild Ehrbarer Kaufleute ins Spiel. Wie die Ausführungen in diesem Beitrag gezeigt haben, geht das Leitbild von der Prämisse aus, dass verantwortungsvolles Verhalten die Grundlage für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg und für den sozialen Frieden in der Gesellschaft darstellt.

Moderne Ehrbare Kaufleute haben ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein auf der Unternehmens- wie auf der Gesellschaftsebene. Dazu gehören das faire Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern ebenso wie die Entwicklung und das Angebot innovativer Produkte und Dienstleistungen, gesellschaftliches Engagement am Standort des Unternehmens, Aufklärung von Öffentlichkeit und Politik, Verteidigung der Sozialen Marktwirtschaft sowie nachhaltige Beachtung des Umweltschutzes bei sämtlichen Unternehmensentscheidungen.

Übersehen wird in diesem Zusammenhang gern, dass die Mehrzahl der Unternehmen bereits seit längerer Zeit die Vorteile nachhaltigen Wirtschaftens erkannt und die verantwortungsvolle Unternehmensführung zu ihrer Strategie gemacht hat. Insofern darf man das Fehlverhalten einiger weniger Manager nicht auf alle Manager oder gar alle Unternehmer übertragen. Denn nicht jeder (Finanz-)Manager knickt – oder knickte – angesichts kurzfristigen Renditedrucks ein und verliert oder verlor den langfristigen und nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg, nämlich das traditionelle Unternehmerprinzip Ehrbarer Kaufleute, aus den Augen.

Auch sollte man nicht vergessen, dass nicht selten laxe Kontrollen seitens der Wirtschaftsprüfer und der Aufsichtsbehörden, insbesondere der Aufsichtsräte, sowie die Gier von Klein- und Großanlegern nach höheren Renditen unter Vernachlässigung des Risikos dieses Fehlverhalten erst ermöglicht haben. Die jüngste Finanzmarktkrise hatte sicher zahlreiche Ursachen. Doch war das Fehlverhalten ihrer Akteure primär individueller und nicht institutioneller Natur.

Des Lerneffekts wegen sollte man Wirtschaftskrisen als Aufhänger generell für einen Diskurs zum Verhältnis von Wirtschaft und Gesellschaft machen. Wirtschaft und Gesellschaft bedingen sich gegenseitig und sind aufeinander angewiesen. Unternehmen prosperieren vornehmlich in modernen Gesellschaften mit hohem Bildungsstand ihrer Bürger, gut funktionierenden Märkten und ausgeprägter Rechtssicherheit. Auf der anderen Seite sind moderne Gesellschaften auf erfolgreiche Unternehmen angewiesen, da nur diese über Markterfolge den Wohlstand einer Gesellschaft mehren können. Unternehmen und Gesellschaft sind folglich voneinander abhängig.

Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung im Sinne des Leitbildes Ehrbarer Kaufleute wird auch künftig das Erfolgsrezept sein, um wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt nachhaltig sicherzustellen.

