

Fachbereich Wirtschaft

Forschungsstelle

Risikomanagement, Versicherungsregulierung und Vertrieb

Prof. Dr. Michael Radtke • Prof. Dr. Matthias Beenken

Mitteilung 1/2016

Ehrbarer Kaufmann – Historisches Relikt oder erfolgreiche Selbstregulierung?

Seminar vom 4.10.2016 an der Fachhochschule Dortmund

Prof. Dr. Matthias Beenken

Prof. Dr. Michael Radtke

Soma Argawani M.Sc.

Inhaltsverzeichnis

1. Vorbemerkung	3
2. Einführung (Prof. Dr. Matthias Beenken, Prof. Dr. Michael Radtke, FH Dortmund)	3
3. Der Ehrbare Kaufmann aus Sicht der Politik (Dr. Gerhard Schick, Mitglied des Deutschen Bundestags, Finanzpolitischer Sprecher der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen)	6
4. Der Ehrbare Kaufmann aus Sicht der Versicherungsvermittler (Peter Pietsch, Generalagent der R+V Versicherungen; Vizepräsident, Verein Ehrbarer Versicherungskaufleute e.V.)	8
5. Der Ehrbare Kaufmann aus Sicht der Versicherungsunternehmen (Dr. Rolf Wiswesser, Mitglied des Vorstands, Allianz Versicherungs- AG)	10
6. Der Ehrbare Kaufmann aus Sicht eines Rechtsanwalts (Prof. Dr. Friedrich Graf von Westphalen, Rechtsanwalt, Kanzlei Friedrich Graf von Westphalen & Partner mdB)	11
7. Bilder zum Seminar (Christian Lopez).....	13

1. Vorbemerkung

Am 4.10.2016 führten die Fachhochschule Dortmund und der Verein Ehrbarer Versicherungskaufleute e.V. (VEVK) gemeinsam das Seminar „Ehrbarer Kaufmann – Historisches Relikt oder erfolgreiche Selbstregulierung?“ durch mit Studierenden sowie Teilnehmern¹ aus der Praxis. Nachfolgend werden wesentliche Inhalte der einführenden Vorträge der Referenten wiedergegeben.

Begrüßt wurden die TeilnehmerInnen von Herrn **Prof. Dr. Wilhelm Schwick**, Rektor der Fachhochschule Dortmund.

2. Einführung

(Prof. Dr. Matthias Beenken, Prof. Dr. Michael Radtke, FH Dortmund)

Die Idee des „Ehrbaren Kaufmanns“ ist im Ausgang des Mittelalters entstanden. 1517 gründeten Hamburger Kaufleute die „Versammlung Eines Ehrbaren Kaufmanns“, die bis heute – inzwischen in der Rechtsform des eingetragenen Vereins – besteht. Ziele dieses Zusammenschluss waren und sind:

- Verteidigung des freien Handels
- Einflussnahme auf Verhaltensweise der Mitglieder
- Streitschlichtung
- Interessenvertretung der Kaufmannschaft
- Öffentliches Bekenntnis zu Kaufmannstugenden und Rechenschaftspflicht bei Verstoß gegen die Tugenden innerhalb der Vereinigung
- Abgrenzung zum gemeinen Krämer.

Verschiedene Gründe haben zu der Idee des Ehrbaren Kaufmanns geführt, die durchaus bis in die heutige Zeit Bedeutung haben. So standen Kaufleute im Ruf, nichts herzustellen und damit auf suspekter Art und Weise Geld zu verdienen. Kaufleute reisten weit, um Waren aus fernen Ländern zu beschaffen, wohingegen die Ständegesellschaft, bestehend vor allem aus Klerus, Adel, Handwerk und Landwirten, überwiegend bodenständig ortsansässig waren. Schon in der Bibel finden sich Hinweise auf den schlechten Ruf der Kaufleute: „Schwerlich bleibt ein Kaufmann frei von Schuld; / ein Händler wird sich nicht rein halten von Sünde.“ (Jesus Sirach, Kap. 26, Vers 29)

¹ Hier und im Folgenden wird im Interesse der Lesbarkeit darauf verzichtet, stets männliche und weibliche Formen zu verwenden. Männer und Frauen sind stets beide gleichwertig gemeint.

