

# DNWE MAGAZIN

01 | 20



VEREINSMAGAZIN / September 2020

Virtuelle Veranstaltungsreihe

---

## DNWE Jahrestagung 2020

„Wirtschafts- und Unternehmensethik zwischen  
Nachhaltigkeit und Krisenmanagement“

Intern

---

## Insight DNWE

Interview mit dem Mitglied des Vorstands  
Bernhard Schwager

# Das neue Vereinsmagazin



Geschätzte Mitglieder des DNWE,

die „[Mission](#)“ unseres Netzwerks ist es seit über 27 Jahren, die Rolle der Ethik in der Wirtschaft zu stärken und im Dialog mit allen Stakeholdern zu wirtschafts- und unternehmensethischen Themen, das Bemühen und das Ringen um bessere Lösungen zu fördern.

Fragen der Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik, etwa die Fragen nach den Zielen, den Inhalten, den praktischen Umsetzungswegen wirtschaftlicher Betätigung und gesellschaftspolitischen Engagements werden bei uns seit jeher kontrovers diskutiert – und das ist gut so! Es wäre uninteressant und wenig zielführend, hier einen einheitlichen Ansatz zur Wirtschaftsethik oder einen Gleichklang der Meinungen in unserem Netzwerk zu erwarten. Vielmehr und ganz im Gegensatz dazu verstehen wir uns als eine Plattform, die die breite Palette wirtschafts- und unternehmensethischer Problemstellungen, Herausforderungen und Lösungsperspektiven ganz bewusst dem offenen Diskurs aussetzt, dabei aber stets auch die Begründung von Standpunkten einfordert. Wir sind keine Single-Issue NGO und können uns darum auch „nur“ dafür einsetzen und daran arbeiten, dass die Wirtschafts- und Unternehmensethik in Wissenschaft, Unternehmenspraxis und Politik Gehör findet, uns aber nur als Einzelpersonen, Institutionen oder Unternehmen für die eine oder andere Position aussprechen. Es handelt sich dabei um eine freiwillige Limitierung, die hoffentlich Glaubwürdigkeit bei unseren Stakeholdern er-

zeugt und unserem Anliegen geschuldet ist, uns unvoreingenommen an relevanten wirtschaftsethischen Diskursen zu beteiligen.

Ein wichtiges Instrument unserer Dialogplattform stellt das [online Forum Wirtschaftsethik](#) dar. Hier bietet sich die Möglichkeit zur Reflexion durch praxisorientierte oder wissenschaftliche Beiträge sowie zur Diskussion und Kommentierung der Herausforderungen und Lösungsperspektiven zu unseren Leitthemen.

Mit unserem neuen DNWE-Magazin wollen wir Ihnen diese Plattform in regelmäßigen Abständen nah- und greifbarer machen. Wir wollen Ihnen zeigen, wie und wo das DNWE aktiv und sichtbar mitgestaltet und wie und wo auch Sie sich beteiligen können.

Schwerpunkte unserer ersten Ausgabe sind zum einen die Vorstellung unserer digitalen Veranstaltungsreihe zum Thema „[Wirtschafts- und Unternehmensethik zwischen Nachhaltigkeit und Krisenmanagement](#)“ sowie Einblicke aus der Arbeit unseres Netzwerks und der Arbeit in der Geschäftsstelle.

Wir wünschen Ihnen Freude bei der Lektüre, freuen uns auf Ihr Feedback zum Vereinsmagazin und senden Ihnen

beste Grüße vom Bodensee

Ihr Team der DNWE-Geschäftsstelle



Marielle Buck



Prof. Dr. Stephan Grüninger



Quirin Kissmehl

## EDITORIAL

- 02 Das neue Vereinsmagazin

## NEUES AUS DEM NETZWERK

- 04 Die Geschäftsstelle stellt sich vor
- 05 Regionalforum Sachsen
- 05 Homepage DNWE
- 05 Initiative regional engagiert
- 06 Offener Brief an die Bundesregierung
- 08 Interview mit Vorstandsmitglied Bernhard Schwager

## VERANSTALTUNGEN

- 09 Die virtuelle DNWE-Veranstaltungsreihe 2020
- 13 Rückblick: ESB Managementdialog
- 14 Übersicht Veranstaltungen

## AUSSCHREIBUNGEN

- 17 Übersicht Ausschreibungen

## FORUM WIRTSCHAFTSETHIK

- 19 Sozialismus oder Faschismus - jetzt entscheiden?; Prof. Dr. Joachim Fetzer
- 23 Build back better; Dr. Martin von Broock, Prof. Dr. Andreas Suchanek
- 26 Und wer fragt die Lieferkette?; Dr. Birgit Spiesshofer
- 28 Zukunftsfähigkeit von Unternehmen – Weltdienlichkeit und soziale Praxis; Marcus Ketschau
- 34 Coronavirus: Wie kulturelle Werte den Umgang mit der Pandemie beeinflussen; Prof. Peter Franklin
- 38 Klugheits- versus Metaklugheits- und moralischen Überlegungen anhand eines Umweltspiels; Dr. Christian Hugo Hoffmann
- 50 Partner des DNWE
- 50 Impressum



# AUS DEM NETZWERK



INFORMATION DER GESCHÄFTSSTELLE

## Die Geschäftsstelle stellt sich vor

---

Im April letzten Jahres zog die Geschäftsstelle des DNWE von der Hauptstadt an den schönen Bodensee nach Konstanz – seitdem ist viel passiert, vor allem personell.

Zum Juli 2019 übernahm [Quirin Kissmehl](#) die Funktion des Geschäftsführers und verantwortet seitdem die Gremienarbeit im DNWE, forciert die strategische Entwicklung des Netzwerks gemeinsam mit dem [Vorstand](#) und dem [Kuratorium](#) und ist verantwortlich für die Koordination von Dialogformaten sowie die Redaktion des online Forum Wirtschaftsethik.

Im selben Monat kam [Marielle Buck](#) als Leiterin der Geschäftsstelle mit ins Team und kümmert sich seitdem sowohl um die Betreuung unserer DNWE-Mitglieder in allen Belangen, die Vereins- und Mitgliederverwaltung, den organisatorischen Bereich der DNWE-Geschäftsstelle sowie die vereinsinterne Kommunikation.

Verstärkt wurde das Team in Konstanz von mehreren Praktikant\_innen, die durch ihre Tätigkeit in der Geschäftsstelle Einblicke in die Vereinsarbeit gewinnen und diverse Projekte vorantreiben konnten. Hier finden Sie ihre [Erfahrungsberichte](#).

Seit Frühjahr dieses Jahres freuen wir uns zudem über weitere Unterstützung von [Matthias Kapp](#) in seiner Funktion als Werkstudent an der Schnittstelle zum [Zentrum für Wirtschaftsethik](#) mit einem Schwerpunkt auf der inhaltlichen und grafischen Ausgestaltung unserer DNWE-Homepage, sowie [Ann Sophie Lauterbach](#), die als Werkstudentin vorrangig an der Konzeption der virtuellen Veranstaltungsreihe beteiligt ist.

Aus der Villa Rheinburg direkt am Konstanzer Seerhein wird nicht nur die Vereinsverwaltung gestemmt, sondern das DNWE inhaltlich und strategisch vorangetrieben, Sitzungen geplant und abgehalten, Dialogformate konzipiert und die Homepage bespielt.

Wir freuen uns, wenn wir für Ihre Anliegen da sein können – am besten erreichen Sie uns per Mail unter [info@dnwe.de](mailto:info@dnwe.de) – gerne vereinbaren wir auch einen Telefontermin mit Ihnen.



# AUS DEM NETZWERK

REGIONALFOREN

## Regionalforum Sachsen

Das DNWE freut sich Ihnen die neue Regionalgruppenleiterin für die Regionalgruppe Sachsen vorzustellen: Frau Melanie Arzberger übernimmt die Leitung von Frau Stefanie Kast, die nun in Elternzeit ist und der wir das Allerbeste für diese spannende Zeit wünschen.

Melanie Arzberger hat Ende 2018 ihr Masterstudium im Fach ‚Business Ethics & CSR-Management‘ abgeschlossen und ist seitdem als wissenschaftliche Mitarbeiterin am IHI (Internationalen Hochschulinstitut) Zittau tätig.

Wir schätzen die Übernahme der Funktion als Regionalgruppenleiterin durch Melanie Arzberger sehr. Die erste gemeinsame Veranstaltung des

Regionalforum Sachsens und des IHI wären die geplanten Zittauer Gespräche im November gewesen, die jedoch aufgrund der aktuellen Lage abgesagt werden mussten.

Eine Übersicht über die aktuellen Regionalforen des DNWE sowie die jeweiligen Ansprechpartner\_innen finden Sie [hier](#).



AKTUELL

## Homepage DNWE

Wir freuen uns Ihnen die neugestaltete [Homepage des DNWE](#) zu präsentieren. Besuchen Sie beispielsweise die Seite zum [Preis für Unternehmensethik](#).

Wir sind über jedes Feedback dankbar und freuen uns Sie hier laufend über neue Veranstaltungen zu informieren und Artikel von Mitgliedern zu platzieren.



AKTUELL

## Initiative regional engagiert

Als Partner unterstützt das DNWE die Initiative der Bertelsmann Stiftung mit ihrer Plattform [„regional-engagiert.de“](#). Ziel dieser ist es Unternehmensmanagement sichtbar zu machen, engagierte Akteure miteinander zu vernetzen, Beispiele als Inspiration zur Verfügung zu stellen und Informationen rund um Fragen des gesellschaftlichen Engagements zu bündeln.

Auch auf [Forum Wirtschaftsethik](#) finden Sie die interaktive Karte von regional engagiert, auf der sie viele nachhaltige Projekte und engagierte Akteure in ganz Deutschland ausfindig machen können.



# AUS DEM NETZWERK

AKTUELL

## Offener Brief an die Bundesregierung

Gemeinsam mit Transparency Deutschland, dem Whistleblower Netzwerk, Reporter ohne Grenzen, dem Bund Deutscher Kriminalbeamter und der Verbraucherzentrale Bundesverband fordert das DNWE die Bundesregierung in einem offenen Brief dazu auf, die EU-Richtlinie zum Hinweisgeberschutz sinnvoll umzusetzen, um den Schutz von couragierten Bürgerinnen und Bürgern zu stärken.



### EU-Richtlinie zum Hinweisgeberschutz sinnvoll umsetzen

Sehr geehrte Damen und Herren,

Hinweisgeber\_innen (Whistleblower) sind entscheidend für die Aufdeckung von Missständen und Korruption. Eine umfassende Gesetzgebung zum Schutz dieser Personen fehlt in Deutschland jedoch nach wie vor. Laut einer Studie der Europäischen Union würde ein effektiver Hinweisgeberschutz die europäischen Steuerzahler\_innen vor jährlichen Schäden an Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft von sechs bis zehn Milliarden Euro bewahren.

Nun muss die Bundesrepublik bis Dezember 2021 die *EU-Richtlinie 2019/1937 zum Schutz von Personen, die Verstöße gegen das Unionsrecht melden* in deutsches Recht umsetzen. Entscheidender Punkt dabei: der sachliche Anwendungsbereich – also die Frage, welche Meldungen geschützt werden sollen.

Wir fordern die Chance zu nutzen und Hinweisgeber\_innen umfassend und unter Einbeziehung nationalen Rechts zu schützen. Kohärenz, Klarheit und Rechtssicherheit sind sowohl für die Hinweisgeber\_innen selbst als auch für Unternehmen, die öffentliche Verwaltung, Justiz und Presse nur bei einer vollumfänglichen Regelung gegeben.

### Rechtssicherheit schaffen

Der Schutz von Hinweisgeber\_innen wird mit der Richtlinie in Europa zur Norm. Die Europäische Union fordert die Mitgliedstaaten dazu auf, "auf nationaler Ebene für einen umfassenden und kohärenten Rahmen für den Hinweisgeberschutz zu sorgen" (Erwägungsgrund 5 der Richtlinie) und betont explizit die Möglichkeit, den Anwendungsbereich auszudehnen (Artikel 2 (2)).

Daher reicht eine Schmalpurlösung in Form einer sogenannten "Eins-zu-eins-Umsetzung", die nur Meldungen von Verstößen gegen bestimmtes EU-Recht schützt, nicht aus. Wenn deutsches Recht außen vor bliebe, würde das den Sinn der EU-Richtlinie in sein Gegenteil verkehren. Viele Hinweisgeber\_innen, etwa auch bei aktuellen Fällen während der Corona-Krise, würden keinen Schutz genießen.

Selbst Expert\_innen fällt es schwer zu ermitteln, ob eine bestimmte Meldung unter die in der Richtlinie genannten EU-Rechtsakte oder unter nationales Recht fällt. Hinweisgeber\_innen – oft ohne juristische Kenntnisse – können die Risiken einer rechtlichen Fehleinschätzung nicht aufgebürdet werden.

Das von der sogenannten "Eins-zu-eins-Umsetzung" ausgehende Signal würde potenzielle Hinweisgeber\_innen daher verunsichern und abschrecken. Das Ziel der Richtlinie wäre verfehlt.

# AUS DEM NETZWERK

## Klarheit für Unternehmen

Nicht nur Hinweisgeber\_innen, sondern auch Unternehmen sähen sich bei einer Eins-zu-eins-Umsetzung der Rechtsunsicherheit eines Flickenteppichs an Regelungen ausgesetzt. Die Etablierung von effektiven Hinweisgebersystemen und einer gelebten Kultur des Hinsehens kann Unternehmen vor immensen Finanz- und Reputationschäden bewahren. Wenn Missstände nicht aufgedeckt und Verstöße nicht sanktioniert werden, dann schadet dies einem fairen Wettbewerb. Eine klare gesetzliche Regelung bringt Unternehmen bei den nun nötigen Neuerungen Planungssicherheit und stärkt die Effizienz und das Risikomanagement.

## Rechtsstaatliche Prinzipien beachten

Eine umfassende gesetzliche Regelung ist mit Blick auf das im Gleichbehandlungsgrundsatz (Art. 3 GG) enthaltene Willkürverbot angebracht. Bei einer Eins-zu-eins-Umsetzung droht hingegen eine Verletzung beider Aspekte. Zudem müssen Gesetze nach dem rechtsstaatlichen Gebot der Rechtssicherheit klar und bestimmt sein. Das heißt, Gesetze müssen für die Bürger\_innen verständlich und rechtliche Konsequenzen vorhersehbar sein. Bei einer Eins-zu-eins-Umsetzung wäre dies gerade nicht gewährleistet. Die Hinweisgeber\_innen selbst, Unternehmen, Strafverfolgungsbehörden, die Justiz sowie die Presse wären hiervon betroffen. Rechtsstreitigkeiten werden unnötig kompliziert und zu einer zusätzlichen Belastung für die Justiz.

Lassen Sie uns die Chance der Richtlinie nutzen und den Schutz von couragierten Bürgerinnen und Bürgern stärken!

## Initiatoren

Transparency International Deutschland e.V.  
Vorsitzender: Hartmut Bäumer  
Tel. +49 30 549898-0  
E-Mail: office@transparency.de

Whistleblower-Netzwerk e.V.  
Vorsitzende: Annegret Falter  
Tel. +49 162 7393651  
E-Mail: info@whistleblower-net.de

## Verteiler

Staatssekretär des Bundesministeriums  
für Arbeit und Soziales  
Herrn Björn Böhning  
11017 Berlin

Staatssekretärin des Bundesministeriums  
für Wirtschaft und Energie  
Frau Claudia Dörr-Voß  
10117 Berlin

Staatssekretär des Bundesministeriums  
der Finanzen  
Herrn Dr. Jörg Kukies  
Wilhelmstraße 97  
10117 Berlin

Staatssekretär des Bundesministeriums  
des Innern, für Bau und Heimat  
Herrn Dr. Markus Richter  
Alt-Moabit 140  
10557 Berlin

Staatssekretärin des Bundesministeriums  
für Justiz und Verbraucherschutz  
Frau Dr. Margaretha Sudhof  
Mohrenstraße 37  
10117 Berlin

Bundeskanzleramt  
Staatsminister bei der Bundeskanzlerin  
Herrn Hendrik Hoppenstedt  
10557 Berlin

# AUS DEM NETZWERK

INTERVIEW

## Interview mit Vorstandsmitglied Bernhard Schwager



Bernhard Schwager

*Bernhard Schwager ist Mitglied im Vorstand des DNWE, sowie geschäftsführender Gesellschafter der OmniCert Consulting GmbH. Zuvor war er als Leiter der Geschäftsstelle Nachhaltigkeit bei der Robert Bosch GmbH sowie in der Siemens AG tätig. Als Präsident des Verbandes der Betriebsbeauftragten für Umweltschutz e.V. (VBU) sowie Obmann des Ausschusses Umweltmanagementsystem / Umweltaudit im deutschen Institut für Normung (DIN NAGUS) und Mitglied des erweiterten Vorstands von B.A.U.M. e.V. treibt er Nachhaltigkeitsthemen sowie deren Standardisierung voran.*

### Was verbindet Sie mit dem DNWE?

Gut zehn Jahre habe ich das Forum Compliance & Integrity als Mitarbeiter der Robert Bosch GmbH begleitet. Diese Initiative des Zentrums für Wirtschaftsethik ist ein freiwilliger Zusammenschluss verschiedener Stakeholdergruppen. Im Fokus steht die Förderung und Verbreitung anerkannter Standards eines guten Compliance- und Integritätsmanagements in Unternehmen, Verbänden sowie staatlichen Organen. Den intensiven Austausch unter den Praktikern, die sich in der täglichen Arbeit mit Compliance- und Integritätsfragen beschäftigen, empfinde ich höchst wertvoll und kann diesen nur wärmstens empfehlen. Zudem bin ich als Vorstandsmitglied des DNWE tätig.

### Welche wirtschaftsethischen Fragestellungen liegen Ihnen besonders am Herzen?

Bedingt durch meinen thematischen Hintergrund stehen mir natürlich gerade ökologische und soziale Kontexte einer nachhaltigen Wirtschaftsweise

besonders nahe. Dazu zählen beispielsweise Fragen, wie Unternehmen die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht international in den verzweigten Liefernetzwerken angehen und umsetzen oder wie Unternehmen Transparenzanforderungen geeignet und rechtskonform erfüllen.

### Wie lässt sich Umweltschutz in das Management von Unternehmen integrieren?

Hier bin ich der festen Überzeugung, dass die oberste Leitung ihr Wollen nur mehr als deutlich kundtun muss. Dann folgt der Rest von alleine. Die entsprechenden Werkzeuge in Form von Normen stehen seit vielen Jahren zur Verfügung. An dieser Stelle bemühe ich stets das Bild eines Weihnachtsbaumes. Denken Sie an die Vielzahl der einzelnen Nadeln, die alle fein säuberlich über die Ebenen - sprich Zweige - ausgerichtet sind. Genauso funktionieren Unternehmen!

### Was wünschen Sie sich vom und für das DNWE?

Natürlich, dass das DNWE ein anerkannter und sichtbarer Ort zum Wissenstransfer von Compliance- und Integritätsfragestellungen ist, vom dem aus viel beachtete Impulse und Lösungen für die Gesellschaft und die Wirtschaft erfolgen.

# Die virtuelle DNWE-Veranstaltungsreihe 2020

Es ist gute Tradition beim DNWE, einmal im Jahr eine Jahrestagung zu einem themenzentrierten Bereich durchzuführen.

Dies war so auch für 2020 geplant. Unter dem Titel „**Management und Finance for Sustainability in Europe**“ wollten wir uns den Herausforderungen des Klimawandels und der ökologischen Nachhaltigkeit annehmen und insbesondere zu den Themen **Finance for Environmental Sustainability, Digital Development, Global supply chains** und **Behaviour and Incentives** diskutieren.

Die Veranstaltung sollte gemeinsam mit der EBEN Research Conference stattfinden und auf diesem Weg in einen europäischen Kontext gesetzt werden. Doch es kam alles anders...

Mitte März 2020 mit Beginn der heißen Phase im Organisationskomitee wurde ein bundesweiter Lockdown ausgerufen, der auch für das Team der DNWE-Geschäftsstelle „Arbeit im Home-Office“ bedeutete. Die nachfolgenden Wochen waren geprägt von der Frage, ob und wie eine europäische

Tagung im September durchführbar sein würde.

Im Mai 2020 beschloss der Vorstand des DNWE schließlich, dass die Durchführung der geplanten Veranstaltung nach aktuellen Einschätzungen nicht verantwortbar wäre und verkündete gleichzeitig per [Videobotschaft](#) ein neues Veranstaltungsformat: die DNWE-Jahrestagung 2020 als virtuelle Veranstaltungsreihe mit dem Titel „[Wirtschafts- und Unternehmensethik zwischen Nachhaltigkeit und Krisenmanagement](#)“.

Diese beinhaltet verschiedene Webcasts, die von **Oktober bis Dezember 2020** stattfinden und neben Input auch Raum zur Diskussion bieten. Vertreter\_innen aus Wissenschaft und Praxis sowie das Ökosystem des DNWE setzen sich dabei sowohl mit klassischen DNWE Themen als auch krisenspezifischen Fragestellungen auseinander.

Den Wandel in die Virtualität als Chance begreifen – unter diesem Motto wagen wir das Format der virtuellen Jahrestagung 2020.



Virtuelle Veranstaltungsreihe

Wirtschafts- und Unternehmensethik zwischen Nachhaltigkeit und Krisenmanagement

# Die virtuelle DNWE-Veranstaltungsreihe 2020

VERANSTALTUNG

## Integrität und Compliance

Unsere Auftaktveranstaltung „[Integrität und Compliance in der Krise: Herausforderungen und Perspektiven für eine neue Unternehmensethik](#)“ findet am Freitag, den 09. Oktober von 15:00 bis 17:00 Uhr statt.

Das semi-virtuelle Veranstaltungsformat wird in Kooperation mit der HTWG Konstanz durchgeführt und bringt hochrangige Vertreter\_innen aus Wissenschaft und Praxis zusammen.

Prof. Dr. Stephan Grüninger und Dr. Stefan Otreмба sorgen für die Moderation sowie den thematischen Einstieg in die Veranstaltung. Daraufhin folgt ein Dialoggespräch zu Integrität und Compliance am Beispiel der Daimler AG mit Renata Jungo Brüngger, Vorständin für Recht und Integrität der Daimler AG.

Zusätzlich bietet eine Paneldiskussion zum Thema „Integrität in der Wirtschaft - braucht es dazu den Gesetzgeber?“ Raum für verschiedene Expert\_innenmeinungen. Erkenntnisse zur Debatte können im letzten Teil der Veranstaltung auch ausgiebig mit dem Publikum diskutiert werden.