## Literaturverzeichnis

- Ackermann, J./Behrend, M./Kranich, U./Cordes, E./Engel, K./Fehrenbach, F./Scholl, H./Fuchs, S./Hambrecht, J./Kley, K.-L./Leibinger-Kammüller, N./Lütkestratkötter, H./von Metzler, F./Obermann, R./Sattelberger, T./Oetker, A./Ostrowski, H./Reithofer, N./Milberg, J./Rorsted, K./Scheufelen, U./Schrader, H.-O. (2010): Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft, 25.11.2010. Link: [http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/Leitbild-verantwortliches-handeln.pdf/\\$file/Leitbild-verantwortliches-handeln.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/Leitbild-verantwortliches-handeln.pdf/$file/Leitbild-verantwortliches-handeln.pdf) (zuletzt abgerufen am 15.08.2016.)
- Aristoteles (2005): Die Nikomachische Ethik, Düsseldorf: Artemis & Winkler.
- Balducci Pegolotti, F./Evans, A. (1936): La pratica della mercatura, ed. by A. Evans, Mediaeval Academy of America 24, Cambridge (MA): Mediaeval Academy of America.
- Baloglou, C. P./Konstantinides, A. (1993): Die Wirtschaft in der Gedankenwelt der alten Griechen, (Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, 1412), Frankfurt am Main: Lang.
- Baloglou, C. P./Peukert, H. (1996): Zum antiken ökonomischen Denken der Griechen (800–31 v.u.Z.) – Eine kommentierte Bibliographie, 2. Auflage, Marburg: Metropolis-Verlag.
- Bauer, O. (1906): Der ehrbare Kaufmann und sein Ansehen, Dresden: Steinkopff und Springer.
- Beschorner, T./Hajduk, T. (2012): Vom Ehrbaren Kaufmann zur Unternehmensverantwortung, in: Forum Wirtschaftsethik, Jg. 2012/Heft 2, 2–7.
- Brink, A. (2013): Die Wiedergeburt des Ehrbaren Kaufmanns, in: Forum Wirtschaftsethik, Jg. 2013/Heft 2, 2–7.
- Burkhardt, D. (2006): Eine Geschichte der Ehre, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Defoe, D. (1839): The Complete English Tradesman – Originally published in 1726: now reprinted with notes, Edinburgh: William and Robert Chambers.
- Demmerle, E. (2004): Claus Hipp – „Dafür stehe ich mit meinem Namen“, München: Universitas.
- Devinney, T. M./Williams C. A./Schwalbach, J. (Eds.) (2013): Corporate Social Responsibility and Corporate Governance: Comparative Perspectives, in: Corporate Governance: An International Review, Vol. 21/No. 5, 413–419.
- Dotson, J. (2002): Fourteenth Century Merchant Manuals and Merchant Culture, in: Denzel, M. A./Hocquet, C. J./Witthöft, H. (Hrsg.): Kaufmannsbücher und Handelspraktiken vom Spätmittelalter bis zum beginnenden 20. Jahrhundert, Stuttgart: Franz Steiner Verlag, 75–87.
- Driftmann, H. H. (2009): Quo vadis: Soziale Marktwirtschaft, in: VBKI Spiegel, Heft 216, 16–17.
- Driftmann, H. H. (2010): Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns revitalisieren, in: DIHK (Hrsg.) (2010): Ehrensache – Engagiert für die Gesellschaft, Berlin: DIHK, 5–7.
- Dürr, H. (2009): Unternehmensführung und Moral, in: Kirchdörfer, R./Lorz, R./Wiedemann, A./Kögel, R./Frohnmayr, T. (Hrsg.): Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft – Festschrift für Brun-Hagen Hennerkes zum 70. Geburtstag, München: Verlag C.H. Beck, 445–450.
- Erhard, L. (2009/1957): Wohlstand für Alle, Köln: Verlag Anaconda.



- Fellmeth, U.* (2008): *Pecunia non olet – die Wirtschaft der antiken Welt*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Gentz, M.* (2015): Vortragsmanuskript: “Verantwortlich handeln – Freiheit wahren“, 4. Frankfurter Aufsichtsratsrat, 17.09.2015.
- Hansen, U./Schrader, U.* (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: *Die Betriebswirtschaft*, Jg. 65/Heft 4, 373–395.
- Heidbrink, L.* (2008): Einleitung – Das Verantwortungsprinzip in der Marktwirtschaft, in: Heidbrink, L./Hirsch, A. (Hrsg.): *Verantwortung als marktwirtschaftliches Prinzip. Zum Verhältnis von Moral und Ökonomie*, Frankfurt: Campus Verlag, 11–27.
- Heidbrink, L.* (2011): Der Verantwortungsbegriff der Wirtschaftsethik, in: Abländer, M. S. (Hrsg.): *Handbuch Wirtschaftsethik*, Stuttgart: Metzler Verlag, 188–198.
- Jennen, B.* (2006): SPD setzt auf Leitbild des ehrbaren Kaufmanns, in: *Financial Times Deutschland*, 20.11.2006.
- Kaufser, E.* (1998): Spiegelungen wirtschaftlichen Denkens im Mittelalter, *Geschichte & Ökonomie* Band 10, Innsbruck: Studien-Verlag.
- Kheil, C. P.* (1896): Über einige ältere Bearbeitungen des Buchhaltungs-Tractates von Luca Pacioli – Ein Beitrag zur Geschichte der Buchhaltung, Prag: Bursik & Kohout.
- Köhler, H.* (2008a): Erfolgsgrundlage: Vertrauen – Rede von Bundespräsident Horst Köhler anlässlich der Verleihung des Max-Weber-Preises für Wirtschaftsethik, Veranstaltung vom 27.05.2008, Berlin.
- Köhler, H.* (2008b): Verantwortung und Eigensinn – Festrede von Bundespräsident Horst Köhler aus Anlass des 60-jährigen Bestehens des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen, Veranstaltung vom 27.06.2008, München.
- Le Goff, J.* (1993): *Kaufleute und Bankiers im Mittelalter*, Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Leibinger, B.* (2006): Der ehrbare Kaufmann – Auslaufmodell oder Leitbild in einer globalisierten Wirtschaft? – Vortrag bei der Festveranstaltung anlässlich des 100-jährigen Gründungstags der Handelshochschule Berlin – jetzt Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin, Veranstaltung vom 27.10.2006, Berlin.
- Lindner, E.* (2010): *Wirtschaft braucht Anstand – Der Unternehmer Wolfgang Grupp*, Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Löscher, P.* (2011): Wir schaffen Werte! – Warum der ehrliche Kaufmann gerade in Zeiten von Krisenbankern und Finanzhaien ein Leitbild bleibt, in: *FOCUS*, Ausgabe 7, 14.02.2011, 55.
- Pacioli, L.* (1494): *Summa de arithmetica geometrica proportioni et proportionalità*, Vinegia: Paganino de Paganini.
- Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland* (Hrsg.) (2008): *Unternehmerisches Handeln in evangelischer Perspektive – Eine Denkschrift*, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Robwaldt, K.* (Hrsg.) (1923): *Maier-Rothschild Kaufmannspraxis. Handbuch der Kaufmannswissenschaft und der Betriebstechnik*, 9. Auflage, Berlin: Verlag für Sprach- und Handelswissenschaft.
- Savary, J.* (1676): *Der vollkommene Kauff- und Handelsmann, oder, Allgemeiner Unterricht alles, was zum Gewerbe und Handlung allerhand beydes frantzösischer als ausländischer Kauffwahren gehört – Nebenst denen Formulieren der Wechsel-Brieffe, Inventarien und allerhand Gemeinschafts- Aufsätzen, und Verträgen*, Genf: Druckts und Verlagssts Joh. Hermann Widerhold.