Auch das damals im Christentum und bis heute noch im Islam geltende Zinsverbot erschwerte Großkaufleuten das Gewerbe, deren Überschüsse sich anboten, um Kredite zu gewähren und damit Bankgeschäfte aufzunehmen. Geldverleihen wurde zu einer Domäne jüdischer Kaufleute. Viele große Bankiers der Geschichte waren Juden, die im Mittelalter bis in die Neuzeit hinein immer wieder gesellschaftlich geächtet und verfolgt wurden. Aber auch christliche Großkaufleute wie beispielsweise die Augsburger Familie Fugger galten als von niedrigem Stand und Ansehen. Der Reichtum des Jakob Fugger verhalf ihm aber zu einer Rolle, durch die er trotz des niedrigen gesellschaftlichen Rangs bedeutende Kreditnehmer insbesondere bei Angehörigen des Klerus und des Hochadels gewann, die Fuggers Geld brauchten. Nur so ließen sich ein prunkvoller, teurer Lebensstil von Bischöfen, Päpsten und Hochadeligen finanzieren, aber auch Kriege führen. Reiche Kaufleute wurden deshalb einerseits gesellschaftlich kritisch behandelt, vielleicht auch um günstigere Geschäfte mit ihnen aushandeln zu können, aber gleichzeitige als Kreditgeber und Ratgeber geschätzt.

Man kann verschiedene Parallelen zu heute entdecken. Der Vorwurf mangelnder Transparenz bei der Kalkulation von Gewinnaufschlägen im Handel begegnet Finanzdienstleistern und speziell Versicherern unverändert in der heutigen Zeit. Eine wichtige Zielsetzung der europäischen wie der nationalen Regulierung ist es, Kunden mehr Transparenz und Vergleichsmöglichkeiten zu verschaffen.

Der Staat benötigt die Versicherer als große Kapitalsammler und Kapitalanleger. Hält man aber gleichzeitig wenigstens subtil eine kritische Einstellung der Branche gegenüberhoch, lassen sich günstigere Konditionen verhandeln. Ein Beispiel dafür ist die Zinspolitik der Europäischen Zentralbank, mit der Versicherer indirekt zu Finanziers der hochdefizitären Staatshaushalte herangezogen, gleichzeitig aber in Richtlinien wie aktuell der Versicherungsvertriebsrichtlinie (IDD) gemäßregelt werden, wie sie sich ihren Kunden gegenüber bei Produktentwicklung, Beratung und Vertrieb zu verhalten haben.

Grundsätzlich erfüllt der Kaufmann in einer freien Wirtschaft eine zentrale Funktion im Zusammenspiel zwischen Produzenten und Abnehmern resp. Konsumenten. In der Idealvorstellung garantiert der Kaufmann als Intermediär einen fairen Waren- bzw. Dienstleistungstransfer zwischen den Marktteilnehmern. Rein heuristisch lassen sich aber immer wieder gewisse Fehlentwicklungen und missbräuchliche Verhaltensweisen beobachten, sodass für ein nachhaltiges Funktionieren der Märkte gewisse Reglementierungen unerlässlich sind. Hierbei sind in den letzten Jahren die Finanzintermediäre und dabei insbesondere die im Vertrieb bei Banken und Versicherungen tätigen Kaufleute durch z.T. offensichtliches Fehlverhalten in den Fokus der Öffentlichkeit geraten. In diesem Zusammenhang stellt sich dann immer die Frage, in welcher Form und in welchem Umfang entsprechende Kodifizierungen

notwendig und zielführend sind. Neben staatlichen Formen können durchaus auch berufsständische Formen wie die des Ehrbaren Kaufmannes sinnvoll sein; dies insbesondere wenn dabei deutlich wird, dass ein nachhaltiges, auf die Interessen aller Betroffenen ausgerichtetes Handeln durch entsprechende Regelwerke, die auf allgemein akzeptierten Prinzipien basieren, eingefordert werden.