Hier kommen Sie zur [Anmeldung](#).



VERANSTALTUNG

## Agilität und Nachhaltigkeit

Die zweite Veranstaltung „[Agilität und Nachhaltigkeit – Synergieeffekte zweier Megatrends durch die Krise](#)“ findet am Mittwoch, den 28. Oktober, 19:00 Uhr, als Webcast statt.

Ziel der Online-Veranstaltung ist es, das Zusammenspiel der Megatrends und ihr aktuelles Potential zu entdecken und zu verstehen.

Sebastian Weißgerber, der seine Expertise unter anderem als Ethikkompetenztrainer bei der Sparkassenakademie Bayern und wissenschaftlicher

Mitarbeiter an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt erworben hat, wird interaktiv zeigen, welche Potentiale agiles Arbeiten für Nachhaltigkeit in Unternehmen haben kann.

Hier kommen Sie zur [Anmeldung](#).



# Die virtuelle DNWE- Veranstaltungsreihe 2020

VERANSTALTUNG

## Unternehmens- verantwortung und CSR

---

Darauffolgend findet am 05. November 2020 von 17:30 bis 19:00 Uhr die dritte Veranstaltung der Reihe mit dem Titel „Unternehmensverantwortung und CSR in Zeiten der Krise – wohin geht die Reise?“ statt. Nach einer Einführung von Monika Rühl in das komplexe Themenfeld der Unternehmensverantwortung und CSR, bieten Impulsvorträge und eine Podiumsdiskussion Raum zur Debatte divergierender Standpunkte. Ziel des Webcasts ist es,

die veränderte Bedeutung von Unternehmensverantwortung und CSR in Zeiten von COVID-19 kritisch zu beleuchten und Handlungsempfehlungen herauszuarbeiten.



VERANSTALTUNG

## Ethische Zuteilungskriterien für Impfstoffe

---

In Kooperation mit dem Zentrum für Gesundheitsethik (ZfG) findet Ende November der vierte Webcast der Reihe statt.

Ziel dieser Veranstaltung ist es, die potentielle Annäherung von Medizinethik und Wirtschaftsethik anhand des Beispiels der Zuteilungskriterien für Impfstoffe zu debattieren.

Beiträge von Dr. Julia Inthorn, Direktorin des ZfG, sowie weiteren Vertreter\_innen aus Forschung

und Praxis werden zum Verständnis der Thematik beitragen.

Moderiert wird die Kooperationsveranstaltung von Benjamin Roth, wissenschaftlichem Mitarbeiter des ZfG mit dem Themenschwerpunkt Wirtschafts- und Ordnungsethik des Gesundheitswesens.



# Die virtuelle DNWE- Veranstaltungsreihe 2020

VERANSTALTUNG

## Nachhaltige Entwicklung und Menschenrechte

---

In Kooperation mit dem Forum Compliance & Integrity sowie dem Forum Compliance Mittelstand findet schließlich Anfang Dezember der letzte Webcast der Veranstaltungsreihe statt.

Im klassischen DNWE Themenfeld „Nachhaltige Entwicklung und Menschenrechte“ verortet, wird der Ruf nach einem Sorgfaltspflichtengesetz erörtert und kritisch diskutiert.

Dabei werden verschiedenste Vertreter\_innen aus Wissenschaft, Praxis und Politik in die Diskussion eingebunden.

# DNWE-VERANSTALTUNGEN

RÜCKBLICK

## ESB Managementdialog

Beim virtuellen ESB Managementdialog – einer virtuellen Konferenz mit rund 100 Teilnehmenden aus ganz Deutschland – zum Thema „Klimawandel und organisationaler Wandel: Denkanstöße und Strategien zum ambitionierten Handeln“ diskutierten Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft Strategien zur Integration von Nachhaltigkeit in die Wirtschaft.

In seinem wissenschaftlichen Eröffnungsvortrag veranschaulichte der Klimawissenschaftler Prof. Dr. Werner Aeschbach zunächst den Ernst der Lage und die Dringlichkeit des Themas. Katarin Wagner, Leiterin des Bereichs Corporate Sustainability bei der HSBC Deutschland führte weiter aus, wie sich der Klimawandel mittel- und längerfristig auf die bestehenden Risikomanagementsysteme auswirken wird.

In Ihrer Keynote-Rede stellte Bettina Roth, Leiterin Qualitätsmanagement und CSR-Supply Chain bei der VAUDE GmbH & Co KG, übrigens DNWE-Preisträgerunternehmen aus dem Jahr 2016, verschiedene Maßnahmen vor, mit denen das Textilunternehmen sein erklärtes Ziel einer klimaneutralen Produktion erreichen will.

Einen ähnlichen Erfahrungsbericht lieferte Michael Hetzer, Geschäftsführer der elobau GmbH. Den Abschluss bildete ein Vortrag von Hannah Helmeke, Mitbegründerin und Geschäftsführerin des Frankfurter Start-Ups Right.Based on Science, die ein Modell zur wirtschaftlichen Klimafolgenanalyse präsentierte.

Neben den einzelnen Vorträgen und interaktiven Diskussionsrunden hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich in kleinen Gruppen zu vernetzen und auszutauschen.

Das DNWE war sehr gerne Kooperationspartner des virtuellen Dialogformats, bei dem auch viele bekannte DNWE-Gesichter angetroffen werden konnten.



2. ESB Managementdialog  
Virtuelle Konferenz

Klimawandel und organisationaler Wandel:  
Denkanstöße und Strategien zum ambitionierten Handeln

June 26, 2020 09.00 - 13.00

# DNWE-VERANSTALTUNGEN

## WEBCAST „INTEGRITÄT UND COMPLIANCE IN DER KRISE: HERAUSFORDERUNGEN UND PERSPEKTIVEN FÜR EINE NEUE UNTERNEHMENSETHIK“

Die Auftaktveranstaltung der virtuellen DNWE-Jahrestagung findet als semi-virtuelles Veranstaltungsformat statt und bringt hochrangige Vertreter\_innen aus Wissenschaft und Praxis zusammen. Neben einem Dialoggespräch zu Integrität und Compliance am Beispiel der Daimler AG, bietet eine Paneldiskussion Raum für Expert\_innenmeinungen, die anschließend im Publikum diskutiert werden.

-  09. Oktober 2020
-  15:00 bis 17:00 Uhr
-  Semi-Virtuell
-  <https://www.dnwe.de/integritaet-und-compliance-in-der-krise>

## WEBCAST „AGILITÄT UND NACHHALTIGKEIT – SYNERGIEEFFEKTE ZWEIER MEGATRENDS DURCH DIE KRISE“

Diese Online-Veranstaltung thematisiert das Zusammenspiel der Megatrends und ihr aktuelles Potential. Sebastian Weißgerber, DNWE Mitglied, Ethikkompetenztrainer und wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, wird interaktiv zeigen, welche Potentiale agiles Arbeiten für Nachhaltigkeit in Unternehmen haben kann.

-  28. Oktober 2020
-  19:00 Uhr
-  Virtuell
-  <https://www.dnwe.de/agilitaet-und-nachhaltigkeit/>

## WEBCAST „UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG UND CSR IN ZEITEN DER KRISE – WOHIN GEHT DIE REISE?“

Ziel des Webcasts ist es, die veränderte Bedeutung von Unternehmensverantwortung und CSR in Zeiten von COVID-19 kritisch zu beleuchten und Handlungsempfehlungen herauszuarbeiten. Dazu bieten Impulsvorträge und eine Podiumsdiskussion Raum zur Debatte divergierender Standpunkte.

-  05. November 2020
-  17:30 - 19:00 Uhr
-  <https://www.dnwe.de/veranstaltungen/jahrestagung-2020/>

## 14. ZITTAUER GESPRÄCHE ZUR WIRTSCHAFTS- UND UNTERNEHMENSETHIK

Die 14. Zittauer Gespräche finden zum Thema „Die Lieferkette - Menschenrechte, Digitalisierung und Verantwortung“ statt. Sie bieten eine Plattform für angeregte Expertengespräche und richterliche sowie wissenschaftler\_innen und Studierenden als auch der Praktikant\_innen.

**ABGESAGT!**

-  12./13. November 2020
-  KOMENSKÝ Gäste- und Tagungshaus Herrnhut
-  [https://www.dnwe.de/veranstaltungen/zittauer-gespraechе\\_2020/](https://www.dnwe.de/veranstaltungen/zittauer-gespraechе_2020/)

# DNWE-VERANSTALTUNGEN

## WEBCAST ZFG KOOPERATION

In Kooperation mit dem Zentrum für Gesundheitsethik (ZfG) soll dieser Webcast die potentielle Annäherung von Medizinethik und Wirtschaftsethik anhand des Beispiels der Zuteilungskriterien für Impfstoffe debattieren. Dabei werden Beiträge von Dr. Julia Inthorn, Direktorin des ZfG, sowie weiteren Vertreter\_innen aus Forschung und Praxis zum Verständnis der Thematik beitragen.



Ende November 2020



<https://www.dnwe.de/veranstaltungen/jahrestagung-2020/>

## WEBCAST SOCIAL COMPLIANCE & HUMAN RIGHTS

Im letzten Webcast der Veranstaltungsreihe wird, in Kooperation mit dem Forum Compliance & Integrity sowie dem Forum Compliance Mittelstand, der Ruf nach einem Lieferkettengesetz erörtert und kritisch diskutiert. Dabei werden verschiedene Vertreter\_innen aus Wissenschaft und Praxis in die Diskussion eingebunden.



Anfang Dezember 2020



<https://www.dnwe.de/veranstaltungen/jahrestagung-2020/>

# WEITERE VERANSTALTUNGEN

## UPJ JAHRESTAGUNG

Die diesjährige UPJ-Jahrestagung findet zum Thema „CSR & Kooperationen für eine nachhaltige Transformation“ als digitale Konferenz statt. Sie bietet eine Plattform für Vernetzung, Wissenstransfer und kollegialen Austausch. Die Teilnehmenden diskutieren zu aktuellen Themen und guter Praxis im Bereich der verantwortlichen Unternehmensführung, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und Corporate Volunteering.



21. September 2020



Virtuell



<https://www.upj-jahrestagung.de/>

## DGCN JUBILÄUMSKONFERENZ

Die Jubiläumskonferenz des Deutschen Global Compact Netzwerks findet unter dem Motto „The Decade of Action: Business Leadership in Challenging times“ statt. Es soll diskutiert werden, was nachhaltiges Wirtschaften in der Post-Corona Zeit bis 2030 bedeutet und welche Ideen und Ansätze es gibt, um wirkungsvolle, breit angelegte Fortschritte insbesondere in zentralen Handlungsfeldern wie Klimawandel und Ungleichheit zu erreichen.



30. September 2020



Teilpräsenztreffen mit Videoübertragung im Allianz Forum



[https://www.globalcompact.de/de/aktivitaeten/termine/TNK2020\\_Sep-tember.php](https://www.globalcompact.de/de/aktivitaeten/termine/TNK2020_Sep-tember.php)

# WEITERE VERANSTALTUNGEN

## TRAININGSPROGRAMM „FIT FÜR DEN NAP“

Mit „Fit für den NAP“ bietet das DGCN (Deutsche Global Compact Netzwerk) ein Qualifizierungsprogramm an, welches Ihr Unternehmen mit interaktiven Trainingsansätzen und fachlicher Begleitung durch Expert\_innen bei der systematischen Integration menschenrechtlicher Aspekte im Sinne des NAP und dem Aufbau eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements unterstützt.

 22. September 2020 +  
27. Januar 2021 (Berlin)

16. September 2020 +  
21. Januar 2021  
(Hannover)

 Berlin + Hannover

 <https://www.globalcompact.de/de/aktivitaeten/termine/2166957664.php>

## DIGITALE JAHRESKONFERENZ 2020 DER STIFTUNG 2°

Die 5. Jahreskonferenz der Stiftung 2° findet zum Thema „The power of Europe“ statt. In Keynotes, Impuls-Vorträgen, Webinaren und einer Paneldiskussion soll die Frage „Wie wird aus dem European Green Deal ein klimafreundliches Wachstumsprojekt?“ beleuchtet werden.

 5. November 2020

 18:15 Uhr

 Stuttgart

 <https://www.dnwe.de/event/digitale-jahreskonferenz-2020-der-stiftung-2-the-power-of-europe/>

## 16. DEUTSCHES CSR-FORUM 2020

Das 16. deutsche CSR-Forum möchte ein neues CSR-Mindset präzisieren, um nachhaltige Werte zu schaffen. Dazu fokussiert die Veranstaltung drei zentrale Themenfelder: Klimaschutz, Digitalisierung und Bildung.

**ABGESAGT!**

 Herbst 2020

 Stuttgart

 <https://www.csforum.eu/>

# AUSSCHREIBUNGEN

## 5 FRAGEN AN ...

Eine globale Pandemie stellt Unternehmen sowie die Gesamtwirtschaft momentan vor ungeahnte Herausforderungen und erschwert sowohl das Tagesgeschäft als auch eine strategische Planung. Wie verändert sich in diesen Zeiten der Unsicherheit die Bedeutung von Verantwortung und CSR in Unternehmen?

Für unser [Forum Wirtschaftsethik online](#) sind wir auf der Suche nach spannenden Statements zum Thema Wirtschaftsethik in Krisenzeiten. Gerne können Sie sich durch die Beantwortung der folgenden Fragen in unserer Reihe „5-Fragen an ...“ einbringen.

Wir sind gespannt auf Ihren Beitrag und freuen uns auf Ihre kritische Evaluation und neue Perspektiven zum Thema Wirtschaftsethik in der Krise.

### Bewerbungsschluss

 <https://www.dnwe.de/angebote-und-ausschreibungen/>

[Antwortbogen](#)

[Einwilligung zur Veröffentlichung](#)

## PHILOSOPHIEARENA 2020 – WAS BEDEUTET DIE CORONA-KRISE FÜR UNSER KÜNFTIGES ZUSAMMENLEBEN?

Der diesjährige Schülerwettbewerb der PhilosophieArena, der für die 5.-13. Klasse ausgeschrieben ist, stellt die Frage nach der Bedeutung der Corona-Krise für das gesellschaftliche Zusammenleben. Das Projekt des Landesverbands Philosophie Hessen e.V. findet mit Unterstützung der Stadt Kelkheim -Kulturdezernat -, des DNWE e.V., der Allianz Stiftung und des Magazins komplex statt.

### Bewerbungsschluss

 08. Oktober 2020

 <http://www.philosophiearena.de/>

## CALL FOR PAPERS: BUSINESS ETHICS: A EUROPEAN REVIEW

Im Rahmen der 26. International Vincentian Business Ethics Conference sucht die Business Ethics: A European Review - Zeitschrift (BE:ER) nach Papers im Themenbereich „Ethics and Capitalism“. Es wurden sechs Überthemen definiert, die Sie dem folgenden Call for Papers entnehmen können.

### Bewerbungsschluss

 01. Juli 2021

 <https://www.dnwe.de/wp-content/uploads/2020/07/BEER-CFP-Special-Issue-Ethics-and-Capitalism-1590564412693-1.pdf>

## KINOSTART OECONOMIA

Im Rahmen des Kinostarts des Dokumentarfilms OECONOMIA am 15. Oktober von Regisseurin Carmen Losmann sucht die NEUE Visionen Filmverleih GmbH nach Experten\_innen, die einen vom Film losgelösten Kommentar zum ethischen Wirtschaften abgeben möchten. Der Kommentar soll live zum Kinostart gegeben werden - zuvor erhält man eine Preview des Films. Bei Interesse nach weiteren Informationen wenden Sie sich gerne an die Geschäftsstelle.

### Bewerbungsschluss

 15. Oktober 2020

WEBMAGAZIN

# FORUM WIRTSCHAFTS- ETHIK

---

Fragen der Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik, etwa nach Ziel, Inhalt, Begründung und praktischer Umsetzung wirtschaftlichen Engagements werden seit jeher kontrovers diskutiert – und das ist auch gut so!

Mehr öffentliche Debatte und Austausch über praktische Lösungen und theoretische Ansätze zu wirtschaftsethischen Fragestellungen, zur nachhaltigen Entwicklung und Unternehmensverantwortung, zu Compliance und Integrität – dafür steht unser DNWE-Webmagazin

[Forum Wirtschaftsethik](#).

Unser Ziel ist es, die Vielfalt unserer Themen in ihrer ganzen Breite und Tiefe abzubilden. Dabei legen wir einen besonderen Wert auf Pluralität und Individualität von Meinungen und einen fachkundigen Diskurs. Nicht Vorstands- oder Verbandspositionen, sondern vor allem individuelle Köpfe stehen hinter unseren Beiträgen und wir freuen uns über alle, die sich an dieser Plattform beteiligen. Der wirtschaftsethische Fachdiskurs braucht mehr Öffentlichkeit und muss sich öffnen, hin zu einem lebens- und praxisbezogenen Dialog.

Wir laden Sie herzlich dazu ein sich an dieser Dialogplattform zu beteiligen, durch aktive Positionierung und Kommentierung, durch wissenschaftliche Reflexion, BestPractice-Erfahrungen oder auch Anregungen zu Themen und Diskussionen.

Bringen Sie sich ein – wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen.

Ihre Redaktion des online Forum Wirtschaftsethik

Quirin Kissmehl & Marcus Eichhorn  
([info@dnwe.de](mailto:info@dnwe.de))



## HINWEIS:

In jeder Ausgabe unseres Vereinsmagazins werden wir ausgewählte Artikel aus dem Forum Wirtschaftsethik platzieren.



Prof. Dr. Joachim Fetzer;  
Bildquelle: privat

## Sozialismus oder Faschismus - jetzt entscheiden?

---

VON PROF. DR. JOACHIM FETZER

### Wendestimmung

Wir können nicht einfach dort weitermachen, wo wir vor der Covid19-Pandemie aufgehört haben. Diese Haltung wird immer populärer. Business-as-usual geht nicht mehr. Oder anders ausgedrückt: „[Build back better!](#)“ Denn die unerledigten Hausaufgaben aus der Vor-Corona-Phase sind ja allenfalls medial in den Hintergrund gerückt und nicht einfach erledigt. Im Umfeld der CSR- und Nachhaltigkeitsbewegung sorgen sich viele, dass die UN-Agenda2030 mit ihren globalen Nachhaltigkeitszielen (SDGs) oder in Deutschland die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung vergessen werden könnten. Die Überarbeitung der letzteren ist zeitlich tatsächlich verschoben worden, aber das ist nicht die fundamentale Kritik. Die zentrale Frage lautet vielmehr: Werden die mentalen, politischen und finanziellen Ressourcen in der Post-Corona-Krisen-Situation wirklich für eine „große Transformation“ mit den

zentralen „Wenden“ (Konsumwende, Ressourcen- und Energiewende, Mobilitätswende, Ernährungswende, Wende in der Grundstoffindustrie und urbane Wende) eingesetzt? Oder sollen die Krisenbewältigungsprogramme eher zu einer Stabilisierung bisheriger nicht-nachhaltiger Produktions- und Konsummuster beitragen oder genutzt werden?

SDSN-Germany hat im Juni 2020 diese Sorge [als Forderungspapier](#) veröffentlicht. Die Notwendigkeit einer „großen Transformation“ und die Nutzung „transformativer Hebel“ sind dabei längst zum unhinterfragten Grundmuster solcher Forderungskataloge geworden. Es entsteht der Eindruck, dass es längst nicht mehr um das „Ob“, sondern nur noch um das „Wie“ und „Wie schnell“ eines gesamtwirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Umbaus geht.

## Die große Transformation

Die globale Agenda für Nachhaltige Entwicklung und die Sustainable Development Goals werden genutzt und verknüpft mit einer grundlegenden Veränderung der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, besonders schön nachzulesen bei Maja Göpel (2020), die im Corona-Sommer 2020 einen Sachbuch-Bestseller landete und in deren wissenschaftlichen Schriften (z.B. Göpel 2016) die Abkehr vom liberalen ökonomischen Paradigma und von einem (bei ihr enggeführten) homo-oeconomicus-Verständnis der Schlüssel zur Besserung ist. Göpel ist derzeit (September 2020) Generalsekretärin des Wissenschaftlichen Beirats für Globale Umweltveränderungen und war vorher beim Wuppertal-Institut für Klima, Umwelt und Energie. Ebenfalls aus diesem Wuppertaler Think Tank stammt „Die Große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels“ von Uwe Schneidewind (2018). Im Hintergrund all dieser Transformations-Rhetorik steht der politologische Klassiker von Karl Polanyi (1944/1973). Als „Die große Transformation“ bezeichnet Polanyi die Entstehung von Marktgesellschaften im 18ten und vor allem 19ten Jahrhundert mit all ihren Verwerfungen und Ambivalenzen. Allerdings deutet er dies eben nicht als gesellschaftlichen Prozess mit Fehlentwicklungen, sondern sieht in der großen Transformation eine politische Entscheidung für die Einführung freier Märkte, Märkte vor allem für Arbeit, für Grund und Boden, für Geld, die von ihm als „fiktive Waren“ bezeichnet werden. Was aber entschieden wurde, kann auch wieder anders entschieden werden: Und so plädiert Polanyi im Schlusskapitel seines Buches für einen Sozialismus, in dem Arbeit, Boden und Geld wieder dem Markt entzogen und „demokratisch kontrolliert“ würden.

Ganz so offen wie Polanyi für einen „demokratischen Sozialismus“ werben die Vertreter der neuen großen Transformation nicht. Vermutlich würde Uwe Schneidewind als aussichtsreicher grüner Bürgermeisterkandidat für Wuppertal im Sommer 2020 sonst nicht von der CDU unterstützt. Aber in all den Transformationstexten läuft es meistens doch darauf hinaus, die Unternehmen, die Konsumenten, die Arbeitnehmer und überhaupt alle in eine große Transformationsbewegung zu bringen. Von Zwang ist möglichst wenig die Rede. Vorläufig soll möglichst viel „Bildung für Nachhaltige Entwicklung“ für freiwillige Umorientierung sorgen, vor allem bei der Konsumwende, bei der Ernährungswende und in der Mobilitätswende.