- Schär, J. F.* (1923): Geleitwort, in: Rohwaldt, K. (Hrsg.) (1923): Maier-Rothschild Kaufmannspraxis. Handbuch der Kaufmannswissenschaft und der Betriebstechnik, 9. Auflage, Berlin: Verlag für Sprach- und Handelswissenschaft, V–IX.
- Schwalbach, J.* (2015): Reputation und Unternehmenserfolg, Forschungsbericht zur Unternehmenskommunikation Nr. 5, Akademische Gesellschaft für Unternehmensführung & Kommunikation.
- Schwalbach, J.* (Ed.) (2010): Corporate Social Responsibility and Stakeholder Dynamics, Editorial, Zeitschrift für Betriebswirtschaft - Journal of Business Economics, Special Issue 1, Wiesbaden: Gabler, VII–XIII.
- Schwalbach, J.* (Hrsg.) (2008): Corporate Social Responsibility, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft - Journal of Business Economics, Special Issue 3, Wiesbaden: Gabler.
- Schwalbach, J./Klink, D.* (2012): Der Ehrbare Kaufmann als individuelle Verantwortungskategorie der CSR-Forschung, in: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin: Springer, 219–240.
- Schwalbach, J./Fandel, G.* (Hrsg.) (2007): Der Ehrbare Kaufmann – Modernes Leitbild für Unternehmen?, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 1, Wiesbaden: Gabler.
- Schwalbach, J./Schwerdt, A.* (2007): Corporate Governance und Corporate Social Responsibility, in: Habisch, A./Schmidpeter, R./Neureiter, M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship, Berlin: Verlag Springer, 71–85.
- Schweickart, N./Müller, K.-P./Dött, M.-L./Huber, W./Meier, J./Börsig, C.* (2009): 10 Manager-Ge-bote in der Sozialen Marktwirtschaft – Vertrauen durch Werte schaffen – Unternehmen verantwortungsvoll führen, Kommission Soziale Marktwirtschaft und Ethik des Wirtschaftsrates der CDU. [www.wirtschaftsrat.de](http://www.wirtschaftsrat.de)
- Sombart, W.* (1920): Der Bourgeois – Zur Geistesgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen, München: Duncker und Humblot.
- Wehner, M.* (2008): CDU entdeckt den ehrbaren Kaufmann, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 23.11.2008. Link: <http://www.faz.net/aktuell/politik/inland/steuerdebatte-cdu-entdeckt-den-ehrbaren-kaufmann-1729297.html> (zuletzt abgerufen am 16.08.2016).
- Zingerle, A.* (1994): Die „Systemehre“ – Stellung und Funktion von „Ehre“ in der NS- Ideologie, in: Vogt, L. (Hrsg.): Ehre – Archaische Momente in der Moderne, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 96–116.