Nicht vergessen sollte man, dass erfolgreiche Kaufleute oft auch wichtige Sozialleistungen finanziert haben, die im Kontext ihrer Zeit wegbereitend waren und späteres staatliches Handeln vorweggenommen haben. Einige Beispiele, wobei der Begriff Kaufleute an dieser Stelle durchaus weit verstanden wird und auch Unternehmer einschließt, die erfolgreiche Industrie- und Handelsunternehmen aufgebaut haben:

- 1521 wurde mit der Fuggerei in Augsburg von Jakob Fugger die älteste, bis heute existierende Sozialsiedlung für Geringverdiener geschaffen. Sie nimmt das Modell des sozialen Wohnungsbaus vorweg, wobei anders als beim bundesdeutschen Sozialwohnungsbau eine gegenseitige Sozialbindung besteht. Das heißt, Mieter, deren Einkommenssituation sich positiv verändert, müssen die subventionierten Häuser wieder verlassen, um sie anderen Bedürftigen zugänglich zu machen.
- 1906 gründete Margarethe Krupp die Siedlung Margarethenhöhe Essen, ein Beispiel für die Verantwortung, die Arbeitgeber für das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter und deren Angehörigen übernahmen.
- 1900 wurde bei Carl Zeiss Jena die Arbeitszeit ehemals zehn auf acht Stunden verkürzt, um Arbeitnehmer vor Erschöpfung zu bewahren. Damit wurden Erkenntnisse der moderneren Personalforschung vorweggenommen, nach denen eine „Work-Life-Balance“ sich positiv auf das Unternehmen auswirkt, auch wirtschaftlich.
- 1913 führte der Aachener Hüttenverein/Schalken Verein die erste Gruppen-Krankheits- und Todesfallversicherung für die Belegschaft ein, abgeschlossen bei der damaligen Nordstern Lebensversicherung. Auch hier haben erfolgreiche Unternehmer Verantwortung für die Arbeitnehmer übernommen, wie sie erst in jüngerer Zeit beispielsweise in Zusammenhang mit der betrieblichen Krankenversicherung diskutiert wird.

Das Seminar sollte folgenden Fragestellungen nachgehen:

- Ist die Idee eines Ehrbaren Kaufmanns noch aktuell?
- Sprechen der Begriff und der Inhalt des Ehrbaren Kaufmanns die jüngeren Generationen an, oder ist ihnen das fremd?
- Welche Erwartungen haben die Akteure Politik, Öffentlichkeit, Kunden an die Finanzdienstleistungsbranche?

- Stimmt das aktuelles Verhältnis von Fremd-Regulierungs- (durch z.B. Normen, Gerichte) zu Selbst-Regulierungsansätzen? Gibt es ein generelles Misstrauen gegenüber der Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbst-Regulierung?
- Überdrehen Europa und Deutschland aktuell die Schraube der Fremd-Regulierung und provozieren dabei Marktveränderungen wie
 - Aufkommen von Großvertrieben mit erheblichem Einflusspotenzial auf die Politik,
 - Aufkommen von agilen Internetvertrieben, die sich bestehenden Regulierungen gar nicht erst stellen, sondern schnelles Geld verdienen und das Unternehmen verkaufen, ehe die Regulierungsbehörden sie wahrnehmen,
 - Frust und Fatalismus unter den weniger werdenden, traditionellen Vertrieben, die vom persönlichen Kundenkontakt leben,
 - Generelles Misstrauen der Bevölkerung in Finanzdienstleister und ihre Produkte,
 - Unterversorgung vor allem der weniger vermögenden Bevölkerungsteile, die sich Honorarberater mit 100 Euro Stundensatz (Größenordnung der Kosten einer Honorarberatung z.B. bei den Verbraucherzentralen in NRW) oder 150-300 Euro Kostensatz bei Honorarmaklern und Finanzplanern nicht leisten werden?