### Machen alle mit?

Um bei der Mobilitätswende zu bleiben. Da sollen die Automobilhersteller im digitalen Wandel ihre Geschäftsmodelle klären: „Führt die Digitalisierung zu mit Internetkinos und Homeoffices aufgerüsteten selbstfahrenden SUV's, oder ist sie (die Digitalisierung) der

Motor für einen intelligenten, vernetzten Verkehr, der die Umweltbelastungen massiv reduziert?“ So lautet eine der eher rhetorischen Fragen im Transformations-Buch von Schneidewind (2018, S. 372). Doch was passiert, wenn das fahrende Wohn- und Arbeitszimmer (von außen als SUV erkenntlich) mehr Anhänger hat, als gewünscht? Könnte es nicht sein, dass es hinreichend viele Menschen gibt, welche sich morgens nicht gleich an der Wohnungstüre in den zermürbenden Menschentrubel begeben wollen, aus dem sie – mangels Einzelbüros und dank trendig agilen Team-bildenden Arbeitsumgebungen – bis zur Rückkehr nicht mehr herauskommen? „Jeden Tag zwei Stunden mehr in eigener Behausung.“ Wenn all zu viele dies als Lebensqualität interpretieren: Was passiert dann?

Maja Göpel redet nicht lange drumherum: „Klar würde ich diese Mobilitätsform als erste abschaffen,“ sagt sie im kontrovers geführten [FAZ-Interview](#). Leider fragt der Interviewer nicht, was als zweites, drittes oder viertes kommt und wie „abschaffen“ in welcher Gesellschaftsvorstellung genau funktionieren soll. Dass die Überschriftenredaktion der FAZ gleich die Keule mit der „Öko-Diktatur“ ausgepackt hat, ist wahrscheinlich unnötige Polemik. Aber es bedarf keiner besonderen Besessenheit, um zu erkennen, dass die „große Transformation“ nur dann funktioniert, wenn alle mehr oder minder freiwillig mitmachen. Genau das ist aber extrem unwahrscheinlich. Viel wahrscheinlicher ist dagegen, dass jeder Gesamtumbau von Gesellschaften freiwillig nicht funktioniert. Und dann wird es spannend: Wenn irgendwann die Enttäuschung über die ignoranten Verweigerer groß genug ist, dann werden wohl die anderen Instrumente zur Förderung des gesellschaftlichen Zusammenhalts ausgepackt: beginnend mit angedrohtem Karriereknick für Mathematiklehrer, die den Klimawandel „leugnen“ bis zu Bildungs-, Reise- oder Arbeitsverboten für transformationsfeindliche Subjekte oder einfach nur extrem hohe Steuern für all diejenigen, deren Gemeinwohlbilanz nicht ausreichend ist. Die Endphase einer solchen Entwicklung hat Uwe Tellkamp (2008) in „[Der Turm](#)“ in aufarbeitender Detailtiefe beschrieben. Von der Begeisterung, mit der manche in den 50er und 60er Jahren voller Überzeugung an einer besseren (DDR-)Gesellschaft mitwirken wollten, war da nicht mehr so viel zu spüren. Aber ganz so schlimm wird es ja sicher nicht kommen. Oder noch schlimmer?

### Das historische Pendel und eine unschöne Alternative

Ganz sicher wäre es unfair, all den engagierten Freunden der öko-sozialen Transformation oder gar der UN-2030Agenda bzw. den SDGs solche Absichten zu unterstellen. Und ganz entscheidend: Ist – angesichts von planetaren Grenzen, Klimakrise und Artensterben – eine solche „Transformation im Geist des demokrati-

schen Sozialismus“ nicht alternativlos? Natürlich ist sie das nicht: Wo „Alternativlosigkeit“ gepredigt oder mit dem Verweis auf „die Wissenschaft“ behauptet wird, führt es immer dazu, dass Menschen nach Alternativen suchen. Ob diese Suche nach Alternativen immer auf sinnvolle Lösungen stößt, steht auf einem anderen Blatt. Aber die Alternative steht ja längst im Raum.

Der Historiker Philipp Ther hat 2019 die Interpretationsmuster des erwähnten Wortschöpfers der „großen Transformation“, des (nicht zu vergessen: marxistischen) Politologen Karl Polanyi genutzt, um die Zeit seit dem Fall des Eisernen Vorhangs zu interpretieren. Wie Polanyi für das 19te Jahrhundert, zeichnet Ther für die Zeit seit den 80er-Jahren die Einseitigkeiten „neoliberaler“ Entflechtung globaler wirtschaftlicher Strukturen von den Sicherheit und vor allem Orientierung verbürgenden Elementen regionaler Kultur und Staatlichkeit nach. Dabei folgt der Historiker Ther Polanyis (geschichtsphilosophischer) These einer Pendelbewegung: Jetzt, im zweiten und dritten Jahrzehnt des 21sten Jahrhunderts schwinde das Pendel eben vom Extrem des selbst regulierend freien Marktes wieder zum „sozialen Schutzbedürfnis“ zurück. Aber – und das ist für viele überraschend und bis heute nicht bewältigt: Die Bewegung in Richtung „Schutz“ könne eben in zwei Richtungen ausschlagen: „nach links mit dem Endpunkt des demokratischen Sozialismus oder nach rechts zum Faschismus“ (Ther 2019, S. 18). Die Entwicklungen unter den Stichworten Trump, AfD, Brexit und Co. werden in dieser Sichtweise nicht mehr nur als medial-populistischer Unsinn und historischer Irrtum interpretiert, sondern werden zu einer ernsthaften politischen Fragestellung.

Und da stehen wir also nun: Vor der Alternative zwischen (demokratischem) Sozialismus und Faschismus. In den 1930er Jahren hat die Angst vor dem kommunistischen Gespenst Teile des deutschen Bürgertums in einen Pakt mit dem Faschismus bewegt. Heute könnte es – zumindest in Deutschland – umgekehrt sein. Aus Angst, „diesmal“ ganz sicher „den Rechten“ hinreichend Widerstand zu leisten, ignorieren wir gerne mal, welche Prinzipien einer (nicht nur demokratischen, sondern auch) freiheitlichen Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung wir auf dem Weg in die öko-soziale Transformation aufzugeben bereit sind. Muss das wirklich sein?

### Transformation, Revolution oder Renaissance?

Während Karl Polanyi seine „große Transformation“ schrieb (in den frühen 1940er Kriegs-Jahren), trafen sich auf Anregung von Dietrich Bonhoeffer eine Gruppe von Freiburger Gelehrten und entwickelten (nicht ohne Gefahr für Leib und Leben) Blaupausen für eine Nachkriegsordnung (vgl. [Plickert 2015](#)). Dabei wurde von manchen die Nachkriegszeit etwas früher erwar-

tet, als sie dann eintrat (nämlich nach einem erfolgreichen Hitler-Attentat).

Wäre es nicht sinnvoll, statt dialektische Geschichtsphilosophie zu treiben, die Soziale Marktwirtschaft neu zu beleben? Aber warum „neu beleben“? Ist Soziale Marktwirtschaft nicht der Status Quo der Gegenwart? Das wäre doch nichts anderes als „business as usual“ - oder? Wer die sogenannte Freiburger Denkschrift für die „Stunde Null“ und spätere Texte aus der Gründungszeit unserer Republik liest, wird feststellen, dass die Grundideen der Sozialen Marktwirtschaft nur wenig mit der wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Wirklichkeit der letzten 40 Jahre zu tun haben. Wenn man die Grundlinien dieser – unserer eigenen antitotalitären – Tradition neu fruchtbar machen wollte, dann ginge es nicht um eine ökologische Überarbeitung der „gegenwärtigen“ sozialen Marktwirtschaft. Es ginge auch nicht um eine „Soziale Marktwirtschaft 3.0 oder 4.0“, als ob man nur ein Update des aktuell Bestehenden aufsetzen müsste. Vielmehr ginge es um nichts weniger als eine Renaissance der Sozialen Marktwirtschaft, die in ihren Anfängen eines im Zentrum hatte: die Subjektstellung der Menschen oder anders gesagt: das Ziel, die Persönlichkeitsentwicklung von Menschen in all ihrer Unterschiedlichkeit(!) gegen alle(!) Formen des Kollektivismus zu sichern. Diesem Ziel dienen viele der bekannten Prinzipien: [Wettbewerb als Ordnung](#) (und nicht als Vernichtungskampf bis zur Monopolbildung), Haftung (statt Exkulpation durch Einhaltung von Compliancevorschriften), Eigenverantwortung und wechselseitige Hilfe immer im Paket (statt als Entweder-Oder), Solidarität nie ohne Subsidiarität (statt als ständig wiederholte Moralforderung), Koordination durch Preissignale (längst überfällig für Treibhausgase jeder Art). Wahrscheinlich entstünde aus dieser Renaissance einige Kritik am digitalen Kapitalismus der Gegenwart. Wahrscheinlich führte eine solche Renaissance am Ende auch zu mehr regional orientierter Produktion. Vielleicht brächte eine solche Renaissance auch die Erkenntnis, dass eine Lieferkette doch nur so lang oder so unübersichtlich sein sollte, wie man noch hinreichend Verantwortung für die relevanten Wirkungen der eigenen wirtschaftlichen Entscheidungen übernehmen kann. Und doch ist all dies ein anderer Ansatz als Unternehmen für alle möglichen Missstände auf der Welt verantwortlich und vor allem haftbar machen zu wollen, egal wie die Einflussmöglichkeiten und damit Verantwortlichkeiten strukturiert sind (vgl. [Spiesshofer 2020](#)).

Eine Relecture und Renaissance der Sozialen Marktwirtschaft in ihrer Begründungsphase mit Blick auf die Gegenwart und deren Herausforderungen könnte neue Optionen eröffnen und herausführen aus einer Alternative, die in Wirklichkeit eine Auswahl zwischen Pest und Cholera darstellt. Denn es gibt bei grundsätzlichen Veränderungen eben nicht nur die Frage nach

dem „Ob“ und nach dem „Wie“, sondern vor allem die Frage nach dem „Wohin“: Schrittweise Transformation zum demokratischen Sozialismus oder Umschwenken zum neuen Faschismus? Wir sollten ganz entschieden dagegen kämpfen, uns zwischen solchen Alternativen entscheiden zu müssen! Und dieser Kampf beginnt im eigenen Kopf.

### Literatur

Göpel, Maja: Unsere Welt neu denken: Eine Einladung, Ullstein 2020.

Göpel, Maja: The Great Mindshift, Springer 2016.

Plickert, Philip: Liberale Ökonomen im Widerstand, AEU 2015.

Polanyi, Karl (1944): The Great Transformation: Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen, Suhrkamp 1973.

Schneidewind, Uwe: Die Große Transformation. Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels, Fischer 2018.

Tellkamp, Uwe: Der Turm: Geschichte aus einem versunkenen Land, Suhrkamp 2008.

Ther, Philipp: Das andere Ende der Geschichte. Über die Große Transformation, Suhrkamp 2019.

Beitrag vom 15. September 2020 - erschienen auf [www.forum-wirtschaftsethik.de](http://www.forum-wirtschaftsethik.de)

### Der Autor



#### Prof. Dr. Joachim Fetzer

Prof. Dr. Joachim Fetzer lehrt Wirtschaftsethik ([www.wirtschaftsethik.com](http://www.wirtschaftsethik.com)) und ist Mitglied im Lenkungsausschuss von Sustainable Development Solutions Network – SDSN Germany ([www.sdsngermany.de](http://www.sdsngermany.de)).

[fetzer@dnwe.de](mailto:fetzer@dnwe.de)



Dr. Martin von Broock (links; Foto: © Frank Vinken | dwb),  
Prof. Dr. Andreas Suchanek (rechts; Foto: © Dominik Wolf)

## Build back better

---

VON DR. MARTIN VON BROOCK UND PROF. DR. ANDREAS SUCHANEK

In der Krise mehren sich die Forderungen nach einer Refokussierung des Kapitalismus. Notwendig sind nicht nur veränderte Unternehmensstrategien und Marktordnungen, sondern neue Perspektiven im (Selbst-)Verständnis der Wirtschaft. Wir bieten fünf konkrete Ansatzpunkte.

Während an vielen Orten der Welt weiterhin die Krisenbekämpfung im Fokus steht, werfen andere bereits die Frage auf: Was kommt danach? Wie sollen wir das "new normal" gestalten? Bei vielen möglichen Richtungen besteht offenbar Einigkeit, welcher Pfad nicht beschritten werden sollte: die Rückkehr zum "business as usual". Stattdessen lautet die Devise: "build back better". Die Maxime geht zurück auf das 2015 von den Vereinten Nationen beschlossene Konzept zur globalen Katastrophenvorsorge. Die Idee dahinter: Wie können wir Krisen nutzen, um unsere Gesellschaften resilienter zu gestalten?

Nach Ansicht des Weltwirtschaftsforums erfordert "build back better" nichts weniger als die "Neuerfindung des Kapitalismus": Gefordert wird ein Umdenken bei

Geschäftsmodellen und Unternehmensstrategien; etwa eine bessere Balance von Effizienz und Resilienz, nachhaltigere Innovationen oder eine Neuorientierung von "just in time" hin zu "just in case". Dies setze veränderte Marktordnungen voraus, mit höheren Anreizen für dekarbonisierte Produkte und Services, Investmentstrategien entlang solider ESG-Kriterien sowie eine bessere Internalisierung externer Kosten auf Seiten der Unternehmen.

Doch John Ruggie, ehemaliger UN-Sonderbeauftragter für Wirtschaft und Menschenrechte, betont, dass der Wandel tiefer ansetzen muss: "Building back better is not a slogan for a technical fix. It's a call for a fundamental rethink of how things are done, which puts people at the center not merely a factor of production."

Was aber muss sich im (Selbst-)Verständnis der Wirtschaft ändern, wenn wir die Idee vom Menschen im Mittelpunkt ernst nehmen wollen, ohne dass es bei abstrakten Postulaten bleibt? Dafür braucht es greifbarere Orientierungen, "how things [should be] done". Für eine von der Wirtschaft mitgestaltete bessere Re-

fokussierung des Kapitalismus sehen wir fünf zentrale Prämissen mit konkreten Ansatzpunkten für notwendige Perspektivwechsel:

## 1. Die Wirtschaft muss dem Wohl der Menschen dienen

Der "Wohlstand der Nationen" (Adam Smith) beruht auf gesellschaftlicher Zusammenarbeit: Wertschöpfung und Handel müssen dauerhaft alle Menschen besserstellen – und nicht nur manche auf Kosten vieler. Eine soziale Marktwirtschaft muss deshalb erstens Anreize für Wertschöpfung und Handel schaffen, dabei zweitens Schädigungen einzelner Gruppen unterbinden und schließlich drittens eine hinreichende Teilhabe aller Menschen am Wohlstand sicherstellen. Dies verlangt insbesondere, dass erwirtschaftete Überschüsse anteilig in soziale Infrastrukturen – Bildung, Gesundheit, Mobilität etc. – reinvestiert werden. Neue Perspektive: Unternehmen sollten sich für fairere gemeinschaftliche Abgabensysteme einsetzen, anstatt in Steuervermeidung zu investieren. Denn letztlich ist Wirtschaft immer auch auf ein funktionierendes Gemeinwesen angewiesen. Und die zunehmende soziale Spaltung, einhergehend mit dem schwindenden Vertrauen in Institutionen, ist eines der größten Risiken für langfristig erfolgreiche Wertschöpfung.

## 2. Die Grundwerte einer menschendienlichen Wirtschaft sind Leistung und Respekt

Verantwortungsvolle Wertschöpfung muss sich stets an zwei Fragen messen lassen: Was bietet sie den Menschen, und wie kommen die Angebote zustande? Es geht also einerseits um Wertschöpfung und die Qualität der Problemlösungen, mithin um die Leistungen, die Unternehmen für die Menschen erbringen. Andererseits stellt sich die Frage, wie Unternehmen mit Konflikten umgehen, die sich im Zuge leistungsorientierter Wertschöpfung ergeben. Genauer: inwieweit sie dabei die Interessen anderer respektieren. Leistung kann man messen und entlang klarer Indikatoren managen. Respekt hingegen lässt sich nicht auf Kennziffern reduzieren. Denn Respekt beruht auf einer Haltung, die sich weder erzwingen noch objektiv erfassen lässt. Umso höher die Anforderungen an Führung und Management – denn ohne Respekt kein Vertrauen. Neue Perspektive: Für gute Unternehmensführung sind Performance-Kennziffern zwar zwingend notwendig, allein aber nicht hinreichend. Wenn unter einer enggeführten Leistungsorientierung der Respekt gegenüber anderen – vom Mitarbeiter über Kunden und Investoren bis zum Bürger – unter die Räder kommt, drohen ethische Risiken. Wie jene Risiken dann letztlich auf die Leistungsfähigkeit durchschlagen, zeigen die jüngsten Unternehmensskandale.

## 3. Gewinne, Wachstum und Wettbewerb sind notwendige Mittel, aber keine Zwecke an sich

Eine nachhaltigere Gesellschaft werden wir nur gemeinsam mit erfolgreichen Unternehmen gestalten können. Nachhaltigkeit muss also stets ökonomische Voraussetzungen wie Profitabilität, Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit im Blick behalten (vgl. Sustainable Development Goals 8 und 9). Entscheidend ist aber auch hier die Frage des Wie: Welche "Mittel" der Gewinnerzielung, des Wachstums und Wettbewerbs wollen wir, ausgehend vom Menschen "als letztem Zweck", weiterhin zulassen? Welche Formen der Schädigung müssen wir unterbinden? Neue Perspektive: Wenn Unternehmen Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten unter Verweis auf den globalen Wettbewerb rechtfertigen, dann argumentieren sie unter dem Primat des Wettbewerbs, nicht des Menschen. Ähnlich "zwecklos" ist ein ausschließlicher Verweis auf die Effizienz digitaler Innovationen, wenn Menschen vom Subjekt zum Objekt degradiert werden. Und wenn heutiges Wachstum auf Kosten nachfolgender Generationen eingefordert wird, dann drohen gesellschaftliche Metastasen anstatt blühender Landschaften.

## 4. Gemeinsame Regeln sind ermöglichende Faktoren für Wertschöpfung – und keine Hindernisse

Ebenso wie im Sport funktioniert Wertschöpfung nur auf der Basis eines gemeinsamen Spielfelds. Erst Regeln stimmen Erwartungen aufeinander ab, klären (und begrenzen!) Verantwortlichkeiten und schaffen so wechselseitige Verlässlichkeit. Und ohne Verlässlichkeit keine (wirtschaftliche) Freiheit, keine Investitionen, keine Innovationen, keine gesellschaftlichen Problemlösungen. Indes sind auch Regeln auf Akzeptanz angewiesen. Eine Mehrheit der Menschen weltweit glaubt inzwischen, dass der Kapitalismus den Menschen mehr schadet, als er ihnen Gutes bringt. Es geht also nicht mehr um die "license to operate" einzelner Unternehmen oder Branchen, sondern um das ganze Spielfeld. Und ohne gemeinsames Spielfeld keine verlässliche Wertschöpfung. Neue Perspektive: Wir brauchen einen Richtungswechsel im unternehmerischen Lobbying-Verständnis – von der "reflexhaften" Verhinderungslogik hin zu einer konstruktiven Mitgestaltung des Spielfelds. Kritisierte Veränderungsvorschläge anderer müssen durch bessere Alternativen überboten werden. Denn: Der Status quo ist nicht länger eine Option.

## 5. Führung heißt: Menschen zum Investieren "motivieren"

Man kann großartige Visionen für eine wunderbare Zukunft entwerfen. Wenn es aber nicht gelingt, die Menschen mitzunehmen, verändert sich nichts.

Eher finden wechselseitige Blockaden statt. Fakt ist: Die notwendigen Transformationen erfordern vielfältige Beiträge und manche Zumutung: Berufsbilder, Arbeitsplätze, Produkte, Services, Preise und Ordnungen werden sich verändern. Wir müssen uns von manch wertgeschätzter und bequemer Alternative verabschieden. Und je höher dabei die individuellen Kosten sind, umso größer sind die Widerstände und Zweifel an der Notwendigkeit der Veränderungen. Wer den Sinn jener Zumutungen – d.h. notwendige Kosten, Risiken und Einschränkungen – nicht erkennt, der wird den Wandel nicht mittragen. Neue Perspektive: Aufgabe guter Führung ist es, die Menschen zu einem Richtungswechsel zu motivieren: von der Kosten- zur Investitionsperspektive. Menschen sind grundsätzlich bereit zu investieren: wenn sie dazu inspiriert werden durch geteilte Werte und nachvollziehbare Zwecke ("Purpose"); wenn sie davon ausgehen können, dass ihre Investitionen auch von anderen mitgetragen werden; und wenn sie darauf vertrauen können, dass sie an den Früchten der Veränderungen auch in fairer Weise teilhaben werden. Gute Führung muss die Bedingungen – bis hin zum gemeinsamen "Spielverständnis" – so gestalten, dass Investitionen in eine gemeinsame Zukunft zur besseren Alternative werden.

Der Mensch als Mittelpunkt eines "neuen" Kapitalismus – das ist zunächst keine bahnbrechend neue, disruptive Idee. Bereits vor zehn Jahren war diese Prämisse dem "Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft" vorangestellt. Tatsächlich geht es beim Konzept des "build back better" auch nicht zuvorderst um Disruption, sondern um Transformation: Ausgehend von unserer Herkunft brauchen wir eine bessere und schnellere Brücke in eine nachhaltige Zukunft. Dafür sind "technical fixes" in Geschäftsmodellen, Unternehmensstrategien und marktwirtschaftlichen Ordnungen unabdingbar. Sie werden aber nur mit Perspektivwechseln im (Selbst-)Verständnis der Wirtschaft gelingen.

Beitrag vom 20. April 2020 - erschienen auf [www.forum-wirtschaftsethik.de](http://www.forum-wirtschaftsethik.de)

### HINWEIS:

Dieser Artikel wurde zuerst veröffentlicht unter: <https://www.wcge.org/de/ueber-uns/standpunkte/aktuelles/512-build-back-better>

### Die Autoren



#### **Dr. Martin von Broock**

Dr. Martin von Broock (Jahrgang 1975) studierte Betriebswirtschaft, Politik, Publizistik und öffentliches Recht in Göttingen. Nach seinem Abschluss als Dipl.-Sozialwirt (2001) arbeitete er mehrere Jahre in einer internationalen Kommunikations- und Politikberatung für Unternehmen und Verbände aus den Branchen Finanzen, Immobilien und Energie sowie verschiedene Bundes- und Landesministerien.

2011 schloss er seine Promotion am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der HHL Leipzig Graduate School of Management ab. Seit 2012 ist er Mitglied des Vorstands am Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik (WZGE), seit 2014 dessen Vorsitzender.

Für Branchen, Unternehmen und ihre Stakeholder entwickelt er national und international Dialogprozesse und Projekte, die sich mit der moralischen Qualität der Marktwirtschaft, unternehmerischer Verantwortung und werteorientierter Führung befassen.



#### **Prof. Dr. Andreas Suchanek**

Prof. Dr. Andreas Suchanek ist Inhaber des Dr. Werner Jackstädt-Lehrstuhls für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der HHL-Leipzig Graduate School of Management und Vorstandsmitglied des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik.

Er studierte VWL an den Universitäten Kiel und Göttingen. Wichtigste Veröffentlichungen: Ökonomische Ethik, Tübingen 2007/2, Unternehmensethik. In Vertrauen investieren, Tübingen 2015



Dr. Birgit Spiesshofer M.C.J. (NYU)

## Und wer fragt die Lieferkette?

---

VON DR. BIRGIT SPIESSHOFER

Das Monitoring über die Umsetzung des Nationalen Aktionsplans für Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) hat das erwartete Ergebnis gebracht: Weniger als 50 Prozent der in Deutschland ansässigen Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten halten die im Aktionsplan beschriebenen Elemente menschenrechtlicher Sorgfalt ein. Also kommt jetzt ein deutsches Lieferkettengesetz. Warum das Quorum nicht erreicht wurde, dass vielfach erst der Fragebogen die im NAP beschriebenen Anforderungen in eine operationalisierbare Form gebracht hat, dass Nichterfüllung bereits bei der Nicht- oder nicht korrekten Beantwortung einer Frage gegeben war – geschenkt. Man hätte sich diese Farce sparen können. Dabei wäre ein Soft Law-Instrument wie der NAP, richtig ausformuliert und weiterentwickelt, ein guter Ansatz gewesen, um dem von der Bundesregierung formulierten Ziel eines gemeinsamen internationalen Verständnisses unternehmerischer Verantwortung näher zu kommen, und dabei auch den Herausforderungen und Komplexitäten transnationaler Lieferketten gerecht zu werden. Dabei müssten, um internationale Akzeptanz zu erzielen, auch die Belange der Lieferkettenunternehmen und ihrer Heimatstaa-

ten mit einbezogen werden.

Ein nationales Lieferkettengesetz ist nach Max Weber ("Politik als Beruf") gesinnungsethisch einwandfrei motiviert: "Der Christ tut recht und stellt den Erfolg Gott anheim". Allerdings sah Max Weber eine notwendige Ergänzung in der Verantwortungsethik, die formuliert, dass ein Politiker "für die (voraussehbaren) Folgen seines Handelns aufzukommen" hat. Diese beiden Elemente würden "zusammen erst den echten Menschen ausmachen".

Viele "Folgen" für Unternehmen und Staaten in der Lieferkette sind "voraussehbar", da Erfahrungen mit den Dilemmata von Lieferkettenunternehmen in Sandwichposition, mit der extraterritorialen Anwendung unterschiedlicher nationaler Vorgaben wie auch mit dem französischen Lieferkettengesetz des "loi de vigilance" vorliegen. Schlaglichtartig seien nur drei Beispiele genannt:

## Probleme von Lieferkettengesetzen in der Praxis

Unternehmen in Sandwichposition, insbesondere in verschiedenen Wertschöpfungsketten wie typischerweise Kanzleien mit einer Vielzahl von Mandanten unterschiedlicher Industrien und verschiedener nationaler Provenienz, werden in die menschenrechtliche Sorgfaltspflicht ihrer Auftraggeber und Auftragnehmer einbezogen. Es wird von "menschenrechtlichen (Mindest)standards" gesprochen, die eine einheitliche Vorgabe suggerieren. Tatsächlich sind "die Menschenrechte" programmatisch weit und konkretisierungsbedürftig und werden nicht nur von Gesetzgebern, sondern auch von Unternehmen unterschiedlich umgesetzt. Dies führt dazu, dass das Unternehmen in Sandwichposition unterschiedlichen Anforderungen ausgesetzt ist. Nationale Sorgfaltspflichtgesetze verstärken dieses Dilemma.

Unternehmen, die für andere in Frankreich ansässige Unternehmen arbeiten (wollen), machen folgende Erfahrung: die französischen Unternehmen entledigen sich ihrer Sorgfaltspflicht, indem sie prospektiven Zulieferern und Dienstleistern mitteilen, dass sie (auf eigene Kosten) bei einem bestimmten Consultingunternehmen eine Due Diligence Prüfung absolvieren müssen. Das Consultingunternehmen diktiert nicht nur den Preis, sondern auch die Vertragskonditionen. Der umfangreiche Due Diligence-Fragebogen passt beispielsweise für eine Kanzlei nur begrenzt, ist aber nicht verhandelbar. Werden Informationen nicht geliefert, kommt die Sanktion über einen schlechten Score. Die Due Diligence-Fragebögen sind nicht standardisiert. Die Frage eines Interessenkonflikts wird nicht gestellt. Rechtsschutz dagegen gibt es nicht. Dass kleine und mittlere Unternehmen diesen Aufwand kaum leisten können, liegt auf der Hand.

Nach dem Rana Plaza Unglück in Bangladesh gründeten europäische Unternehmen den Zusammenschluss "Accord" und nordamerikanische Unternehmen "Alli-

ance", um ihre jeweiligen menschenrechtlichen Heimatstandards hinsichtlich Gebäudesicherheit bei Zulieferunternehmen in Bangladesh durchzusetzen. Die Standards waren zum einen nicht identisch, was den Zulieferern, die für mehrere Unternehmen arbeiteten, Compliance-Probleme bereitete. Zum anderen protestierte die Regierung Bangladeshs und untersagte die Tätigkeit von Accord, weil sie dieses Vorgehen als einen Eingriff in ihre Souveränität ansah. Es ging nicht nur darum, dass punktuell fremde Standards auf eigenem Terrain durchgesetzt wurden, sondern dass die hohen westlichen Standards zur Schließung von Betrieben und zur Verteuerung der Produkte führten und damit die Konkurrenzfähigkeit Bangladeshs gegenüber Kambodscha und Laos gefährdeten.

## Eine Folgenbetrachtung ist notwendig

Es wäre wünschenswert, die durch "hartes" Recht mit extraterritorialem Wirkungsanspruch hervorgerufenen Friktionen in der Lieferkette wenigstens durch eine für alle europäischen Unternehmen einheitliche Regelung auf EU-Ebene zu reduzieren, die mit der Corporate Social Responsibility (CSR)-Reporting-Richtlinie abgestimmt ist. Zudem wünscht man sich "echte Menschen" als Politiker, die nicht nur ihren moralischen Impetus im Blick haben, sondern auch die vielfältigen Konsequenzen und Implikationen für Lieferkettenunternehmen und -staaten in einer umfassenden Folgenbetrachtung eruieren und in der Regulierung berücksichtigen. CSR Soft Law verliert damit nicht seine Bedeutung. Es wird weiter die Selbstregulierung multinationaler Unternehmen und ihrer Lieferketten maßgeblich leiten.

Beitrag vom 27. Juli 2020 - erschienen auf [www.forum-wirtschaftsethik.de](http://www.forum-wirtschaftsethik.de)

## HINWEIS:

Der Beitrag wurde zuerst veröffentlicht in F.A.Z. Einspruch!

## Die Autorin



### Dr. Birgit Spiesshofer

Dr. Birgit Spiesshofer M.C.J. (NYU) ist Rechtsanwältin bei der internationalen Kanzlei Dentons und Privatdozentin an der Universität Bremen. Sie berät, forscht, publiziert und lehrt im Bereich Internationales Wirtschaftsrecht und Unternehmensethik, Compliance, Nachhaltigkeit und CSR. Sie ist u.a. Autorin des Grundlagenwerks „Unternehmerische Verantwortung.

Zur Entstehung einer globalen Wirtschaftsordnung“ (engl Ausgabe.: „Responsible Enterprise“). Sie ist Vorsitzende des Ausschusses „Compliance und CSR“ des Deutschen Anwaltvereins und war Chair u.a. der CSR-Committees der International Bar Association und des Council of Bars and Law Societies of Europe. Sie ist u.a. Mitglied von gaemogroup – Corporate Responsibility International und der CSR and Anti-Corruption Commission sowie der Energy and Environment Commission der International Chamber of Commerce. Von 1995 bis 2010 war sie Partnerin der Kanzlei Hengeler Mueller.



Marcus Ketschau;  
Bild: © Matthias Lifka

## Zukunftsfähigkeit von Unternehmen – Weltdienlichkeit und soziale Praxis

VON MARCUS KETSCHAU

Einer repräsentativen EY-Untersuchung aus 2019 zufolge glauben ca. 50 % der Befragten nicht an die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens, d. h. an die Zukunftsfähigkeit ihrer Produkte und Dienstleistungen. Am stärksten ist diese Angst in der Automobilindustrie und in der Finanzdienstbranche ausgeprägt, obwohl ihnen gleichzeitig auch die höchsten Innovationsanstrengungen zugeschrieben werden. In der Automotive-Branche glauben so nur 7 % der Befragten, dass ihr Produkt auch in 10 Jahren noch am Markt erfolgreich sein wird. Gleichzeitig sehen sich mehr als die Hälfte der Befragten nicht gut auf die Veränderungen durch die Digitalisierung vorbereitet. Jeder achte Beschäftigte insgesamt und jeder vierte Beschäftigte in der Finanzindustrie hat Angst um seinen Arbeitsplatz. Ja, die Digitalisierung ist ein zentraler Treiber für Veränderung in den nächsten Jahren und je nachdem wie Unternehmen hierauf reagieren, hat dies einen großen Einfluss auf ihre Zukunftsfähigkeit. Es gibt aber auch noch andere Entwicklungen.

### Corona – Katalysator oder Wendepunkt?

In einem Beitrag der Zeit vom 10. Juni schreibt Andreas Reckwitz, einer der profiliertesten deutschen Soziologen, dass Corona keine wie auch immer geartete Zeitenwende, kein Tipping-Point der Geschichte ist, sondern lediglich einiges von dem offen legt, was bereits seit den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts angelegt ist: Die negativen Effekte eines gesellschaftlichen Strukturwandels, eines epochalen Übergang von der industriellen Moderne in eine "Spätmoderne". Diese ist geprägt von einer bis dahin noch nie dagewesenen Dynamisierung von Informationen, Wissen und Warenströmen, von Globalisierung, von weltweiten Demokratiebewegungen in vormals autoritären Staaten, von Digitalisierung und Deregulierung, von Individualisierung und von der Entstehung einer breiten Start-up Kultur mit mehr oder weniger vielversprechenden Geschäftsmodellen. Geld, Konsum, grenzenlose Freiheit und Selbstoptimierung waren die Metaphern dieser

neoliberalen Zeitenwende. Der Liberalismus schien endgültig zu siegen.

Erste, für jeden Einzelnen konkrete Anzeichen der negativen Effekte dieses Epochenübergangs zeigten sich eklatant in der Finanzkrise 2008, unter der Metapher "Klimakrise" und aktuell in der Coronakrise. Mit Wucht und in aller Schärfe traten die Stärken und Schwächen nationaler Politiken, internationaler Organisationen und die Abhängigkeiten der Wirtschaft vom Staat und von Lieferketten zutage. Corona zeigte aber auch die positiven Wirkungen von Konsum- und Mobilitätsverzicht auf das Klima und Corona verändert möglicherweise nachhaltiger als man denkt das "Mindset" einer über die Jahrzehnte neoliberaler Politik sozial desensibilisierten Gesellschaft. Begriffe wie Gemeinwohl, Rücksichtnahme, Verantwortung, Menschenwürde und Ausgrenzung werden breit diskutiert, Helfern wird applaudiert und die Bedeutung der Familie als letzte gesellschaftliche Bastion tritt mit aller Kraft, bei manchen auch leidvoll, ins alltägliche Bewusstsein. Seit Corona kennt man wieder Unterschiede und wirkliche Wichtigkeiten.

## Kapitalismuskritik

Darüber hinaus gibt es seit Jahren eine zunehmend stärker werdende Kapitalismuskritik, die an der Klimakrise, an Ressourcenverschwendung, an Wirtschaftsskandalen und der zunehmenden globalen Ungleichheit anknüpft. Sie stellt das Wachstums- und Wohlstands-narrativ sowie die Markt- und Produktionsbedingungen des gegenwärtigen kapitalistischen Systems grundlegend infrage. Die Kritik richtet sich überwiegend nicht gegen eine freie und liberale Gesellschaftsordnung, sondern sie fordert eine sozial und ökologisch verantwortliche Marktwirtschaft, die Zähmung eines entfesselten Kapitalismus, der das Versprechen eines Wohlstands für alle nicht einlösen konnte, sondern im Gegenteil durch Gier und Rücksichtslosigkeit soziale Disparitäten und ökologische Risiken verschärft hat.

Entsprechende Reaktionen und Vorgaben der Politik (Nachhaltigkeitsberichte in der Bilanz, UN Global Compact, etc.) sowie Forderungen "kritischer Konsumenten" und relevanter gesellschaftlicher Gruppen finden zunehmend Gehör in der Wirtschaft und verändern auch die Strategien in den Chefetagen (CSR Strategien; Nachhaltigkeit ist das Trendwort in der Werbung; Blackrock will zukünftig nur noch in nachhaltige Geschäftsmodelle investieren, etc.). Inwieweit diese Strategien wirklich nachhaltig sind, sei einmal dahingestellt. Jedenfalls wird nachhaltiges und ethisches Handeln zunehmend zum wirtschaftlichen Erfolgsfaktor.

Corona hat nun die negativen Effekte dieser neoliberalen Zeitenwende verschärft deutlich gemacht und die Frage ist, ob Corona wirklich nur ein Beschleuniger der

unterschwellig längst vorhandenen kritischen Entwicklungen dieses Epochenwechsels ist oder ob Corona im Gefolge einer zunehmenden Kapitalismuskritik nicht doch das Potenzial zu einem erneuten Epochenwechsel hat, also doch so eine Art Tipping-Point ist.

## Thesen zur Veränderung von Politik und Wirtschaft nach Corona

Aus meiner Sicht zeichnen sich zukünftig global nachfolgende Entwicklungen ab, die v.a. die industriellen Unternehmen direkt betreffen werden:

- Die Blockbildung zwischen den USA, China, Europa und der Sowjetunion wird unabhängig von Trump weiter zunehmen und der freie Welthandel wird durch Zölle, Kontingent- und Qualitätsvereinbarungen und einseitige protektionistische Maßnahmen stärker eingeschränkt werden. Es wird in Teilen zu einer Deglobalisierung und zu einer stärkeren Regulierung der Märkte kommen.
- Es kommt zu einem Primat der Politik und des Gemeinwohls. Es wird das "Primat der Wirtschaft" ablösen. Die Bedeutung der Themen Sicherheit, Risikovermeidung, Gesundheit und Umweltschutz werden in den Politiken und Gesellschaften an Bedeutung deutlich zunehmen. Die Wirtschaft wird sich dem unterordnen müssen.
- Überall auf der Welt entstehen immer mehr Initiativen und Bewegungen v. a. von jungen Menschen, die das kapitalistische Turbomodell des immer "höher, schneller, weiter" grundlegend infrage stellen und mehr Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit fordern. Diese Generation hat ein fundamental anderes Mindset bzgl. eines "guten Lebens" als ihre Elterngeneration. An dieser Generation kommt keine Wirtschaftsordnung vorbei.
- Die wahrscheinlich länger anhaltende Erfahrungen des "Social Distancing" und die gleichzeitige Ausbreitung der virtuellen Interaktionsräume wird weitreichend sein und die Wahrnehmung und das Denken der Menschen verändern. Distanz und fehlender Körperkontakt können Stress und das Gefühl des Nichteingebundensein erhöhen. Möglicherweise wird dadurch die Resonanz- und die Sozialfähigkeit der Menschen abnehmen – vielleicht wird das aber auch zu stärkeren Beziehungs- und Austauschbedürfnissen in den Unternehmen führen.
- Die Bedeutung des Shareholder-Value wird sich zugunsten einer Stakeholderorientierung der Unternehmen verschieben. Eine gute und vertrauensvolle Kooperationsbeziehung zu Kunden, Lieferanten, Beschäftigten, seinem Umfeld wird erfolgskritisch.

- VUKA bleibt eine Konstante. Die Digitalisierung und die Plattformökonomie werden neue Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen etablieren und alte vom Markt fegen. Der Lern- und Veränderungsdruck auf Unternehmen und Beschäftigte wird dauerhaft sein und stetig zunehmen.
- Die Lieferketten werden in Zukunft sehr viel stärker diversifiziert. Die Produktionstiefe der Unternehmen wird dadurch möglicherweise zunehmen. Ebenso werden die Unternehmen in den Lieferketten mehr Verantwortung nehmen müssen (Lieferkettengesetz). Kritische Abhängigkeitspfade werden abgebaut werden. Zusätzlich werden Redundanzen und Puffer bezogen auf Anlagen, Material und Personal aufgebaut werden. "Just in time" ist out.
- Die Marktanalyse wird noch stärker politische und gesellschaftliche Entwicklungen in den Blick nehmen und gegenläufige Entwicklungen von "Markttrends" antizipieren müssen: Jede Entwicklung trägt seine Abschaffung oder Weiterentwicklung in sich. Vielleicht wird der Trend zum Homeoffice nur vorübergehend sein und es wird zu Veränderungen der Büro- und Arbeitswelten in den Unternehmen selbst kommen, die zumindest einige der Vorteile vom Homeoffice hinfällig machen.
- Externe Sozial- und Umweltkosten werden in Zukunft stärker internalisiert und häufig auch durch einen höheren Preis abgebildet werden. Das betrifft v. a. die Flug-, Agrar-, Fleisch-, Pharma-, Energie- und Textilindustrie.

Die Frage ist nun, wie sich die Unternehmen positionieren, in einer Zeit, in der sich Märkte und Branchen tiefgreifend verändern werden, in der nicht mehr das Primat der Wirtschaft und eines weitgehend deregulierten Marktes gilt, sondern die Idee einer gerechteren und ökologischeren Welt und eines disziplinierten Kapitalismus immer mächtiger zu werden scheint.

## Merkmale zukunftsfähiger Unternehmen

Zukunftsfähigkeit ist die Fähigkeit, auf die zunehmende Dynamik und Komplexität des Marktes und der Welt angemessen und angepasst zu reagieren, um dadurch die Überlebensfähigkeit und den Erfolg des eigenen Unternehmens dauerhaft zu sichern. Das bedeutet, dass ein Unternehmen in seiner inneren Verfasstheit eine Struktur aufweisen sollte, mit der es auf eine dynamische und komplexe Umwelt schnell und angemessen reagieren kann. Es muss, um bei der Umwelt anzudocken und mit ihr ein durchlässiges System zu bilden, eine Struktur aufweisen, die, ähnlich der Umwelt, eine gewisse Komplexität, Plastizität und eine hohe Verhaltensvarianz aufweist: Ein Stein wird mit einem Blatt Papier schwerlich ein stabiles System bilden.

Offenheit, Veränderungsfähigkeit, Berechenbarkeit und Sicherheit, sind die wesentlichen, in sich wiederum in einem Spannungsverhältnis stehenden Eigenschaften, die ein Unternehmen in der VUKA-Welt aufweisen muss, um stabil und zukunftsfähig zu bleiben.

Zukunftsfähigkeit beinhaltet eine Verstehens-, eine Verhaltens- und eine Managementdimension, die übergreifend durch nachfolgende Fähigkeiten repräsentiert werden:

- das Verstehen seiner Umwelt und an ihre Beeinflussbarkeit glauben
- das Antizipieren und richtige Einschätzen von Risiken und Veränderungen
- das Abweichen von stabilen und gewohnten Mustern beim Reagieren auf Veränderungen
- die hohe Lernbereitschaft von Beschäftigten
- Risiken, Fehler und Niederlagen als Chance für Verbesserung begreifen
- Beziehungen aufbauen und pflegen
- mehrdimensionales und integratives Denken und Handeln
- das Teilen von Wissen
- die Bedeutung der Emotionen und die Reflexion darüber ist stark ausgeprägt

Bei einer starken Ausprägung dieser Fähigkeiten spricht man auch von einem resilienten, einem widerstandsfähigen Unternehmen, das Risiken frühzeitig erkennt und Krisen gut meistert. Resilienz ist also eine wesentliche Dimension eines zukunftsfähigen Unternehmens. Diese Fähigkeiten müssen aber erst entwickelt, gefördert und in die Unternehmensstrukturen übersetzt werden.

## Zukunftsfähigkeit – Stellschrauben Strategie und Kultur

Strategie, Kultur, Mitarbeiter, Führung, Innovation und Organisation sind die wesentlichen Stellschrauben für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Diese Dimensionen sind aber nicht "gleichberechtigt". Sie stehen in einer hierarchischen Anordnung: ohne Strategie und Kultur haben alle anderen Dimensionen und Funktionen keine Relevanz, weil sie sich aus diesen beiden, Strategie und Kultur, ableiten oder aus ihnen heraus maßgeblich geprägt sind. So lassen sich ohne eine entsprechende Kultur keine Changeprojekte nachhaltig implementieren oder keine autonomen Teams entwickeln.

Die Unternehmenskultur ist das ungeschriebene "Mindset", der Verhaltensmaßstab und die Äußerungsform eines Unternehmens. Sie bestimmt maßgeblich die (unbewussten) Kriterien, nach denen z. B. Führungskräfte ausgewählt werden, sie bestimmt den Grad von Mitarbeiterorientierung und Diversität, sie

prägt maßgeblich die Kommunikation und die normativen Grundannahmen der Unternehmenstrukturen. Ebenso hat sie einen starken Einfluss auf die Innovationsbereitschaft und Agilität in einem Unternehmen.

Die Unternehmensstrategie bildet den geschriebenen, verlautbarten Rahmen für alles. Hieraus lassen sich Bereichsstrategien, KPIs und angemessene Organisationsmodelle ableiten. In der Strategie ist weiterhin der Unternehmenszweck abgebildet, der als gemeinsamer und motivierender Sinnhorizont unmittelbar das Zusammenleben und -wirken in einem Unternehmen prägen soll. Insoweit hat die Strategie auch einen unmittelbaren Einfluss auf die Unternehmenskultur. So ist es in Bezug auf Sinn, Verbundenheit und Motivation ein qualitativer Unterschied, ob ein Unternehmen eine Messtechnik entwickelt, mit der immer mehr Menschen sauberes Wasser bekommen oder ob ein Unternehmen die x-te Optimierung eines Turboladers oder eines Handys entwickelt.

Beides, die Kultur als ungeschriebene, oft unbewusste, aber immer sichtbare Äußerungsform und die Strategie als niedergeschriebenes und bewusstes Wollen eines Unternehmens, bilden den Rahmen für alles andere, auch für die Förderung und Entwicklung von Resilienz. Je nach Strategie und Kultur in einem Unternehmen bildet sich Resilienz heraus oder eben nicht. In einem autoritär geführten Unternehmen, in dem Misstrauen und Kontrolle vorherrschen, wird sich keine organisationale Resilienz ausbilden, weil Vertrauen, Wertschätzung, Angstfreiheit und geteilte Verantwortung die Voraussetzungen für die Herausbildung von Resilienz sind.