3. Der Ehrbare Kaufmann aus Sicht der Politik

(Dr. Gerhard Schick, Mitglied des Deutschen Bundestags, Finanzpolitischer Sprecher der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen)

Drei Schwerpunkte setzte Schick in seiner Einführung. Der erste betraf die Beobachtung einiger wirtschaftlicher Entwicklungen. Die Rahmenbedingungen des Wirtschaftens hätten sich in einem solchen Maß verändert, dass fast davon gesprochen werden könne, dass die Wirtschaft der Bevölkerung bewusst schade.

Vor dem Hintergrund der Sozialen Marktwirtschaft und der ordnungspolitischen Aufgabe des Staates, den Wettbewerb zu sichern und Beschränkungen zu verhindern, sei es als überaus kritisch zu bewerten, dass beinahe jede deutsche Innenstadt identische Strukturen aufweise. Das städtetypische Flair gehe immer weiter verloren, wenn beispielsweise ortsansässige Bäckereien und Teestuben durch Ketten wie Kamps, Starbucks und andere ersetzt werden, die mit ihren stark normierten Markenauftritten viel Wert auf Wiedererkennungswert legen.

Theoretisch sollte dies kein Problem darstellen, denn der Staat sei verpflichtet Machtstrukturen zu verhindern und den Einzelhändler zu schützen. Schick hinterfragte aber kritisch, wa-

rum dennoch quasi steuerfrei agierende, internationale Großkonzerne zahlreiche kleine Konkurrenten in die Insolvenz treiben können.

In der Finanzwirtschaft sieht es seiner Meinung nach nicht anders aus. Subventionen stützten die Großbanken, weil eine Insolvenz die Wirtschaft unvertretbar belasten würde. Auch würde viel zu zögerlich auf Fehlentwicklungen reagiert, wie er am Beispiel der „Cum-Ex-Geschäfte“ ausführte. Trotz zahlreicher Hinweise habe das Bundesfinanzministerium viel zu spät diese Geschäfte gestoppt, bei denen eine Steuerbelastung mehrfach zurückerstattet wurde. Eine Antwort auf all diese Geschehnisse sieht Schick in einer Verbindung von Macht und Geld sowie in einer Steuerung in Richtung einer Machtwirtschaft, die sich immer weiter von den Prinzipien einer Marktwirtschaft entfernten.

Eine gesellschaftliche Folge der Konzentration auf multinationale Großunternehmen sei, dass verantwortliche Personen vor Ort nicht mehr greifbar sind. Damit könnten sich Führungskräfte der Verantwortung und dem Legitimitätsdruck gegenüber den betroffenen Menschen vor Ort entziehen, der bei kleineren, mit ihrer Umgebung verbundenen Unternehmen besteht. Die Entwicklung dieser multinationalen Konzerne mit ihren zum Teil schon supranationalen Organisationsstrukturen, die sich dann de facto einzelstaatlichen Rechtssystemen, z.B. in Bezug auf Steuerpflichten nicht mehr ohne weiteres unterordnen lassen, wird als äußerst kritisch angesehen.

Der zweite Schwerpunkt bezog sich auf die Komplexität der Regulierung, die Schick kritisierte. Der regelbasierte Ansatz, mit dem staatliche Institutionen versuchen, Fehlverhalten und Machtmissbrauch zu unterbinden, stoße an seine Grenzen. Regeln würden durch agile Großunternehmen leicht unterlaufen und nach Schlupflöchern gesucht. Der Komplexität der Sachverhalte mit einer Komplexität der Regelwerke zu begegnen sei vielleicht nicht der richtige Weg. Schick sprach sich stattdessen für eine prinzipienbasierte Regulierung aus, bei der definiert wird, welchen Anforderungen wirtschaftliches Handeln grundsätzlich genügen soll, um dann konkretes Handeln an diesem Prinzip messen zu können. Darin sieht Schick auch eine Chance, wieder zu einfacheren und für die Betroffenen nachvollziehbaren Regeln zu kommen.