### Skizzen einer zukunftsfähigen strategischen Ausrichtung

- Zukunftsfähige Unternehmen werden ihre Risiken und Chancen, die mit der Digitalisierung, dem Demografischen Wandel, den massiven Veränderungen der Branchen und Märkte und den politischen Machtverschiebungen verbunden sind sehr genau analysieren. Sie werden ihre Prozesse, ihre Organisation und ihr Portfolio ggf. entsprechend umbauen und anpassen.
- Zukunftsfähige Unternehmen werden ihren strategischen Fokus auf nachhaltige Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle ausrichten, die der Welt, der Menschheit und den Konsumenten wirklich nutzen und helfen. Der Maßstab "was wirklich hilft" wird sein, was soziale Ungleichheit reduziert, was individuelle und soziale Entwicklung ermöglicht, was dem Gemeinwohl, der Gesundheit und dem Klima dient, was die Umweltzerstörung eindämmt und was Ressourcen schont.
- Ein zukunftsfähiges Unternehmen entzieht sich einem Preis- und Kostenwettbewerb. Es wird seinen Fokus vom Profit auf den Nutzen und ihrer Kompetenz, diesen Nutzen zu stiften wenden. Unternehmen, die sich überwiegend über einen "niedrigen Preis" positionieren, werden dauerhaft keine Chance haben. Auf Märkten, in denen der Preis das zentrale Verkaufsargument ist, gewinnen nur die wenigen wirtschaftlich Starken, die anderen verlieren.
- Zukunftsfähige Unternehmen werden die mit einer Fokusverschiebung verbundenen Transformation nur mit veränderungsbereiten Beschäftigten schaffen, die ihre Potenziale einbringen können und wollen. Wichtigster Hebel dafür sind sozial kompetente und emotional intelligente Führungskräfte als Changemaker und Potenzialentwickler. Das Führungsverständnis basiert auf Empowerment, Vertrauen und Kooperation. Beschäftigte werden v.a. bei Veränderungsprojekten frühzeitig eingebunden.
- In einem zukunftsfähigen Unternehmen wird die Strategie und Unternehmenshandlungen auch nach ethischen Kriterien hinterfragt, weil Menschlichkeit und andere Werte zunehmend eingefordert werden. Die Bedeutung der Reputation und der Glaubwürdigkeit eines Unternehmens wird zunehmen.
- Zukunftsfähige Unternehmen werden mehr in Innovation und Entwicklung investieren. Diese Innovationen werden zunehmend in Netzwerken und plattformbezogen, gemeinsam mit Kunden, Lieferanten und teilweise auch mit Mitbewerbern, umgesetzt werden. Ein Produktmanager und Entwickler muss wissen, was sein Kunde in den nächsten Jahren braucht, deshalb wird er das Produkt mit seinem Kunden und möglichen Lieferanten gemeinsam entwickeln.
- Zukunftsfähige Unternehmen werden mit ihren Stakeholdern Beziehungsnetzwerke knüpfen, die von Vertrauen, gemeinsamer Verantwortung und persönlicher Begegnung geprägt sein werden. Die Frustrationstoleranz innerhalb solcher Netzwerke wird, wenn z. B. Lieferfristen nicht eingehalten werden können oder wenn es zu Qualitätsproblemen kommt, ungleich größer sein als in linearen "Forderung-gegen-Bezahlung-Beziehungen". Innerhalb solcher Netzwerke werden Krisen gemeinsam gemeistert. Aus solchen Netzwerken können Verantwortungsgemeinschaften i. S. "kleiner Märkte" entstehen.
- zukunftsfähige Unternehmen werden organisatorisch flexibel sein. Verschiedene Organisationsformen von selbstorganisierten, funktionsübergreifenden und netzwerkorientierten, weitgehend

hierarchiefreien Organisationsformen bis hin zu hierarchischen und ausgelagerten Einheiten sind möglich, werden eingeübt und je nach Aufgabenstellung und Herausforderung angewendet. Hierbei ist es wichtig eine gute Balance von Konstanz und Veränderung zu gewährleisten.

- Ein zukunftsfähiges Unternehmen stellt Räume und Ressourcen für Reflexion und die Entwicklung emotionaler und seelischer Gesundheit zur Verfügung. Es stärkt die individuelle Resilienz seiner Beschäftigten durch entsprechende Angebote. Trotz aller gebotenen und geforderten Flexibilität und Anpassungsbereitschaft, vermittelt es kognitive und emotionale Sicherheit durch Orientierung und Fürsorge. Es schafft Strukturen, die die Beschäftigten vor arbeitsbedingter Überforderung schützt. Es vermeidet Selbstausschöpfung und gewährleistet, dass die Volatilität des Marktes nicht 1:1 auf die Beschäftigten und auf die Produktionsprozesse übertragen werden.

### Skizzen einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur

- Zentraler Schlüssel für die Unternehmenskultur und ihrer Veränderung ist das Verhalten der Beschäftigten. Werte, Normen und Gefühle sind die entscheidenden Treiber für Verhalten. Ein zukunftsfähiges Unternehmen kennt diese Treiber und die wichtige Rolle der Führungskraft und des Managements als glaubwürdiger Vermittler von Normen und Werten. Es stellt Rahmenbedingungen her, wie diese Treiber verstärkt oder verändert werden können.
- Zukunftsfähige Unternehmen haben eine reflektierte "soziale Normativität": Sie schaffen eine bewusste kollektive Intensionalität, ein "Wir", das ein gemeinsames Ziel und einen geteilten Sinn hat. Dieser Sinn, dieses Ziel ist verhaltenssteuernd und verbindet alle Beschäftigten miteinander (soziales Band). Sie ist das Gegenteil einer auf Konkurrenz, Neid und Selbstdarstellung ausgerichteten Ich-Kultur. Dieses soziale Band bedeutet Wertschätzung, Achtung, Toleranz und Respekt vor dem "Fremden" und der Leistung des Anderen, es verbietet Ausgrenzung, was in starken "Wir-Gefügen" oftmals der Fall ist. In zukunftsfähigen Unternehmen wird Diversität gefördert und im "Wir" integriert.
- In der Kultur eines zukunftsfähigen Unternehmens sind die Führungskräfte wertemäßig stabil verankert. Sie haben einen reflektierten und ausgeprägten Wertekompass. Sie sind souverän und sind bemüht durch das "Leben ihrer Werte" glaubwürdig zu sein. Dadurch bieten sie ihren Beschäftigten Sicherheit und sind Vorbilder. Sie stehen für Leistung, Vertrauen, Ehrlichkeit und gerechtes Handeln. In ihrem Führungsverhalten leitet sie mehr eine integrieren-

de, dienende, wertschätzende und entwickelnde als eine kontrollierende Haltung. Beschäftigte und Teams "unter" ihnen blühen auf.

- Zukunftsfähige Unternehmen nehmen Gefühle und Beziehungen ernst. Ihnen gelingt es positive Gefühle zu evozieren und sie für Veränderungen und gute Kooperation zu nutzen, ohne dabei die Beschäftigten auszunutzen. Die Herstellung und Pflege guter Beziehungen ist ihnen wichtig. Sie stellen hierfür eigene Ressourcen zu Verfügung. Das gilt nicht nur für Beschäftigte, sondern auch für Kunden, Lieferanten und andere Stakeholder.
- Zukunftsfähige Unternehmen können Hierarchien und Regeln gut begründen. Sie sind kein "Argument" an sich. Legitimität und Moral (ist das richtig?) sind genauso wichtig wie Legalität und Zweck (es ist nicht strafbar und effektiv). In zukunftsfähigen Unternehmen sind beide Normebenen wichtig und gleichwertig. Im Konfliktfall siegt die Legitimität, sofern sie nicht rechtswidrig ist.
- In einem zukunftsfähigen Unternehmen stellt man eher die Frage nach dem Warum und weniger nach dem Wie. Das Zweck-Mittel-Denken bleibt nach wie vor gerade bei technischen Prozessen wichtig, aber in strategischen und sozialen Zusammenhängen wird das Begründen und Rechtfertigen von "Maßnahmen" und Handlungen immer wichtiger werden. Das "Funktionieren" alleine reicht nicht mehr aus.
- Zukunftsfähige Unternehmen schaffen eine positive Lern- und Fehlerkultur. Jeder einzelne Beschäftigte soll sich weiter entwickeln und lernen können. Sie schaffen dafür die entsprechenden Strukturen. Führungskräfte werden geschult, wie sie Beschäftigte entwickeln können. Das Lernen bezieht sich dabei nicht nur auf fachliche, sondern auf persönliche Entwicklung. Entsprechend legt ein zukunftsfähiges Unternehmen bereits im Recruiting besonderen Wert auf die Lernbereitschaft von Beschäftigten. Wissen wird grundsätzlich geteilt, damit kein Singularwissen entsteht. Man pflegt eine dialogische Kultur.
- In einem zukunftsfähigen Unternehmen ist Veränderung etwas ganz normales, weil es eine starke emotionale und soziale Basis hat. Die Kultur ist angstfrei und chancenorientiert. Sicherheit und Veränderung sind keine Gegensätze, sondern bedingen einander. Man glaubt an die Veränderbarkeit und die eigene Wirksamkeit. In zukunftsfähigen Unternehmen ist man nicht reaktiv, sondern proaktiv unterwegs. Man schaut im Umfeld gezielt nach Risiken und Chancen und geht sie an, noch bevor es einen spürbaren äußeren Druck dafür gibt.

## Fazit

Aus meiner Sicht werden sich die Fähigkeiten, Zukunft positiv zu gestalten, nur in solchen strategischen Ausrichtungen und in einem solchen Kulturverständnis positiv entwickeln und entfalten können. Unternehmen vom Schlage VW werden aufgrund ihrer schieren Größe und dem Ausmaß ihrer inneren Vergiftung (Macht, Angst, Misstrauen) wahrscheinlich nicht mehr veränderbar sein und wie die Titanic am Eisberg der Markt- und Einstellungsveränderung zerschellen und

untergehen. Man wird deutlich weniger Autos kaufen und wenn, dann nicht mehr von VW, weil die Kunden von Morgen ein anderes Wertesystem, ein anderes Mindset haben, das mit den gelebten Werten von VW nicht kompatibel ist. Vertrauen, Menschenfreundlichkeit in der Praxis, Lebensdienlichkeit im Produkt und in den Dienstleistungen sowie die Bereitschaft etwas Positives leisten zu wollen – das sind die Währungen von Morgen. Was dient der Welt und was ist der Beitrag der Unternehmen dazu?

Beitrag vom 28. Juli 2020 - erschienen auf [www.forum-wirtschaftsethik.de](http://www.forum-wirtschaftsethik.de)

## Der Autor



### Marcus Ketschau

Marcus Ketschau begleitet mit seinen beiden Unternehmen [Prosolvis](#) und [Ethisch Managen](#) Unternehmen in personellen, organisatorischen und ethischen Fragen.

- CAS-Studium Wirtschaftsethik, Universität Freiburg und Thales Akademie
- Betriebswirt (FH/SHR), Fachrichtung Krankenhaus- und Sozialmanagement
- Dipl. Sozialpädagogin (FH)
- Zertifizierter Organisationsentwickler und Changeberater
- Zertifizierter Coach,
- Über 20-jährige Erfahrungen im Sozial- und Klinikmanagementbereich
- [Blogger](#) und Fachbuchautor "Innovative Jugendhilfe", Tectum-Verlag,
- ledig, 1 Tochter

Mitgliedschaft in und Engagement für diverse lokale und internationale Hilfsorganisationen



Prof. Peter Franklin;  
Bild: © Foto Huber

## Coronavirus: Wie kulturelle Werte den Umgang mit der Pandemie beeinflussen

---

VON PROF. PETER FRANKLIN

Das Krisenmanagement in der Corona-Pandemie und seine Akzeptanz unterscheidet sich in den Ländern weltweit. Interkulturalist Prof. Peter Franklin sieht darin einen Spiegel der unterschiedlichen Kulturen.

Prof. Peter Franklin war im März als Referent für einen Vortrag zu einer Konferenz in Frankreich eingeladen. Als die Corona-Krise sich verschärfte, wurde die Veranstaltung abgesagt. Prof. Franklin erhielt eine Ausladung. Das überraschte ihn nicht. Ungewöhnlich aber war für ihn die Begründung bzw. die Rechtfertigung: Man folge mit der Absage der Anweisung von Präsident Emmanuel Macron, alle Hochschulen zu schließen. "Als an der HTWG das Präsidium der Hochschule über die Maßnahmen in der Corona-Pandemie informierte, hat es natürlich kein einziges Mal auf Kanzlerin Angela Merkel Bezug genommen", hält er dem entgegen. Anlass für den Wissenschaftler, die Maßnahmen verschiedener Länder in der Corona-Pandemie, ihre Kommunikation und Akzeptanz in der Bevölkerung zu beleuchten und Hintergründe zu erläutern.

DNWE MAGAZIN 1|20

Prof. Peter Franklin hat zu diesem Thema einen Artikel im [Magazin Business-Spotlight](#) veröffentlicht. Und er beantwortete weitere Fragen im Interview mit Anja Wischer, verantwortlich für Presse und Veranstaltungsmanagement in der Stabsstelle Kommunikation der HTWG Konstanz:

**Stellen wir uns vor, Sie hätten für April eine Konferenz in Konstanz veranstaltet und hätten Ihren Kolleginnen und Kollegen in Deutschland die Absage-Mail versandt – mit Bezug auf eine Entscheidung von Kanzlerin Angela Merkel oder Ministerpräsident Winfried Kretschmann. Weshalb wäre die Formulierung hier auf Verwunderung gestoßen?**

Weil in Deutschland – in der Gesellschaft wie auch in vielen Organisationen, Unternehmen, Teams – Macht und Einfluss häufig nicht in den Händen von wenigen Leuten oder wenigen Instanzen ganz oben konzentriert bleiben, sondern nach unten weitergegeben

werden. In diesem – politischen – Fall von Berlin in die Landeshauptstädte und dann auf der Grundlage einer dort verabschiedeten Corona-Verordnung weiter nach unten zur Ausführung.

Das sieht man an der sehr unterschiedlichen Handhabung der Lockerung des Lockdowns in den Bundesländern – es gab und gibt es immer noch keine einheitliche Vorgehensweise. Minister Spahn und die Bundeskanzlerin konnten in den ersten Wochen des Lockdowns versuchen, in ihren Beratungen mit den Ministerpräsidenten das Geschehen zu beeinflussen, aber eine – wie die E-Mail aus Frankreich vermuten lässt – persönliche Entscheidung à la Macron zu treffen, dass Hochschulen geschlossen werden sollen, wäre unmöglich gewesen, oder eine womöglich von einer anderen Instanz getroffene Entscheidung persönlich anzukündigen, unangemessen.

Die E-Mail vom 16. März, die die Schließung der HTWG angekündigt hat, kam vom Präsidenten der Hochschule und enthielt keinen Bezug auf eine Verordnung der Landesregierung, geschweige eine andere Person, lediglich auf den Corona-Krisenstab der HTWG – interessanterweise eine Gruppe von Menschen, keine Einzelperson. Durch die sog. Kulturhoheit der Länder sind Hochschulen Ländersache; sie agieren im Rahmen des Hochschulgesetzes relativ autonom, wie man hier im praxisbezogenen Vergleich mit Frankreich sieht.

**Die Französinnen und Franzosen gelten in Deutschland als freiheitsliebende Menschen, die sich nicht scheuen, lautstark für ihre Rechte einzutreten. Wir haben Bilder von demonstrierenden Gewerkschaftsmitgliedern, Landwirten oder zuletzt die Gelbwesten vor Augen. Wie haben Sie sich die fast dem Staatsoberhaupt unterwürfig klingende Formulierung in der Mail erklärt?**

Anders als in Deutschland, in den nordischen Ländern, den Niederlanden oder Großbritannien zum Beispiel wird in Frankreich eher oft erwartet und auch akzeptiert, dass Macht und Einfluss ungleichmäßig verteilt sind und oben in der hierarchischen Pyramide konzentriert bleiben. Das belegen zahlreiche ernst zu nehmende Studien zur sog. Machtdistanz auf der Welt, aber auch politische und wirtschaftliche Strukturen – z.B. das französische Staatsoberhaupt repräsentiert nicht nur, M. Macron besitzt anders als Herr Steinmeyer ein sehr hohes Maß an politischer Macht; die Macht des Président-Directeur-Général eines französischen Unternehmens ist Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzender in einer Person.

Allerdings ist diese sehr deutliche Tendenz zur Konzentrierung der Macht in Frankreich nicht so stark ausgeprägt, dass von den weniger Mächtigen nicht versucht wird, Einfluss auf die Machtinhaber auszuüben. Anders

als in Ländern mit extrem hoher Machtdistanz gibt es die Meinungsfreiheit in Frankreich. Mit ihren Protestaktionen beanspruchen für sich Minderheiten wie die gilets jaunes einen Teil des oben in der Hierarchie konzentrierten Einflusses.

Fazit: Angehörige jeder Kultur teilen im unterschiedlichen Maße die gemeinsamen Werte und Normen der eigenen Kultur – sind keine nach einer Gruppennorm generierten Klone. Wenn z.B. eine schweigende Mehrheit nicht mehr schweigt, kann sich eine Kultur neuen Gegebenheiten und Herausforderungen im sozialen Umfeld anpassen. Werte, Normen, Praktiken und Institutionen, die die Mitglieder der Kultur nicht mehr als nützlich oder wünschenswert erachten, weil sie der Komplexität des Lebens in der Gruppe nicht mehr gewachsen sind, ändern sich und werden ersetzt. So gesehen sind Kulturen keine statischen Gebilde, sondern lernfähige und damit auch lebensfähige Systeme.

**Nochmal anders war die Pandemie-Politik in China. Hier wurden rigide Maßnahmen von Peking aus verkündet und vor Ort umgesetzt. Wie wird eine zentrale Entscheidung in unterschiedlichen Kulturen mitgetragen? Wer fühlt sich verantwortlich und sieht sich in der (Macht-)Position, Entscheidungen zu treffen? Und was ist nötig, damit eine getroffene Entscheidung von Bürgerinnen und Bürgern akzeptiert wird?**

Gesellschaften oder Kulturen oder Gruppen, die durch eine große Machtdistanz gekennzeichnet sind, fehlen häufig demokratische politische Strukturen, wie wir sie in Europa kennen. Beispiele sind Malaysia, Russland und eben China. Ein starker Mann – es handelt sich fast immer um einen Mann – führt eine mehr oder weniger kollektivistisch strukturierte Gesellschaft, in der die Gruppenmitglieder dem Mächtigen und der Gruppe insgesamt loyal sind – zum Beispiel durch gruppenkonformes Verhalten. Im Gegenzug erhalten die Gruppenmitglieder Schutz und Fürsorge vom starken Mann und von der Gruppe.

Aus Loyalitätsgründen wird die von Ihnen angesprochene Entscheidung zum Schutz der Gruppe von der Gruppe selbst mitgetragen. Das bedeutet, dass im Extremfall Gehorsam gegenüber Mächtigen selbstverständlich und im ureigenen Interesse ist. Denn Ungehorsam kann bestraft werden. Auch das hat man im sehr rigorosen Lockdown in China und aktuell bei der zweiten Welle in Beijing beobachten können.

**Ganz anders verlief der Umgang mit der Pandemie in Ihrem Heimatland. Zunächst stand die individuelle Freiheit im Vordergrund. Erst nach einigen Wochen und der Erkrankung des Premierministers hat die britische Regierung eine politische Kehrt-**

wende gemacht. Hätten die dann geforderten Verhaltensänderungen in der Bevölkerung die gleiche Unterstützung erfahren, wenn von der Regierung schon zu Beginn der Krise das Wohl der Allgemeinheit als Hauptargument kommuniziert worden wäre?

Ich denke nein. Ich glaube, die anfängliche Zurückhaltung der britischen Regierung, und insbesondere des Premierministers, sprach schon den sehr hohen Grad an Individualismus an, der in Großbritannien weitverbreitet ist und sehr tief sitzt. Er ist in mehreren empirischen Studien und zahlreichen qualitativen Beschreibungen der gegenwärtigen britischen Kultur belegt. Individuelle Freiheit ist demnach ein sehr, sehr hohes Gut. Der Staat (und vor allem eine konservative Regierung) darf die individuellen Freiheiten der Menschen nicht unnötigerweise beschneiden, meinen viele Briten. Das Individuum wird also oft höher geschätzt als die Gesellschaft.

Dass die ehemalige konservative Premierministerin Margaret Thatcher in einer bemerkenswerten und heute noch viel zitierten Rede sagte, "... there is no such thing as society. There are individual men and women and there are families", ist der Ende des 20. Jahrhunderts populär gewordene Ausdruck eines Individualismus, der in der Philosophie dem britischen Empirismus früherer Jahrhunderte zugrunde liegt und der bei den Werken verschiedener britischer Denker und Philosophen wie Francis Bacon, David Hume, John Locke und Adam Smith einen Kerngedanken bildet.

Diesem tief sitzenden Individualismus ist in Großbritannien im Umgang mit der Pandemie Rechnung getragen worden und war auch auf jeden Fall zum Teil dadurch motiviert. Durch das – im europäischen Vergleich sehr späte – Ausrufen des Lockdowns durch die britische Regierung ist seinen Landsleuten, wie Johnson sagte, das "uralte, unabdingbare Recht der Briten, in die Kneipe zu gehen, beraubt worden", erläutert Peter Franklin. Das zögerliche Handeln der britischen Regierung führte verständlicherweise zu sehr hohen Infektionsraten: Laut Statistik der Johns-Hopkins-Universität bzw. des Robert-Koch-Instituts von heute (1.7.20) hat Großbritannien bei weitem die meisten Covid-19-Fälle in Europa. Es gibt je 100.000 Einwohner in Großbritannien 66 Tote, in Deutschland hingegen lediglich elf.

Zurück zu Deutschland: Kanzlerin Angela Merkel hat in der Corona-Pandemie zu einer sehr seltenen Maßnahme gegriffen: In einer Fernsehansprache hat sie bei den Bürgerinnen und Bürger um Verständnis für und die Einhaltung der Corona-Maßnahmen appelliert. Sie hat darin mehrfach die individuelle Verantwortung der Bürgerinnen und Bürger betont, aber auch an die Solidarität appel-

liert, z.B. "Ich möchte Ihnen erklären, ... , was die Bundesregierung und die staatlichen Ebenen tun, um alle in unserer Gemeinschaft zu schützen .... Aber ich möchte Ihnen auch vermitteln, warum es Sie dafür braucht, und was jeder und jede Einzelne dazu beitragen kann." Auf einer Skala von 1 bis 10: Wo stehen wir in Deutschland bei der Bedeutung von individueller Freiheit versus Allgemeinwohl? Und denken Sie, es hatte für die Bevölkerung eine besondere Wirkung, dass es die Person der Kanzlerin war, die an die Verantwortung der Bürgerinnen und Bürger appelliert hat?

Ich kann das genauer! Auf einer in der Forschung sehr bekannten Individualismus-Kollektivismus-Skala, die von 0 Punkten (extrem kollektivistisch) bis 100 Punkte (extrem individualistisch) erreicht Deutschland 67 Punkte – im unteren Teil des obersten Drittels. Das überrascht sehr viele Menschen in Deutschland, die in ihrer Heimat eine typische, individualistische, d.h. auf Selbstverwirklichung orientierte Konsumgesellschaft sehen.

Aber es gibt eine Reihe von Faktoren, die den im Vergleich zu den USA und Großbritannien, die jeweils mit 91 bzw. 89 Punkten eingeschätzt werden, geringeren Individualismus belegen. Die Bedeutung des Allgemeinwohls, der Gesellschaft insgesamt, sieht man am deutlichsten in Deutschland in der generellen Akzeptanz der sozialen Marktwirtschaft oder des rheinischen Kapitalismus als gesellschafts- und wirtschaftspolitisches Leitbild, das vorsieht, dass die Gesellschaft insgesamt auch von der freien Initiative in der Wirtschaft mit profitieren sollte und nicht nur das Kapital. Speziell in den USA aber auch in Großbritannien ist der von Individualismus geprägte Shareholder-Kapitalismus im Vergleich mit Deutschland red in tooth and claw – das Allgemeinwohl wird eher nicht berücksichtigt. Weitere Indikatoren der Bedeutung der Allgemeinheit oder auf jeden Fall der Gruppe in Deutschland ist in der Rolle von gruppenorientierten Akteuren in Wirtschaft und Gesellschaft abzulesen – die Rolle des Betriebsrats, der Gewerkschaften, der Arbeitgeberverbände, der Fachverbände, der Stiftungen, der Vereine – und im anfangs besprochenen Praxisbeispiel die Rolle des Krisenstabs der HTWG im Umgang mit der Pandemie an der Hochschule!

Unter anderem der deutsche Ethikrat hat die Krisenkommunikation der Bundesregierung kritisiert, indem er eine breiter aufgestellte Debatte über die Corona-Maßnahmen forderte. Eine solche Kritik einer öffentlichen Gruppierung am Regierungshandeln wäre in China beispielsweise undenkbar. Führen Sie dies auf die drohenden Sanktionen oder auf die kulturellen Werte zurück?

Auf beides. Kulturelle Werte beeinflussen unsere Handlungen, das Verhalten, die Praktiken, die Institutionen einer Gruppe, rechtfertigen sie. Wo die Machtdistanz besonders groß ist und wo die Rechtsstaatlichkeit in unserem Verständnis fehlt, können die Sanktionen durchaus rigoros sein.

### **Dabei drängt sich die Frage nach Henne und Ei auf "Was war zuerst da: Kulturelle Werte oder das politische System?" Was beeinflusst was stärker?**

Die Institutionen und Praktiken einer Gesellschaft – hierzu gehört die Politik – sind auf jeden Fall zu einem sehr großen Teil von den geteilten Werten der Gesellschaft beeinflusst. Anders wäre sehr komisch und nicht nachhaltig. Ändern sich Werte aus welchen Gründen auch immer, dann passen sich Verhaltensweisen, Praktiken und Institutionen an, oft mit Mühe und Not und oft zeitlich verzögert. Aber Gesellschaften und Kulturen befinden sich grundsätzlich im Fluss, deren Werte auch.

### **Gibt es aus Ihrer Sicht Kommunikationsmaßnahmen/ein Verhalten in der Kommunikation, das kulturübergreifend funktioniert und allgemein akzeptiert wird? Eine Art Weltformel der Krisenkommunikation?**

Ein Faktor ist meiner Meinung nach in der Krisenkommunikation von besonderer Bedeutung: Vertrauen. Was macht Vertrauen aus? Wie kommen wir zu dem Schluss, dass eine Person vertrauenswürdig ist? In westlichen Kulturen sind Kompetenz, Transparenz und Zuverlässigkeit oft ausschlaggebend. In anderen Teilen der Welt gilt Reziprozität als besonders wichtig. Aber bei allen Konzeptionen ist von überragender Bedeutung eine spürbare, wie auch immer geartete Integrität.

Und diese Reputation hat sich Frau Merkel als Politikerin über lange Jahre erarbeitet, und Boris Johnson eben nicht. Frau Merkel gilt über Parteigrenzen hinweg als vertrauenswürdig. Und genau diese Eigenschaft ist in ihrer Fernsehrede vermittelt worden. Die Rede war auch deshalb brilliant, weil diese Eigenschaften durch

sehr sensibel zum Ausdruck gebrachte Emotionen begleitet wurden. Auch dank ihrer Reputation wirkte sie in der Rede authentisch auch im affektiven Bereich, integer und deshalb absolut vertrauenswürdig.

Das Kommunikationsmanagement von Boris Johnson war hingegen von Anfang an katastrophal schlecht (sieh z.B. in The Guardian vom 21. Juni 2020: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/jun/21/boris-johnson-lies-marcus-rashford-prime-minister>). Seine Unfähigkeit, die Details eines Sachverhalts zu beherrschen, schürte den Eindruck der fehlenden Kompetenz und Transparenz. Plötzliche Änderungen im Pandemie-Management ließen ihn auch noch als unzuverlässig erscheinen. Aber am wichtigsten ist, dass ihm die Reputation der Integrität fehlt. Als junger Journalist in Brüssel hat er sich einen Namen mit erfundenen Berichten z. B. über EU-genormten Särgen und dergleichen mehr gemacht; seine Brexit-Kampagne ist vielen Briten durch erfundene Statistiken über die Kosten der britischen EU-Mitgliedschaft in Erinnerung geblieben. Bei der Reputation, nicht integer zu sein, konnte seine Kommunikationspolitik nur scheitern.

Auch in autoritär geführten Gesellschaften, bei denen man meinen könnte, die Angst vor unangenehmen Konsequenzen bei der Ablehnung von zentral getroffenen Entscheidungen die Wirkung von Vertrauen ersetzen könnte, müssen die Angehörigen der Kultur dem starken Mann vertrauen und zutrauen können, dass er im Interesse der Gruppe handelt. Deshalb ist es der chinesischen Führung so wichtig, dass die zweite Welle, die vor der Hauptstadt und Zentrum der Macht Beijing gerade grassiert, möglichst schnell unter Kontrolle gebracht wird.

**Beitrag vom 17. Juli 2020 - erschienen auf [www.forum-wirtschaftsethik.de](http://www.forum-wirtschaftsethik.de)**

Das Interview wurde zuerst veröffentlicht unter: <https://www.htwg-konstanz.de/hochschule/magazin/coronavirus-wie-kulturelle-werte-den-umgang-mit-der-pandemie-beeinflussen/>

### **Der Autor**



#### **Prof. Peter Franklin**

lehrt und forscht zu interkultureller Kommunikation und interkulturellem Management. Er hat in den zurückliegenden 30 Jahren zahlreiche Führungskräfte geschult, seit 1998 lehrt er an der HTWG, seit 2000 in den Asien-Studiengängen sowie in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Er ist Mitglied im Konstanzer Institut für Corporate Governance.

Prof. Franklin ist Co-Autor, mit Jeremy Comfort, von "The Mindful International Manager" (Kogan Page), einem Praxis-Ratgeber für international tätige Menschen und mit Helen Spencer-Oatey von "Intercultural Interaction" (Palgrave) und Co-Herausgeber, mit Christoph Barmeyer, von "Intercultural Management" (Palgrave Macmillan), einer Sammlung von Fallstudien.



Dr. Christian Hugo Hoffmann

# Klugheits- versus Metaklugheits- und moralischen Überlegungen anhand eines Umweltspiels

VON DR. CHRISTIAN HUGO HOFFMANN

## Was das Modell des Gefangenendilemmas über Kooperation bei Fragen des Klimawandels lehrt

### Abstract

Der Klimawandel stellt eine der großen Herausforderungen der Menschheit dar. Gleichzeitig ist er jedoch aufgrund seiner Komplexität schwerlich greifbar. In diesem Paper widmen wir uns einem Ausschnitt aus diesem Problem mithilfe des Instrumentariums der Spiel- als auch der Moraltheorie und ihren Konzepten, indem wir ausgehend von dem wohlerrichteten Modell des Gefangenendilemmas ein fiktives, gleichwohl repräsentatives (strategisches) Umweltspiel kreieren. Es werden daran systematisch rationale, also ökonomische Strategien sowie moralische Argumente unter Würdigung eines Paradoxes der Klugheit vorgestellt und die Frage nach der Etablierung von Kooperation

zwischen (scheinbar) im Konflikt stehenden Parteien (Spielern) diskutiert. Diese Untersuchung führt dabei zweierlei zutage: Erstens zeigen wir, wie Dilemmata sowohl technisch als auch theoretisch und politisch in Umweltspielen (unterschieden nach Einmal-/Mehrfachbetrachtungen sowie Kommunikationsmöglichkeiten) aufgelöst werden können. Und zweitens werden neue Impulse für die Vereinbarkeit von Moral und Eigeninteresse geliefert.

### 1. Einleitung

Zwei Ganoven begehen gemeinsam einen Banküberfall und werden anschließend gefasst, ohne dass ihnen jedoch der Raub nachgewiesen werden könnte. Die Indizien reichen aber aus, sie wegen eines leichteren Vergehens, z.B. wegen unerlaubten Waffenbesitzes, zu verurteilen. Der Gefängnisdirektor, wohl einer der

ersten Spieltheoretiker, steckt die beiden in getrennte Zellen und unterbreitet jedem einzeln folgendes Angebot: (i) Wer die Straftat gesteht, während der Partner leugnet, wird aufgrund einer Kronzeugenregelung freigesprochen. (ii) Wer leugnet, während der Partner gesteht, bekommt die Höchststrafe von fünf Jahren Gefängnis. (iii) Leugnen beide, ist ihnen der Überfall nicht nachzuweisen; sie werden dann wegen unerlaubten Waffenbesitzes mit einem Jahr Gefängnis bestraft. (iv) Gestehen beide den Raub, so erhalten beide wegen ihrer Kooperation mit dem Gefängnisdirektor vier Jahre. Die Frage ist nun: Wie werden sich die beiden Gefangenen entscheiden?

Dies ist nur eine unter zahlreichen Erzählweisen der Cover Story des Prisoner's Dilemma (Gefangenendilemma oder kurz: GD), dem wahrscheinlich bekanntesten (strategischen) Spiel überhaupt:[1] Allein in der Sozialpsychologie sollen tausend Papiere darüber existieren, insgesamt sind es wahrscheinlich noch sehr viel mehr, insbesondere seit der mehrfachen Nobelpreise für Spieltheoretiker. Dieser Ruhm kommt nicht von ungefähr: Es ist eines der interessantesten Spiele und erhitzt immer wieder die Gemüter; gleichzeitig beschäftigt neben den Sozialwissenschaften auch die Ethik die wichtige Frage, wie bei diesem Interaktionsmuster Kooperation zustande kommen kann. Da, wie das konkrete GD-Spiel hier zeigt, die weitere Beschäftigung mit dem Thema der GDs aus aktuellem Anlass, nämlich vor dem Hintergrund der Bekämpfung der Folgen des Klimawandels lohnt, alles in allem Grund genug, dass auch diese Arbeit sich jener Frage nach Kooperation verschreibt.

Zwar mag das eigentliche GD die vermutlich einfachste Form des sozialen Dilemmas sein und als eher ungeeignet erscheinen, reale Situationen widerzuspiegeln (weil beispielsweise mehr als zwei Spieler beteiligt sind), nichtsdestotrotz genügt jener Grundtyp, um diverse Sachverhalte zu modellieren.[2] So ist das GD auch Modell für viele ökonomische Situationen, darunter das prominente Beispiel der Nutzung (reiner und unreiner) öffentlicher Güter.[3]

Die vorliegende Arbeit ist wie folgt aufgebaut: Zunächst erörtern wir in Abschnitt 2 ein Fallbeispiel, das ein unreines öffentliches Gut betrifft, nämlich die Nutzung der Atmosphäre als Schadstoffsenke und in welchem zwei Akteure A und B zwischen hohen und vermindernden Luftschadstoffemissionen wählen können. In Abschnitt 3 wird ausgehend von dem zuvor beschriebenen Umweltspiel erläutert, warum es sich hierbei um ein Paradox handelt. Freilich ziehen wir dafür und an anderen Stellen das Instrumentarium der Spieltheorie (v.a. deren Begriffe) heran, aber nicht um es/sie in den Vordergrund zu rücken, sondern vielmehr um die grundlegende Logik von Interaktionen zu verdeutlichen, um dann zu zeigen, mit welchen Ansätzen, was

uns zu Abschnitt 4 bringt, man den Problemen, die sich aus dieser Logik ergeben, beikommen kann. Am Ende wird es also um die Frage gehen, ob und wie es möglich ist, das unbefriedigende Resultat beim Umweltspiel – soviel sei bereits vorweggenommen – zu vermeiden: Das ist eine ethische Frage. Schließlich fasst Abschnitt 5 zusammen und bettet die Diskussion in einen größeren, moraltheoretischen Zusammenhang ein.

## 2. Vorstellung des Fallbeispiels

Wir betrachten die Rolle von Vorstandsmitgliedern zweier stahlerzeugender Unternehmen (UN) in einer spezifischen Entscheidungssituation. Die beiden UN A AG und B AG erzeugen das gleiche Produkt (ein homogenes Gut), nämlich spezielle Fernwärmerohre, für welche sonst keine Anbieter auf dem Markt auftreten (Duopol). Sie stehen darum miteinander in starker Preiskonkurrenz.

Beide UN sehen sich folgender Situation gegenüber:

1. Der jährliche Umsatz an Fernwärmerohren beider Betriebe ist gleich groß, d.h. sie besitzen gleich große Marktanteile.
2. Die Stahl- und Rohrerzeugung ist mit hohen Luftschadstoffemissionen verbunden, die durch Filteranlagen und Katalysatoren (mit einer Nutzungsdauer [ND] von je 1 Jahr) maßgeblich reduziert werden können. Mit der Errichtung und dem Betrieb dieser Anlagen gehen aber beträchtliche Investitions- und Betriebskosten einher. Preiserhöhungen sind am Markt wiederum nicht durchsetzbar (vollkommener Konkurrenzmarkt). Eine Diversifikation der Produktion wird von beiden UN nicht erwogen, der Geschäftszweck sowohl der A AG als auch der B AG liegt allein in der Herstellung jener spezieller Fernwärmerohre.
3. Im Dorf Unbeliebtheim, welches die einzige Wohnsiedlung im engeren Umkreis ist und sich in einem Tal unweit von den beiden Fabrikgeländen befindet, erkranken überdurchschnittlich viele Bewohner (im Vergleich zu weiter von den Fabriken entfernten Siedlungen) an Asthma und anderen Atemwegserkrankungen; darunter auch viele Arbeiter und einige Angestellte der UN. Denn es besteht eine positive Korrelation zwischen der Ausstoßmenge an Schadstoffen der A AG und der B AG und der Zahl der Erkrankungen. Daneben wirkt sich die Luftverschmutzung auch schädlich auf Flora und Fauna aus. Die Vorstandsmitglieder beider UN sind sich all dessen durchaus bewusst, doch vermuten sie lediglich einen Zusammenhang, da bis dato keine wissenschaftliche Studie dazu angestellt wurde, die ihre Überzeugung hätte untermauern können. Eine zu diesem speziellen Fall initiierte Studie, die also das Dorf Unbeliebtheim und die nähere Umgebung zum Gegenstand hat, ist künftig nicht zu erwarten. Abgesehen von

der gravierenden Situation in Unbeliebtheim weiß der Staat um die negativen externen Effekte durch Luftverschmutzung und verlangt daher von UN mit hohen Luftschadstoffemissionen Entschädigungszahlungen.

4. Die Höhe der Strafzahlungen ist abhängig von dem Grad der Verschmutzung des jeweiligen Luftraums, der durch emittierende UN belastet UN A und B belasten den gleichen Luftraum. (Geographisch benachbarte Industrien verunreinigen einen anderen Luftraum.)
5. Die Vorstände sind den Schadstoffen kaum ausgesetzt nicht von gesundheitlichen Beeinträchtigungen betroffen. Demungeachtet identifizieren sie sich stark mit ihrem jeweiligen UN, weshalb ihnen viel an einem langfristigen Wohlergehen der Betriebe gelegen ist. Der dauerhafte Aktionärsstamm von UN A respektive B wünscht gar eine verantwortungsvolle UN-Führung.
6. Werden die Emissionen unvermindert ausgestoßen (nicht vermieden), so ersparen sich beide Betriebe beträchtliche Investitionskosten, sie müssen aber Entschädigungszahlungen an den Staat leisten, was bei beiden UN zu bescheidenen Gewinnen führt (17,5 Mio./ annum für beide UN).
7. Vermeiden beide UN die Emissionen, so entfallen zwar die Strafzahlungen, aber der Periodenüberschuss beider UN ist unter dem Blickwinkel der Gewinnmaximierung immer noch relativ unzufriedenstellend (35 Mio./ annum für beide UN).
8. Vermeidet UN A die Emissionen, UN B aber nicht, so kann die B AG durch eine Ausweitung der Produktion wegen der niedrigeren Kosten und trotz der Entschädigungszahlungen den vergleichsweise höchsten Gewinn verbuchen (B: 38,125 / annum); hingegen verzeichnet die A AG das vergleichsweise schlechteste Betriebsergebnis durch die Kosten der Filter und Katalysatoren sowie den Verlust an Marktanteilen (A: 10 Mio./ annum). Entsprechendes gilt für die umgekehrte Konstellation (wenn B statt A die Emissionen senkt).

Daraus ergibt sich folgende Auszahlungsmatrix (in Mio. GE), wobei der Vorstand der A AG dem Spieler A und analog der Vorstand der B AG dem Spieler B entspricht

(eben weil dieses Organ die operative Leitung hat und daher die Entscheidung zwischen H1 und H2 fällt) [Abbildung 1, s.u.]

Die monetären Werte spiegeln jedoch nicht zweifelsfrei die Nutzenwerte wider. Wir wollen zwar nicht danach fragen, ob A einen anderen Nutzen aus einem Geldwert zieht als B, aber gilt es insbesondere weiterhin zu berücksichtigen:

6´) Infolge der Kombination von H2 und H2 bleibt die Luftqualität schlecht, aber sie verschlechtert sich nicht weiter. [4] Es ist dennoch mit weiteren Krankheitsfällen, eventuell auch mit teils zu verantwortenden Todesfällen in Unbeliebtheim zu rechnen. Jedenfalls ist eine Zunahme an Leid bei Mensch und Tier um UN A und B herum sehr wahrscheinlich.

7´) Aufgrund einer drastisch abnehmenden Luftverunreinigung sind bei dem Strategienpaar H1 und H1 gegenteilige Konsequenzen zu erwarten.

8´) Sofern ein Spieler H1 und der andere H2 spielt, ähneln die Verhältnisse denen in 6´), da einer Reduktion an Emissionen durch Filter und Katalysatoren bei dem einen Hersteller eine Ausweitung der Produktion und darum der Emissionen bei dem anderen gegenübersteht.

Weitere Implikationen der einzelnen Strategienpaare sind durchaus denkbar. Doch wollen wir der Einfachheit und der Übersichtlichkeit halber von solchen Anstrengungen einmal absehen, welche die Bestimmung weiterer Determinanten der jeweiligen Auszahlungen [5] von A bzw. B zum Ziel haben. Der Fokus liegt vielmehr auf der Frage, wie nun A und B die bisher genannten Auswirkungen bewerten, welchen Nutzen sie ihnen zuweisen. Dies ist von anthropologischen Annahmen abhängig:

1. Annahme: Spieler A und B sind rigorose Altruisten. Wenn A und B allein durch fremdnütziges Handeln glücklich werden, dann streben sie danach, das Glück/den Nutzen der anderen zu maximieren. In der durch die obigen Punkte festgelegten Situation

|   |                                  | B                          |                                  |
|---|----------------------------------|----------------------------|----------------------------------|
|   |                                  | H <sub>1</sub> : vermeidet | H <sub>2</sub> : vermeidet nicht |
| A | H <sub>1</sub> : vermeidet       | 35; 35                     | 10; 38,125                       |
|   | H <sub>2</sub> : vermeidet nicht | 38,125; 10                 | 17,5; 17,5                       |

Abb. 1: GD-Struktur des Umweltspiels in Normalform auf Basis monetärer Werte

erweist sich vor dem Hintergrund die Handlung H1 als diejenige, die den größten Nutzen für A respektive B besitzt, weil die Installation von Filtern und Katalysatoren das relativ große Leid einer relativ großen Zahl, nämlich der Bewohner von Unbeliebtheim (und der in der Umgebung verbreiteten Tiere) sukzessive mindert (oder positiv formuliert: ihr Glück erhöht). Eine Präferenzordnung der Spieler über die drei anderen Spielausgänge ist nicht nötig, da kein Spieler einen Anreiz hat, von der Strategie H1 abzuweichen.[6] Sicherlich ist es aber aus mindestens zweierlei Gründen nicht plausibel, Annahme 1 zu treffen: (i) Wer menschliches Handeln unvoreingenommen betrachtet, wird auf vielfältige Handlungsmotive stoßen. Von Ausnahmen abgesehen, sind Menschen weder völlig egoistisch noch völlig altruistisch. (ii) Rigoroser Altruismus (vom Schlage Albert Schweitzers etwa) und Ökonomie scheinen im Handlungsvollzug in einer Marktwirtschaft, in der sich die Akteure klassischerweise durch ein Gewinnstreben – also durch ein Verfolgen des Eigeninteresses – auszeichnen, in einem unlösbaren Gegensatz zu stehen (siehe dazu auch Abschnitt 5): Dieser Antagonismus spiegelt die Lebenserfahrung vieler Akteure in der Wirtschaft wider. Ersetzen wir also die erste Annahme durch eine zweite.