Nur so sei Verbraucherschutz zu erreichen, wenn die der Regulierung Unterworfenen verstehen, welche Prinzipien gelten sollen. Auch müssten einfacher gestaltete Verträge möglich sein. Schick bezog ausdrücklich die Politiker mit ein, die aufgrund der enormen Komplexität und Detailverliebtheit von Gesetzgebungsverfahren oft nicht mehr im Einzelnen nachvollziehen könnten, worüber sie jeweils abzustimmen hätten.

Der dritte Schwerpunkt betraf allgemeine Werte. Der Opportunismus überflügelte derzeit die Ethik. Wirtschaftlicher Nutzen auch zulasten der Umwelt, der natürlichen Ressourcen und einer menschenwürdigen Arbeit stehe im Vordergrund des Handelns der derzeitigen Eliten. Eine Gesellschaft ohne Ethik sei aber nicht funktionsfähig und erstrebenswert.

Der Ehrbare Kaufmann sei ein interessanter Ansatz, zumal das Bekenntnis zu einer werte-basierten Handelstätigkeit für alle Beteiligten einen Nutzen bietet. Allerdings dürfe Selbstregulierung keine Umgehung notwendiger gesetzlicher Regelungen darstellen. Lücken im System, die Nachteile beispielsweise für Konsumenten, Verbraucher und kleinere Kaufleute bedeuten, müssten weiter vom Gesetzgeber geschlossen werden.

Bezogen auf die Versicherungswirtschaft sprach Schick sich für einen verbesserten Verbraucherschutz unter anderem durch einen verpflichtenden Ausweis der an einer angebotenen Versicherung zu verdienenden Provision aus. Die Grünen würden bald ihre politischen Positionen bekanntgeben, mit denen sie in den Bundestagswahlkampf 2017 ziehen wollen.

An die Studierenden gerichtet forderte Schick einen aktiven Einsatz für die Demokratie, beispielsweise durch ein politisches Engagement. Nur so könnten die Rahmenbedingungen für ein gutes, gesellschaftliches Zusammenleben auf der Basis von Werten laufend weiterentwickelt werden.

4. Der Ehrbare Kaufmann aus Sicht der Versicherungsvermittler (Peter Pietsch, Generalagent der R+V Versicherungen; Vizepräsident, Verein Ehrbarer Versicherungskaufleute e.V.)

Der Verein Ehrbarer Versicherungskaufleute e.V. wurde 2012 als eine Initiative des Bundesverbandes Deutscher Versicherungskaufleute e.V. (BVK) mit dem Ziel gegründet, Versicherungsvermittlern die Möglichkeit zu geben, das Ansehen ihres Berufsstands in der Öffentlichkeit zu verbessern, indem sie sich und ihr Handeln überprüfbar machen und das Leitbild der Ehrbarkeit nach außen hin erkennbar leben.

Ausgangspunkt für das Wahrnehmen der Vermittlungsaufgaben und die Basis für das ehrenbare Verhalten ist ein Katalog von zehn Kaufmannstugenden. Dazu gehören Tugenden wie das Bekenntnis zu ethischem Verhalten oder der respektvolle Umgang mit Kunden und Kollegen. Bei einem Fehlverhalten erwarten die Mitglieder Sanktionen bis hin zu einem Ausschluss. Ausschlaggebend ist jedoch im Rahmen sämtlicher Verhaltensmaßgaben die Tatsache, dass die Umsetzung dieser nicht nur auf das berufliche Umfeld und die berufliche

Identität begrenzt ist. Ehrbares Verhalten sei eine Lebenseinstellung. Kein Vermittler, der seine Kunden ethisch und fair behandelt, sollte in seiner Freizeit gegensätzlich handeln.