2. Annahme: Spieler A und B sind keine homines oeconomici[7], dennoch verfolgen sie hinreichend stark ihr Eigeninteresse. Jenseits des Schwarz-Weiß-Denkens öffnet diese zweite Annahme den UN A und B den Raum zwischen den Extremen eines rigorosen Altruismus und eines puren Egoismus. So mag es durchaus einleuchten, UN auch fremdnützige Handlungen zu unterstellen. Ferner erfreuen sich A und B daran, wenn sie eine Handlung mit moralischem Wert ausführen. Die Vorstände stellen deshalb Reflexionen darüber an, was in ihrer konkreten Entscheidungssituation moralisch geboten ist. Das Matrixfeld H1 – H1 bildet die moralisch richtige Lösung ab, da es einerseits der Intuition, unserem Alltagsurteil entspricht und da andererseits auch theoretische Überlegungen dafür sprechen, etwa weil (und insofern) dieser Spielausgang den Gesamtnutzen maximiert (Utilitarismus), um nur auf die bedeutendste konsequentialistische Ethik Bezug zu nehmen.[8] Nichtsdestotrotz bleibt das unmittelbar handlungsleitende Motiv von Wirtschaftssubjekten die Verfolgung des

eigenen Interesses, das Gemeinwohl kommt (wenn überhaupt) eher als Nebenprodukt dieses Eigeninteresses zum Zuge. Dies ist der Sinn des berühmten Satzes von Adam Smith:

*“Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschen-, sondern an ihre Eigenliebe, und wir erwähnen nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil. (Smith 1776/1978, S. 17)”*

Schließlich gilt nun Folgendes für die Auszahlungsmatrix auf Basis von Nutzenwerten: (i) Da also das Eigeninteresse ausschlaggebend für die Bevorzugung einer der beiden Wahlmöglichkeiten ist, ergeben sich bei der Beachtung von  $6' - 8'$  keine relevanten Veränderungen gegenüber Abb. 1. A und B empfinden vermutlich zwar Mitleid mit den geschädigten Dorfbewohnern bzw. Tieren usw., was wiederum in den entsprechenden Nutzenwerten berücksichtigt, aber trotzdem unwichtig ist, weil sich die Präferenzordnung (über die Spielausgänge) nicht verändert. (ii) Wir behalten allein die Präferenzen der Spieler im Blick. Wir sind nicht darum bemüht, einen Nutzen durch einen Zahlenwert auf einer Skala zu repräsentieren, sodass der Zahlenwert etwas über die absolute Höhe der Nutzenempfindung aussagt (die Werte auf dieser Skala hätten dann prinzipiell die gleichen Eigenschaften wie eine physikalische Maßeinheit). Es bedarf also keiner problematischen kardinalen Nutzenwerte, es genügt eine ordinale Skalierung. [Abbildung 2, s.u.]

### 3. Das Paradox der Klugheit

Nachdem wir uns gerade die Entscheidungssituation der Vorstandsmitglieder der A AG und der B AG klargelegt haben, wenden wir uns jetzt der Entscheidungsfindung, dann dem Spielverlauf – unter obigen Rahmenbedingungen – zu. Es ist also zunächst zu ergründen, welche Strategie A und B vernünftigerweise spielen sollten. Rufen wir uns ins Gedächtnis, dass beide das jeweils für sie günstigste Ergebnis anstreben;[10] sie wissen aber, dass das tatsächliche Ergebnis nicht nur von ihrer eigenen Entscheidung, sondern auch von der

|          |                                  |                            |                                  |  |
|----------|----------------------------------|----------------------------|----------------------------------|--|
|          |                                  | <b>B</b>                   |                                  |  |
|          |                                  | H <sub>1</sub> : vermeidet | H <sub>2</sub> : vermeidet nicht |  |
| <b>A</b> | H <sub>1</sub> : vermeidet       | r, r                       | s, t                             | mit I) $s < p < r < t$<br>und II) $2r > s + t$ |
|          | H <sub>2</sub> : vermeidet nicht | t, s                       | p, p                             |  |

Abb. 2: GD-Struktur des Umweltspiels in Normalform auf Basis von ordinalen Nutzenwerten [9]

ihres Antagonisten abhängt. Der Vorstand von A bzw. B wird daher nachstehende Überlegung anstellen: "Wenn unser Konkurrent den Luftschadstoffausstoß nicht vermeidet, fahren wir besser, wenn wir es ihm gleich tun (weil  $p > s$ ). Wenn unser Konkurrent hingegen die Emissionen durch den Einbau technischer Anlagen reduziert, dann erhalten wir einen Vorteil, wenn wir keine Filter und Katalysatoren installieren, sondern stattdessen unsere Produktion ausweiten (da  $t > r$ )." Unabhängig von der Strategieentscheidung des anderen ist es also für beide UN günstiger H2 zu spielen. Mit anderen Worten: H2 ist eine streng dominante Strategie.[11]

Da sich nun beide Spieler für die Handlungsoption H2 entscheiden, ergibt sich für sie nicht das gewünschte Resultat  $t$ , sondern das Resultat  $p$ . Dieses Ergebnis ist suboptimal: Es ist das zweit-schlechteste der überhaupt möglichen Ergebnisse bzw. erreichen sie mit  $p/p$  denjenigen Zustand, der für beide zusammengenommen am schlechtesten ist. Hätten sich beide für H1 entschieden, so könnten sie jeweils einen höheren (Geld-) Gewinn (jeweils 35 Mio. GE) realisieren sowie Mensch und Tier vor einer gefährlich hohen Konzentration an Luftschadstoffen bewahren, wodurch sich A und B wiederum daran erfreuen würden, moralisch gehandelt zu haben. Kurzum: Sie hätten dann den Gesamtnutzen maximiert ( $r + r + \dots$ ) und eine faire Pareto-optimale Aufteilung der Einheiten ordinalen Nutzens erlangt (in welcher man keinen Beteiligten besser stellen kann, ohne einen anderen schlechter zu stellen).[12] Dies setzt aber voraus, dass A und B H1 wählen. Aus der Sicht jedes einzelnen Spielers ist dies allerdings eine extrem risikoreiche, weil ausbeutbare Strategie (wer nämlich H1 wählt, während der andere H2 wählt, bekommt die vergleichsweise schlechteste Auszahlung, während der andere die vergleichsweise beste erhält). Und das heißt: Unter den gegebenen Bedingungen ist H2 für beide Spieler individuell rational, sie ist unter den vorhandenen Optionen die klügste, wenngleich damit – wie sich häufig die Formulierung findet – die individuelle Rationalität der kollektiven Rationalität widerspricht.[13] Wir kommen damit zu einem Ergebnis, das in der Literatur oft als paradox charakterisiert worden ist. Die Spieler erzielen ein schlechtes Resultat, obwohl beide sich klug (rational im Hinblick auf ihre eigenen Interessen, besser: ihre eigenen Vorstellungen) entscheiden. Man könnte sogar sagen, dass sie zu Opfern ihrer eigenen Klugheit werden. Wie ist dieser Befund zu erklären?

Er beruht auf zwei Voraussetzungen: (i) Das De-facto-Verhalten von A ist wesentlich auch davon abhängig, was B – vielleicht in (antizipierter) Reaktion auf das Verhalten von A – tut; die Theorie spricht von der Interdependenz des Verhaltens. Und da die Auszahlung für jeden der beiden Spieler nicht nur von der eigenen Strategie abhängt, sondern immer auch von der

des anderen, führen also die eigenen Entscheidungen nicht direkt zu dem angestrebten Ergebnis. Klugheit fördert daher nicht unbedingt die eigenen Interessen. (ii) Selbst wenn A und B sich angesichts der misslichen Lage beraten und mündlich vereinbaren, zum gegenseitigen Interesse H1 zu spielen (Kooperation), gelingt es den Akteuren nicht, eine glaubwürdige Verhaltensbindung zu beschließen. Solange das Versprechen beider, zu kooperieren, nicht glaubwürdig ist – in der Fachsprache: cheap talk bleibt – muss jeder damit rechnen, dass der andere sich nicht an die Übereinkunft hält und defektiert. Die häufig vertretene Behauptung, das GD sei durch Kommunikation zwischen den Spielern zu lösen, ist also falsch.

Im Folgenden werden wir sehen, worin eine glaubwürdige Verhaltensbindung überhaupt besteht und wie es diese neben weiteren Ansätzen ermöglicht, dem GD zu entgehen. Doch zuvor wollen wir ergänzend festhalten: In unserem Umweltspiel führt nicht nur individuell rationales Verhalten zu kollektiver Irrationalität, sondern darüber hinaus haben A und B keinen (vernünftigen) Grund, hier moralisch zu sein, wiewohl dies für alle nützlich wäre, respektive A und B eigentlich eine moralische Gesinnung besitzen. Dies bedeutet aber auch umgekehrt zu konstatieren, dass moralisch Handelnde (aus der Sicht des Einzelnen) in unserem Fall (und in anderen) irrational agieren. Es gilt darum, im nächsten Kapitel auch die Versöhnung von Moral und Klugheit im Blick zu bewahren.

## 4. Wege aus dem Gefangenendilemma

Unsere bisherige Analyse des Fallbeispiels bezog sich, ohne dass dies ausdrücklich erwähnt wurde, auf ein Einmalspiel (one shot game): ein Spiel, das genau einmal gespielt wird.

Andernfalls spielen A und B ein anderes Spiel, weil sich bei einem wiederholten Umweltspiel strategische Möglichkeiten eröffnen (d.h. ganz neue Strategien entstehen und nicht nur einfach die Anzahlen der Strategien pro Wiederholung addiert werden darf), die bei einem Einmalspiel unberücksichtigt bleiben. Im Hinblick auf die Lösungsansätze für das Umweltspiel greifen wir die getroffene Zweiteilung zwischen einem einmalig stattfindenden und einem iterierten Spiel wieder auf.

### 4.1. Das Einmalspiel

Nehmen wir also an, die UN A und B stehen einmalig vor der Entscheidungssituation zwischen H1 und H2. Wie entrinnen sie aber unter diesen Umständen der sozialen Falle ( $p/p$ ) oder besser gefragt: Wie gelangen sie zu dem gewünschten Interaktionsergebnis, das für beide (zusammengenommen) am besten wäre und zugleich das moralisch bewertete Ziel bildet ( $r/r$ )? Immerhin geht es ja auch um die Aufhebung der Persis-

tenz moralischer Übel (menschliches Leid, Umweltverschmutzung, Folgen des Klimawandels usw.).

An dieser Stelle bietet sich eine Fallunterscheidung an:

1. Fall: Der Vorstand von A (bzw. B) trifft seine Entscheidung, ohne sich zuvor mit dem Vorstand von B (bzw. A) abzustimmen (Spiel ohne Kommunikation). Die Parteien haben zwar danach nicht die Möglichkeit, bindende oder überhaupt Vereinbarungen einzugehen, dennoch kann man sich eine ganz einfache Lösung vorstellen: Angesichts der Problemaufmachung, dass das Spielen von H1 (und somit auch moralisch motivierter Vor- und Mehrleistungen) ausbeutbar ist und deswegen unterlassen wird, sollte dieser Anreiz zur Ausbeutung genommen werden. Technisch gesprochen ist insofern eine Maßnahme einzuleiten, mit welcher man den Payoff beim Spielen von H2 hinreichend senkt respektive den Payoff beim Spielen von H1 hinreichend erhöht. Dies meint konkret, dass die Auszahlung an die Spieler auf die Weise anzupassen ist, dass gilt:  $t < r$  (III). Darüber hinaus ist es ratsam (doch nicht notwendig), die Bedingung IV:  $p < s$  zu erfüllen.[14] Weiterhin soll gelten, dass V:  $p < r$ . [15] Schließlich haben wir dann unser Umweltspiel derartig transformiert, dass das pareto-superiore Resultat auch ein Nash-Gleichgewicht ist. Mit anderen Worten: Die beiderseitige Wahl der Alternative H1, welche für die Gruppe (A und B) klar das beste Ergebnis ist, liegt jetzt auch dank der obigen Modifikationen am Spiel im Interesse des Einzelnen. Spieltheoretisch heißt das ferner, dass wir nun ein Spiel mit anderen Regeln, und drum ein anderes Spiel spielen. Die Dilemmastruktur, von der wir ausgegangen waren, ist beseitigt. Politisch bedeutet das, dass eine Instanz von außen hinzukommen muss, welche den Anreiz setzt, H1 zu spielen. Diese Funktion erfüllen Regierungen und Quasi-Regierungsapparate. So ist es gar eine der Hauptfunktionen einer Regierung, Auswege aus GD-Situationen zu ermöglichen: sicherzustellen, dass Individuen auch dann gezwungen sind, das sozial erwünschte Verhalten zu zeigen, wenn sie keine privaten Anreize zur Kooperation besitzen (Axelrod 1984/2005, S. 119). Bei unserem Umweltspiel kann ein über das Gewaltmonopol verfügender Staat z.B. wie folgt intervenieren: (i) Sanktionen: Der Staat kann etwa die Entschädigungszahlungen für unverminderte Emissionen erhöhen, sodass die Veränderung der monetären Auszahlungen an A und B eine Präferenzverschiebung sicherstellt, die III – V genügt; oder er kann die Höhe der Strafzahlungen an der Schadstoffausstoßmenge jedes einzelnen UNs bemessen, statt einen pauschalen Betrag pro Luftraum und Luftverunreinigungs-niveau von Emittenten einzufordern. (ii) Subventionen: Zum gleichen Zweck kann der Staat beispielsweise die Installation der Filter und Katalysatoren finanziell unterstützen. (iii) Privatisierung des öffentlichen Gu-

tes: Der Staat hat die Möglichkeit, einen Markt für Verschmutzungsrechte einzurichten, wobei die Politik eine konkrete Obergrenze der Gesamtemission als Umweltziel direkt vorgibt. Dies ist die Grundidee des sog. Emissionsrechtehandels.[16] Emissionen, die ohne Emissionsrecht erfolgen, werden mit einer Strafe belegt. (iv) Setzung neuer Standards durch Gesetze: Daneben kann die Regierung ein Gesetz verabschieden, welches A und B vorschreibt, den Luftschadstoffausstoß auf ein gewünschtes Niveau zu senken (ein Verstoß führt wiederum zu Sanktionen). (v) Förderung von Altruismus durch Sozialisation: Schließlich mag es langfristig auch helfen, die Menschen dazu zu bewegen – dafür sind ihre Wertvorstellungen entsprechend zu formen – sich um das Wohlergehen der anderen zu sorgen.[17]

2. Fall: Die Vorstände haben die Möglichkeit, sich im Vorhinein abzustimmen (Spiel mit Kommunikation). Nun war es bereits eine der zentralen Einsichten von Hobbes gewesen – was auch zuvor schon in dieser Arbeit bestätigt wurde – dass man sich auf verbale Übereinkünfte, Versprechungen oder dergleichen nicht verlassen kann. Da die Bindungswirkung einer solchen Übereinkunft viel zu schwach ist, um einem überwiegenden Eigeninteresse der Spieler standhalten zu können, muss sie von außen verstärkt werden. Es obliegt schließlich dem Staat, die Verletzung von Übereinkünften zu sanktionieren. Zwar teilen wir nicht sein Diktum vom homo homini lupus (weil es der hier getroffenen anthropologischen Annahme zuwiderläuft), doch sieht auch die Hobbessche Lösung die Rolle des Staates darin, alle nicht nur zur Einhaltung der Gesetze zu zwingen, sondern ebenso zur Erfüllung der zwischen den Bürgern eingegangenen privatrechtlichen Verträge:

*Wird ein Vertrag abgeschlossen, bei dem keine der Parteien sofort erfüllt, sondern nur im gegenseitigen Vertrauen, so ist er im reinen Naturzustand – im Zustand des Krieges eines jeden gegen jeden – bei jedem vernünftigen Verdacht unwirksam. Steht aber über beiden eine allgemeine, über beide gesetzte Macht, der Recht und Gewalt zur Verfügung stehen, die ausreichen, um die Erfüllung zu erzwingen, so ist er nicht unwirksam. Denn wer zuerst erfüllt, kann nicht sicher sein, daß der andere daraufhin erfüllen wird, da das Band der Worte viel zu schwach ist, um den Ehrgeiz, die Habgier, den Zorn und die anderen menschlichen Leidenschaften ohne die Furcht vor einer Zwangsgewalt zu zügeln. (Hobbes 1651/1976, S. 104f.)*

Wenn also die Top-Manager von A und B einen gültigen Vertrag aufsetzen, der beide UN zur Installation und Inbetriebnahme von  $x$  Katalysatoren und Filteranlagen binnen eines Zeitraums  $y$  verpflichtet (bzw. auch eine fortlaufende Nutzung dieser Gerätschaften über die gesamte ND vorsieht), sowie obendrein

eine hinreichend hohe Geldstrafe (etwa 50 Mio. GE) für jeden Vertragsbruch fixiert ist, dann garantiert der Staat die Einhaltung der Vertragskonditionen (insbesondere die Geltung der Konventionalstrafe). Bemerkenswert ist, dass dieser staatliche Eingriff im Interesse beider Spieler ist. Denn erst jetzt, aufgrund der staatlichen Sanktionsdrohung, kann die von beiden gewünschte Kooperation zustande kommen. Man muss in einem funktionierenden Staat kein Altruist, kein moralischer Mensch sein, um sich an abgeschlossene Verträge zu halten. Die Rücksicht auf das Selbstinteresse reicht aus.

Die bisher entwickelten Lösungen basieren systematisch auf einer glaubwürdigen, d.h. in der Regel: sanktionsbewehrten, kollektiven Selbstbindung. Sie wird traditionell durch den Staat etabliert und durchgesetzt. Abschließend bleibt aber einzuwenden: (i) Die Abbildung unseres Umweltspiels als Einmalspiel erscheint bei näherem Hinsehen nicht plausibel. Denn streng genommen setzt ein Einmalspiel nämlich voraus, dass die Spieler keinerlei gemeinsame Vergangenheit oder Zukunft haben. Aber UN A und B kommen nicht aus dem Nichts, spielen das Umweltspiel und verschwinden dann wieder ins Nichts. (ii) Im Hinblick auf die Moral kann der voreilige Rückgriff auf den Staat, der damit zu einem *deus ex machina* (Gauthier 1986, S. 10) wird, nicht unbedingt überzeugen. Im Unterschied zum Recht ist die Moral ein informelles System der Handlungsorientierung; es legt dem individuellen Handeln Schranken auch dort auf, wo andere (z.B. rechtliche Normen) nicht greifen. Es bleibt die Frage offen, ob der heikle Schritt von der moralischen Einigung zu ihrer tatsächlichen Einhaltung nicht doch mit anderen Mitteln bewerkstelligt werden kann.

## 4.2. Das iterierte Umweltspiel (ein Spiel über n Runden)

Die bislang aufgezeigten Lösungsvorschläge greifen klarerweise auch, wenn wir uns nun der realistischen Annahme zuwenden, dass die UN A und B auch abseits der hier analysierten Spielsituation miteinander interagieren. Doch bietet dies darüber hinaus A bzw. B die Möglichkeit, sich am jeweils anderen in einer zukünftigen Situation zu rächen, sofern man zuvor ausgebeutet wurde. Insbesondere möchten wir in diesem Kapitel den Umstand erwägen, dass A und B das Umweltspiel mehrmalig spielen. Zu diesem Zweck gehen wir von keinen wesentlichen Änderungen der Spielregeln im Zeitablauf aus, d.h. das Umweltspiel erfüllt über alle Runden die Bedingungen I und II, d.h. nicht, dass die Auszahlungswerte konstant bleiben.[18] Unter dieser Restriktion leuchtet ein iteriertes Umweltspiel ein, da wir annehmen, dass (für jede Runde) sowohl H1 als auch H2 das Verhalten der Spieler für nur und konstant ein Jahr festschreibt, was wiederum durchaus plausi-

bel ist, weil die ND der Filteranlagen und Katalysatoren etwa eben genau einem Jahr entspricht[19] und weil sich die monetären Auszahlungswerte erst am Ende der jeweiligen Periode (= 1 Jahr) als Periodenerfolg (im Jahresabschluss der UN) ergeben. Demnach stehen die Vorstände alljährlich erneut vor der Wahl zwischen H1 und H2. Nehmen wir weiter an: Die Vorstände beraten sich gegenseitig, geben jeweils ihre Kooperationsbereitschaft vor und versuchen, den anderen zur Kooperation zu verleiten. Schließlich kommt es in jedem Jahr unabhängig vom Spielausgang der vorhergehenden Runde zu Gesprächen anlässlich des Umweltspiels. Treffen wir nun folgende Differenzierung:

1. Fall:  $1 < n < \infty$  und  $n$ : eine den Spielern bekannte Größe. Halten wir fest: Wenn das Umweltspiel über eine bekannte endliche Anzahl von Durchgängen läuft, haben A und B immer noch keinen Anreiz zu kooperieren: Das gilt sicherlich für die letzte Runde  $n$ , weil es dann keine gemeinsame Zukunft gibt, die durch sie beeinflusst wird. Sodann wird in der vorletzten Runde  $n-1$  keiner der Spieler einen Anreiz zur Kooperation besitzen, weil beide die Defektion des anderen Spielers in der letzten Runde antizipieren können. Aus diesem Gedankengang ergibt sich für jede Folge von Spieldurchgängen, die von bekannter endlicher Länge ist, dass sich das Spiel über alle Runden zurück zu beiderseitiger Defektion ab dem ersten Schritt auflösen wird (Luce und Raiffa 1957, S. 94-102). Diese Rückwärtsinduktion, wie es in der Spieltheorie heißt, zeigt also, dass sich die Sachlage bei einem endlich oft wiederholten Umweltspiel (worüber Common knowledge vorausgesetzt ist) gegenüber dem Einmalspiel nicht ändert. Scheint das Ergebnis aber nicht umso frustrierender, je größer  $n$  ist? Denn immerhin wird die Differenz, die Kluft zwischen den kumulierten Auszahlungswerten bei gewünschter Kooperation vs. jenen bei individuell rationaler Defektion mit wachsendem  $n$  immer größer. Sollte ein wirklich kluger Spieler nicht die Maximierung seines Gesamtnutzens im Blick behalten, statt einer punktuellen Rationalität nachzujagen? Zu diesem Zweck aber darf er seine Handlungsentscheidungen nicht fallweise treffen. Er muss seine gesamte Strategie, die sog. Superstrategie ändern und an verbalen Absprachen auch dann festhalten, wenn er aus ihrer Verletzung einen kurzfristigen Vorteil ziehen könnte. Wir knüpfen damit an den Grundgedanken an, den Rationalitätsbegriff selbst zu hinterfragen. So hat etwa David Gauthier für eine Ersetzung des in der Ökonomie und Spieltheorie üblichen Rationalitätskonzepts durch ein anderes plädiert. Das erste geht davon aus, dass eine Entscheidung rational ist, gdw. durch sie der Erwartungsnutzen des Handelnden maximiert wird. Während hier einzelne Handlungen der zentrale Gegenstand der Entscheidung sind, bezieht sich die von Gauthier vertretene Rationalitätskonzeption auf Handlungs-

dispositionen. Eine Disposition ist danach dann und nur dann rational, wenn der Handelnde, der sie hat, davon ausgehen kann, dass seine Entscheidungen zu einem nicht geringeren Nutzen für ihn führen werden, als es bei den Entscheidungen der Fall wäre, die er treffen würde, falls er irgendeine andere Disposition hätte (Gauthier 1986, S. 182f.). Der dem üblichen Rationalitätskonzept anhängende direkte Maximierer (straightforward maximizer) wird in GD-Situationen das unbefriedigende Resultat (p/p) herbeiführen und muss erwarten, von kooperativen Unternehmungen ausgeschlossen zu werden. Ein beschränkter Maximierer (constrained maximizer), der dem Gauthierschen Konzept folgt, muss solche Sanktionen nicht befürchten; er ist ein gern gesehener Partner in kooperativen Unternehmungen und hat daher bessere Möglichkeiten, von ihnen zu profitieren. Obwohl er sich bei seinen Entscheidungen bestimmte Beschränkungen auferlegt, kann er aufgrund seiner größeren Wahlmöglichkeiten (unter bestimmten Annahmen, die hier vernachlässigbar sind) einen insgesamt höheren Nutzen erzielen. Es ist für ihn folglich rational, die Übereinkunft mit den anderen nicht bloß einzugehen, sondern auch einzuhalten. Und selbst wer anfangs eine Disposition zur direkten Maximierung gewählt hat, kann sich aufgrund besserer Einsicht später für eine Disposition zur beschränkten Maximierung entscheiden; denn: "At the core of our rational capacity is the ability to engage in self-critical reflection. The fully rational being is able to reflect on his standard of deliberation, and to change that standard in the light of reflection" (Gauthier 1986, S. 183). Gauthier unterstellt somit ein zweistufiges Wahlvermögen: Als rationale Wesen können Menschen nicht nur ihre Handlungen wählen, sondern auch ihre Handlungsdispositionen. Wer sich für eine Disposition zur beschränkten Maximierung entscheidet, bekundet damit seine eigene Natur als sowohl rationales als auch moralisches Wesen. Denn Moralität ist nicht als etwas von der individuellen Sorge um das eigene Wohlergehen Unterschiedenes zu begreifen, sondern erwächst aus dieser Sorge: Die Moral ist ein wesentlicher Teil der Nutzenmaximierung (Gauthier 1986, S. 184).