Wer in den Verein aufgenommen werden wolle, müsse auch vorher schon ehrbar gehandelt haben. Die Zugehörigkeit zum Verein sei daher für die Mitglieder oftmals nur die Möglichkeit, nach außen hin erkennbar als Ehrbarer Kaufmann wahrgenommen zu werden.

Pietsch verwies darauf, dass Ehrbarkeit und beruflicher Erfolg eng zusammenhängen. Das Ziel eines Ehrbaren Kaufmanns ist beispielsweise die Schaffung von attraktiven Arbeitsplätzen.

Dem Trend zu Großunternehmen, wie ihn der Abgeordnete Schick skizziert hatte, setzte Pietsch entgegen, dass Einzelkaufleute schon allein aufgrund der Haftung mit dem Privatvermögen ihre berufliche Tätigkeit verantwortungsbewusst ausüben müssten. Auch Ehe- und Lebenspartner müssten unter den wirtschaftlichen Folgen beruflichen Fehlverhaltens leiden.

Ehrbarkeit müsse man ständig trainieren. Wie im Sport, so sei auch ein wertbasiertes Handeln als Ehrbares Kaufmann nicht ohne ständige Übung zu erreichen. Fehlversuche und die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen, gehörten zu der Lebenswirklichkeit eines Ehrbaren Kaufmanns.

Ein Spannungsfeld zeigte Pietsch zwischen der Idee des Ehrbaren Kaufmanns und der Regulatorik auf. Grundsätzlich würden sich die regulatorischen Ziele des Verbraucherschutzes und die Tugenden des Ehrbaren Kaufmanns durchaus überdecken. Dennoch führten manche gesetzlichen Regeln dazu, dass ehrbares Handeln eher erschwert als erleichtert wird. So belasteten regulatorische Vorgaben und formale Pflichten das Vertrauensverhältnis zu guten Kunden, beispielsweise im Freundes- und Bekanntenkreis. Ein Vorzug des ehrbaren Versicherungsvermittlers sei es, dass gerade er als Vertrauensperson dem Kunden die Pflichten abnimmt, sich selbst umfassend über Versicherungsangebote informieren und wohlinformierte Entscheidungen treffen zu müssen.

Auch das Datenschutzrecht könne im Einzelfall dem Sinn einer Geschäftsbeziehung mit einem Ehrbaren Kaufmann widersprechen. Als Beispiel führte Pietsch aus, wenn Empfehlungen im Freundes- und Bekanntenkreis ausgesprochen werden, aber ein Anruf ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Angerufenen verboten bleibt, obwohl es den Interessen aller Beteiligten entspräche, der Empfehlung nachzugehen.

Pietsch übte Kritik an den Versicherungsgesellschaften. Der ehrbare Versicherungsvermittler benötige auf Versichererseite Partner, die ebenfalls wertebasiert agieren. Einen Widerspruch sieht er beispielsweise in der Praxis der Vertriebssteuerung, bei der durch Geschäftspläne

Einfluss auf die Versicherungsvermittler genommen werde, welche Produkte sie abzusetzen hätten. Versicherer unterlägen zudem ihrerseits Zielkonflikten, wenn sie Aktionärsinteressen befriedigen müssten, indem Vermittler- und Kundeninteressen außer Acht gelassen werden.

5. Der Ehrbare Kaufmann aus Sicht der Versicherungsunternehmen (Dr. Rolf Wiswesser, Mitglied des Vorstands, Allianz Versicherungs- AG)

Die Idee des Ehrbaren Kaufmanns ist nach Wiswessers Ansicht keineswegs nur für Vermittler, sondern ebenso für Versicherungsunternehmen und deren Angestellte relevant. An den Maßstäben ehrbaren Verhaltens müssten sich Vorstände und Mitarbeiter/-innen ebenfalls messen lassen.

Bei einer Zustandsbeschreibung sollte nicht vergessen werden, dass die tatsächliche Zahl der Beschwerden über Versicherungsvermittler verschwindend gering sei. Selbst wenn man zusätzlich die gegenüber Versicherern eingereichten Beschwerden heranzieht, könne man sagen, dass in mehr als 98 Prozent aller Fälle offenbar Kunden von der Versicherungsbranche so bedient würden, wie sie es erwarten. Diese Tatsache nehme die Öffentlichkeit allerdings nicht wahr, sondern nur die wenigen Fälle, in denen ein Grund zu einer Beschwerde entsteht.

Wiswesser wies darauf hin, dass auch Kunden als mündige Bürger eine Verantwortung für eine informierte Entscheidung über ein passendes Versicherungskonzept tragen.

Es gebe aber auch Rahmenbedingungen, die es schwer machen, nachhaltig zu handeln. Beispielsweise erhalten Vorstände üblicherweise Fünfjahresverträge, womit ein Anreiz gesetzt werde, den Horizont von Entscheidungen auf solche Zeiträume zu begrenzen. Bei Aktiengesellschaften müssten zudem Aktionärsinteressen beachtet werden. Die Zinspolitik der Europäischen Zentralbank kritisierte Wiswesser, weil sie die Rahmenbedingungen für nachhaltige Vorsorgegestaltung völlig verändern. Dieselben Staaten, die mit ihrer Regulierungstätigkeit nachhaltiges Handeln von den Versicherungsunternehmen verlangen, verstießen gegen das Gebot der Nachhaltigkeit, um haushaltspolitische Ziele umzusetzen.

Wiswesser bekannte sich klar zu der Verantwortung eines Vorstands für das ehrbare Handeln des von ihm geführten Unternehmens. Zwar könne kein Vorstand vollständig ausschließen, dass einzelne Mitarbeiter oder Vermittler gegen Grundsätze des Ehrbaren Kaufmanns verstoßen. Das wäre nur durch eine übertrieben intensive Kontrolle und eine grundsätzliche Misstrauenskultur zu verhindern. Aber ein Vorstand kann und sollte eine Kultur des ehrbaren Handelns fördern. Erkennbar werde das beispielsweise bereits daran, ob ein Unternehmen

über ein explizites, den Mitarbeitern bekanntgegebenes Unternehmensleitbild verfügt, indem Nachhaltigkeit als Unternehmenswert verankert ist.

Auch die Branche ist tätig geworden. Der Verhaltenskodex für den Vertrieb von Versicherungsprodukten stellt ein öffentliches Bekenntnis zum Handeln im Interesse der Kunden dar. Versicherungsvermittler, die den Kodex inhaltlich ablehnen, würden es schwer haben, eine Zusammenarbeit mit einem Versicherungsunternehmen aufzunehmen.

Am Beispiel der Allianz zeigte Wiswesser weiter auf, wie ein ehrbares und nachhaltiges Verhalten gefördert werde. Kunden werden regelmäßig zu ihren Erfahrungen mit dem Versicherer befragt, der sogenannte Net Promotor Score (NPS) als Kennzahl erhoben und in der Vertriebssteuerung eingesetzt. Dadurch könnten Kunden bei Unzufriedenheit Verbesserungsprozesse auslösen. Das Topmanagement werde finanziell angereizt, die Kundenzufriedenheit nachhaltig zu steigern. Das sei auch wirtschaftlich von Vorteil, denn höhere NPS-Werte bedeuteten in der Regel auch automatisch höhere Wachstumszahlen.

Als Fazit führte Wiswesser aus, dass die Versicherungsunternehmen viel dazu tun können, nachhaltig im Sinn des Ehrbaren Kaufmanns zu handeln. Maßstab dafür sei die Kundenzufriedenheit.

6. Der Ehrbare Kaufmann aus Sicht eines Rechtsanwalts (Prof. Dr. Friedrich Graf von Westphalen, Rechtsanwalt, Kanzlei Friedrich Graf von Westphalen & Partner mdB)

Die Frage der Ehrbarkeit ist laut von Westphalen auch im Berufsstand der Rechtsanwälte ein Thema. Recht sei ein ethisches Minimum. Ehrbarkeit müsse demnach mehr sein als das Recht. Ehrbarkeit sei eine individuelle Eigenschaft, die nicht erzwungen werden könne.

Das Selbstverständnis der Anwaltschaft sei im Wandel. Viele Gründe könnten eine Person dazu bewegen Rechtswissenschaften zu studieren. Ziele könnten sein, etwas an mangelhaften Umständen zu verändern, Gerechtigkeit zu verlangen, Frieden zu stiften oder aber die Menschen einfach nur zu unterstützen. Das Ziel des Juristen sollte es immer sein als juristischer Beistand die Interessen seines Mandanten zu vertreten.

Die Verknüpfung des Berufsbildes mit Ethik und Moral zu vernachlässigen und die Absicht von Gewinn und Reichtum zu verfolgen, reduzierten jede Form der Ehrbarkeit. Dabei reiche es nicht, diese Vorbildfunktion nur nach außen hin zu verwirklichen, um sich dadurch gewisse Vorteile zu verschaffen.

Gründe für einen Verfall des Berufsethos machte von Westphalen unter anderem in einem erheblichen Anstieg an ausgebildeten Juristen aus. Auch die Entgeltregeln hätten einen beachtlichen Einfluss. So könnten Rechtsanwälte beispielsweise pauschal abrechnen, was einen Anreiz zu einer standardisierten Beratung mit geringstmöglichem Aufwand setze, oder nach Stunden, was wiederum einen Anreiz zur Ausdehnung der Beratung mit sich bringe.

Es sei ein schleichender Paradigmenwechsel im Berufsbild zu beobachten. Anwälte würden sich in profitorientierte Dienstleister verwandeln, die mit fragwürdigen Methoden um Mandanten buhlen und Gerichtsprozesse mit dem Ziel der Steigerung von Gewinnmargen in die Länge ziehen. Statt im Allgemeinwohl handelten Anwälte begünstigt durch die Rahmenbedingungen zunehmend im Auftrag von Individualinteressen.

Die Juristengemeinschaft reagiere ablehnend, wenn der Sittenverfall kritisch kommentiert würde. Dafür werde man als konservativ bezeichnet. In diesem Verständnis sei es aber positiv zu sehen, wenn der Berufsstand wieder etwas konservativer werde.

Von Westphalen hob die Bedeutung der Menschlichkeit als Wert und Maxime des Handelns hervor. Das lasse sich beispielsweise auf die Mitarbeiterführung beziehen. Ehrbare Kaufleute sollten auf die Mitarbeiterzufriedenheit besonders achten und für eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Work-Life-Balance) sorgen. Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter loben, aber aus ehrlicher Überzeugung und nicht aufgesetzt und einstudiert. Unternehmer hätten eine Vorbildfunktion wahrzunehmen. Eine Absage erteilte er dagegen Incentives und Bonifikationen, die Druck, Zwang und psychische Probleme zur Folge haben können.

Ehrbare Kaufleute sollten eine aktive Teilnahme am Alltag und durch Freizeitaktivitäten pflegen, die sich von den beruflichen Aktivitäten differenzieren. Eine breit angelegte Allgemeinbildung und eine Fülle von Interessen helfe, Vertrauen zu schaffen und sich als Gesprächspartner interessant zu machen. Ein sympathischer Smalltalk sei oftmals erfolgsversprechender für eine solide Mandantenbeziehung als ein tiefes rechtswissenschaftliches Fachwissen.

7. Bilder zum Seminar
(Christian Lopez)