2. Fall:  $n = \infty$  oder  $n$ : eine den Spielern unbekanntes GröÙe. Ob Gauthier die Fixierung der Individuen auf die punktuelle Maximierung ihres Nutzens mit einem "Mechanismus" der Dispositionen zu durchbrechen vermag, ist sicherlich kontrovers; doch braucht es nicht einmal solche Mühen, sofern wir ein Spiel mit einer unbestimmten Anzahl an Durchgängen betrachten; d.h. wenn die Spieler nicht sicher sein können, wann die letzte Interaktion zwischen ihnen stattfinden wird: Da es jetzt keinen Induktionsbeginn für die Rückwärtsinduktion gibt, erweist sich die Wahl einer kooperativen (Super-)Strategie auch für primär selbstinteressierte Spieler als attraktiv.

Die Aussicht auf eine immerwährende lukrative Kooperation zum gegenseitigen Vorteil überwiegt den Nutzen aus punktuellen Extragewinnen durch Defektion, weil man bei letzterem die Chancen einer langfristigen Zusammenarbeit (die zu kumulativ höheren Auszahlungen führt) aufs Spiel setzt. Allerdings ist es für diese Abwägung notwendig, dass die Spieler künftige (Kooperations-) Gewinne mit einer hinreichend kleinen Rate diskontieren.[20] Wenn nämlich einem Spieler besonders an kurzfristig hohen Auszahlungen gelegen ist (wenn seine Diskont-rate also hoch ist), wird sich die Wahl einer nicht-kooperativen Strategie für ihn eher lohnen (weil er dadurch einen schnellen und relativ hohen Extragewinn einheimsen kann). Wir nehmen aber hingegen an, dass A und B künftige Gewinne im Vergleich zu gegenwärtigen genügend hoch bewerten, weil sie sich ein langfristiges sowie erfolgreiches Bestehen am Markt wünschen (um etwa Arbeitsplätze zu sichern). Und wenn die (künftigen) Gewinne aus kooperativem Verhalten auf lange Sicht höher sind als die Gewinne, die aus Defektion zu ziehen sind, dann wird es auch für A bzw. B rational, die verbalen Absprachen einzuhalten, die sie ohnehin schon immer befürwortet haben. Wir benötigen dafür weder eine vorgängige moralische Einstellung auf Seiten der Akteure, noch benötigen wir eine externe Instanz (einen Staat à la Hobbes), die unkooperatives Verhalten sanktioniert. Die Kooperation erwächst aus der internen Logik des Spiels und bleibt aufgrund dieser Logik auch stabil. Ist die beunruhigende Diskrepanz zwischen Moral und Klugheit damit verschwunden? Wer über den Tellerrand kurzfristiger Erfolge hinausdenkt; wer seine Interessen mit Weitblick und langem Atem zu maximieren sucht; wer also wirklich klug ist, der scheint gute Gründe für moralkonformes Handeln zu besitzen. Selbstlosigkeit ist nicht verlangt und ist auch nicht nötig. Moral ist die beste Politik.

## 5. Fazit und Ausblick: Ein (bloß) instrumentelles Moralverständnis?

Auch wenn sich dank anreizstiftender (Staats-)Maßnahmen und mit dem Übergang zu wiederholten Interaktionen die Befürchtung einer prinzipiellen Unvereinbarkeit von Moral und Eigeninteresse nicht bestätigt hat, sind wir von einer echten Versöhnung beider noch weit entfernt. Dies zeigt sich schon daran, dass die Bereitschaft zur Kooperation im Umweltspiel nicht durch intrinsische moralische Motive der Spieler erzeugt wird, sondern allein durch von außen gesetzte Anreize respektive durch die mit der Kooperation verbundenen Gewinnerwartungen. Die Akteure operieren bloß auf Basis von Klugheitsüberlegungen; moralische Reflexionen fließen zwar in ihre Nutzenwerte mit ein, doch sind diese wohl von eher marginaler Bedeutung,

da sie nicht die Präferenzordnung der Spieler verändern. Und somit drängt sich ein begrifflicher Einwand gegen die Versöhnungshoffnung auf: Wenn all unsere Bemühungen lediglich darauf abzielen, Quasi-Egoisten dahin zu bringen, moralkonform zu handeln, ohne dass sie dafür aufhören müssen, Quasi-Egoisten zu sein, dann handelt es sich statt einer Versöhnung doch nur um eine Reduktion von Moral auf Klugheit. Wir scheinen drum über ein instrumentelles Moralverständnis nicht hinauszukommen, insofern Moral als ein Instrument der Interessenrealisierung fungiert. Und dies hätten Repräsentanten eines klassischen Verständnisses niemals als Moral akzeptiert.[21] Pointiert gefragt: Überzeugen wir A und B mithilfe unserer entwickelten Lösungsvorschläge von der Moral oder nicht vielmehr von der Überlegenheit einer klügeren (nämlich langfristigen) Strategie zur Sicherung ihres Selbstinteresses?

Eine solche Kritik am Instrumentalismus ist allerdings selbst nicht ganz unproblematisch. In den Augen vieler Wirtschaftsethiker (insbesondere nach der Homannschen Schule) beruhe sie auf einem antiquierten Moralverständnis, gegen das verschiedene Einwände zu erheben seien. (i) Das Postulat, das moralisch Richtige nicht um seines Nutzens, sondern um seiner moralischen Richtigkeit willen zu tun, läuft auf eine ethische Variante des *l'art pour l'art* hinaus. Die Moral scheint als ein Wert an sich, nicht als ein Wert für reale Menschen, was im scharfen Kontrast zu Homanns Forderung steht: "Moralische Regeln [können] nur unter der Voraussetzung in Geltung gesetzt werden, dass ihre Anreizkompatibilität gegeben ist bzw. hergestellt werden kann" (Homann und Lütge 2005, S. 51). Damit bildet die anreizkompatible Implementierbarkeit die Bedingung der normativen Gültigkeit. (ii) Die tatsächliche Verfasstheit des Menschen ist eine andere, als es die klassische Moralphilosophie vorgibt. Menschen sind keine ätherischen Wesen, die einer reinen praktischen Vernunft à la Kant folgen könnten, ohne dabei von eigenen Bedürfnissen und Interessen behelligt zu werden. Homann macht dagegen deutlich, dass das Motiv für Moral nur das individuelle Vorteilsstreben sein kann: "Damit erweist sich die bis tief in die Wissenschaften hinein vertretene Auffassung, unmoralisches Verhalten lasse sich von moralischem Verhalten mit Hilfe der Unterscheidung zwischen »Egoismus« und »Altruismus« diskriminieren, als unterkomplex: Auch der Moral geht es um die individuelle Besserstellung" (Homann und Lütge 2005, S. 52f.). Und (iii) schließlich fußt das klassische Moralverständnis auf religiösen und metaphysischen Voraussetzungen, die heute keinen Anspruch auf allgemeine Anerkennung mehr erheben dürfen (Homann und Blome-Drees 1992, S. 11f.).

So zeigt sich, dass wir dem begrifflichen Einwand inhaltlich zustimmen können, nur lediglich bestreiten, dass es sich um einen Einwand handelt. Dennoch

bleibt es kritisch zu hinterfragen, ob und inwieweit wir dem moralischen Sollen wirklich ökonomische Restriktionen à la Homann auferlegen (aufzwingen) sollten oder ob der Übergang vom kurzfristigen Egoismus zur langfristigen Klugheit und von dort zur Moral doch nicht als eine lineare und kontinuierliche Fortentwicklung gedacht werden kann.

## Erklärung

Der Autor erklärt hiermit, keinen Interessenskonflikten zu unterliegen.

## Literatur

Axelrod, Robert: *The Evolution of Cooperation*, dt. Übers. v. Werner Raub u. Thomas Voss: *Die Evolution der Kooperation*, München 2005 (Orig. 1984).

Dales, John H.: *Pollution property and prices*, Toronto 1974 (Orig. 1968).

Gauthier, David: *Morals by Agreement*, Oxford 1986.

Hobbes, Thomas: *Leviathan, or The Matter, Forme, and Power of a Common-Wealth Eccles-iasticall and Civill*, dt. Übers. v. Walter Euchner: *Leviathan, oder Stoff, Form und Gewalt eines bürgerlichen und kirchlichen Staates*, hg. v. Iring Fetscher, Berlin 1976 (Orig. 1651).

Homann, Karl/Blome-Drees, Franz: *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Göttingen 1992.

Homann, Karl/Lütge, Christoph: *Einführung in die Wirtschaftsethik*, Münster 2005.

Kant, Immanuel (GMS): *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, in: *Kants Werke, Akademie Textausgabe*, Bd. IV. Berlin 1968 (Orig. 1785).

Luce, R. Duncan/Raiffa, Howard: *Games and Decisions*, New York 1957.

Riechmann, Thomas: *Spieltheorie*, München 2008.

Smith, Adam: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, dt. Übers. u. hg. v. Horst C. Recktenwald: *Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*, München 1978 (Orig. 1776).

Tucker, Albert W.: *The Prisoner's Dilemma*, in: *UMAP Journal* 1 (1980), S. 101.

**Anhang: Erläuterung zu den Auszahlungswerten in Abb. 1**

Auf den ersten Blick könnte man meinen, die Annahmen in der Situationsbeschreibung des Fallbeispiels seien nicht konsistent, da Punkt 6 und 7 dem achten zu widersprechen scheinen: Aus dem Vergleich von Punkt 6 und 7 geht hervor, dass sich Vermeidung auch finanziell lohnt und somit die Entschädigungszahlungen größer als die Vermeidungskosten sind. Punkt 8 suggeriert hingegen die umgekehrte Relation zwischen den Kostenarten. Nichtsdestotrotz handelt es sich (wenn überhaupt) nur um einen scheinbaren Widerspruch, wie nachstehende Ausführungen zeigen sollen.

Nehmen wir zunächst folgende Variablen an:

R: Rohgewinn eines UNs in der Ausgangssituation (ex ante)

V: Vermeidungskosten für jedes UN (fix)

S: Strafzahlungen (abhängig von dem Grad der Verschmutzung des jeweiligen Luftraums), wobei S N: derjenigen Höhe der Strafzahlungen entspricht, bei welcher beide UN unvermindert emittieren

Da also die Strafzahlungen nicht fix, sondern variabel sind, liegt es eigentlich schon auf der Hand, dass  $V < S$  (Strafzahlung, gegeben der andere vermeidet nicht – siehe Punkt 6) nicht  $V > SH_2/H_1$  (Punkt 8) ausschließen muss, weil die Differenz zwischen S und  $SH_2/H_1$  hinreichend groß sein kann. Dies trifft zwar für unser Fallbeispiel nicht zu, gleichwohl verfehlt der obige Einwand sein Ziel; denn um den mutmaßlichen Widerspruch aufzulösen, genügt auch schon, dass  $S \neq SH_2/H_1$  gilt:

Setzt man für jedes UN

(1)  $R - S = x$  [beide vermeiden nicht]

(2)  $R - V = y$  [beide vermeiden]

dann kann für den Gewinn eines UNs, dass die Emissionen nicht vermeidet, während das andere dies tut, immer noch gesetzt werden

(3)  $nR - pS - KP = z$ , mit einem plausiblen Wert für n:  $1 < n < 2$ , mit  $0 < p < 1$  und  $p = (n-1)/2 + 0,5 + \mu$  (3) (=  $n/2 + \mu$ [22]) und  $0 < KP < V$

so dass z bei geeigneten R, V, S größer als y ist. Dabei

wird  $nR (>R)$  durch die ausgeweitete Produktion bedingt und p drückt den Grad der Luftverschmutzung als den prozentualen Anteil an demjenigen Luftverunreinigungsniveau aus, bei dem beide UN nicht vermeiden. (Sonst kommen keine UN mit Luftschadstoffemissionen in dem Raum für UN A und B vor.) KP gibt schließlich die Kosten an, die im Zuge der Ausweitung der Produktion anfallen. Da ferner die Luftschadstoffemissionen bei  $H_2/H_2$  höher sind als wenn nur ein UN unvermindert emittiert (also  $p < 1$ ), fallen auch die Entschädigungszahlungen bei  $H_2/H_1$  geringer aus als bei  $H_2/H_2$ .

Dem Fallbeispiel liegen nun folgende Zahlenwerte zugrunde (in Mio. GE):  $R = 50, V = 15$  und  $S = 32,5$ :

(1')  $R - S = 17,5$

(2')  $R - V = 35$  und

(3') für  $n = 1,5$  und  $p = 0,75$  und  $KP = 12,5$ :  $1,5R - 0,75S - KP = 38,125$

Bei den gewählten Zahlen erzielt das benachteiligte UN (das die Emissionen vermeidet) ein deutlich unter dem Rohgewinn liegendes Betriebsergebnis, auf Grund von:

(4)  $mR - V = w$  mit  $m = 2 - n$ , also

(4')  $0,5R - V = 25 - 15 = 10$

Zwar gilt jetzt nicht, dass  $SH_2/H_1 < V < S$  (weil  $0,75S > 15$  und  $15 < S$ ), dennoch gilt:

(5)  $S \neq SH_2/H_1$  und (6)  $w < x < y < z$

wobei (5) den Vorwurf einer Inkonsistenz ausräumt und (6) verbürgt, dass ein GD-Spiel vorliegt (siehe auch Abb. 2 und Fußnote 9 zur Bedingung I für GD-Spiele).

[1] Der Name Prisoner's Dilemma soll von Albert Tucker geprägt worden sein. Tucker, der Doktorvater von John Nash, konzipierte das Gefangenendilemma 1950 als Prüfstein für das von Nash neu definierte Gleichgewicht in einer Notiz eher als Anekdote für einen Vortrag. Erstmals veröffentlicht worden ist diese Notiz in Tucker 1980.

[2] Die Kunst spieltheoretischer Modellierung besteht ja eben darin, von den vielen Aspekten einer (realen) Situation gerade die relevanten zu erfassen, von anderen zu abstrahieren.

[3] Reine öffentliche Güter zeichnen sich im Konsum durch die Eigenschaften der Nicht-Ausschließbarkeit

und der Nicht-Rivalität aus (Bsp. Deiche). Unreine öffentl. Güter erfüllen dagegen nur das erste Kriterium (Bsp. Hochseefisch).

[4] Dem liegt die Annahme zugrunde, dass sich die Zahl der Schadstoffe in dem betroffenen Luftraum bei gleichbleibendem Emissionsniveau nicht erhöht bzw. dass sich der natürliche Schadstoffabbau hinreichend schnell vollzieht.

[5] In der Spieltheorie werden die einzelnen Spielergebnisse üblicherweise in Form von Auszahlungen an die Spieler notiert. In diesem Kontext ist damit kein Geld gemeint, sondern Einheiten ordinalen Nutzens.

[6] Im Jargon der Spieltheorie ausgedrückt: Die Strategiekombination aus H1 und H1 ist ein sogenanntes Nash-Gleichgewicht: Im Nash-Gleichgewicht hat keiner der Spieler einen Anreiz, als Einziger von der Gleichgewichtskombination abzuweichen; die Spieler spielen wechselseitig beste Erwidierungen.

[7] Das theoretische Modell des Homo oeconomicus bezeichnet einen (fiktiven) Akteur, der (i) eigeninteressiert und rational handelt, (ii) seinen eigenen Nutzen maximiert, (iii) auf Restriktionen reagiert, (iv) feststehende Präferenzen hat und (v) über vollständige Informationen verfügt.

[8] Da A und B den Nutzen und darum auch die Güte von Handlungen an ihren Konsequenzen festmachen, hängen sie nicht deontologischen Moraltheorien an, weshalb diese hier übergangen werden können. Ebenso ist ein Ethischer Egoismus, der vielleicht das Spielen von H2 als Lösung postuliert, im Zusammenhang mit den kritischen moralischen Überlegungen der Vorstände belanglos, da ihm (in seiner starken Version) eine Widersprüchlichkeit inhärent ist (es kann nicht im Eigeninteresse liegen, andere Personen zum Maximieren des Eigeninteresses zu ermuntern) bzw. er zumindest unvereinbar mit der Funktionsbestimmung der Moral (als Sicherstellung eines harmonischen Zusammenlebens in einer Gesellschaft) ist.

[9] I) gewährleistet, dass tatsächlich ein GD-Spiel vorliegt. Die Bedingung II ist nicht unbedingt erforderlich, aber sinnvoll: Falls sie nicht erfüllt ist, besteht die eigentlich kooperative Lösung darin, dass einer der Spieler H1 spielt und der andere H2, um dann den gemeinsamen Gewinn in Höhe von  $s + t$  unter den beiden aufzuteilen (sofern sich die beiden Spieler gegenseitig ihre Gewinne übertragen können, sogenannte Seitenzahlungen).

[10] Das heißt nicht, dass A und B auf einmal doch reine Egoisten seien. Die Freude über altruistisches oder moralisches Handeln ist bereits in den Nutzenwerten aus Abb. 2 bedacht und – vereinfachend gesprochen

– zu den Rohauszahlungen hinzugezählt worden. Derartige Nutzeninterdependenzen werden also bereits bei der Modellierung der Spielsituation berücksichtigt, sodass es dann für die einzelnen Spieler nur noch angebracht ist, ihren eigenen Payoff zu maximieren.

[11] Eine Alternative A dominiert die Alternative B auf strenge Weise, wenn in jedem Umweltzustand (bei Spielen gegen die Natur) respektive bei jedem Verhalten der Gegenspieler (bei Spielen mit mindestens zwei Spielern) A besser ist als B.

[12] Technisch interessant an GD-Spielen ist die Tatsache, dass das Pareto-effiziente Resultat kein Nash-Gleichgewicht ist.

[13] Vgl. beispielsweise: Riechmann 2008.

[14] Wenn die Bedingung  $p < s$  nicht erfüllt ist, dann gibt es in unserem Umweltspiel zwei Nash-Gleichgewichte:  $(r/r)$  und  $(p/p)$ . Wir befinden uns dann in einem sog. Win-Win-Game, in dem eines der beiden Gleichgewichte von beiden Spielern bevorzugt wird, nämlich  $(r/r)$ ; denn dieses Gleichgewicht ist auszahlungsdominant gegenüber jenem (auch Pareto-Dominanz genannt). In diesem Spiel liegt also kein wirklicher Interessenkonflikt zwischen den Spielern vor, aber aus spieltheoretischer Sicht ist die Lösung nicht trivial; denn erstens ist die Kombination H2 – H2 spieltheoretisch ein völlig gleichberechtigter Gleichgewichtspunkt, der nicht ohne weiteres ausgeschlossen werden darf, und zweitens ist es nötig, sich überhaupt erst einmal zu koordinieren (was je nach Rahmenbedingungen schwierig sein kann).

[15] Technische Anmerkung: Wenn  $t < r$  und  $p < s$  gilt sowie  $r < p$  geltend gemacht werden würde, dann befänden wir uns wieder in einem GD-Spiel, weil  $t < r < p < s$  (siehe Abb. 2 und Fußnote 9 zur Bedingung I für GD-Spiele).

[16] Für weiterführende Informationen vgl. Dales 1974.

[17] Aber es gibt dabei ein ernstes Problem. Ein selbstsüchtiger Spieler kann die Vorteile des altruistischen Verhaltens eines anderen genießen, ohne die Kosten an Wohlfahrtsverlusten zu zahlen, die aus eigener Großzügigkeit entstehen.

[18] Insofern ist die Implementierung einer der obigen Maßnahmen zur Beseitigung der Dilemmastruktur ausgeschlossen.

[19] Technische Innovationen, die (zukünftige) Filteranlagen und Katalysatoren mit einer längeren ND betreffen oder gar andere Wege aufzeigen, wie Emissionen ganz zu vermeiden sind, blenden wir der Einfachheit halber aus.

[20] Das Diskontieren bzw. Abzinsen trägt dem Grundsatz Rechnung, dass dasselbe Gut umso weniger wert ist, je später man darüber verfügen kann.

[21] Wo moralische Regeln nur darum befolgt werden, weil es sich bezahlt macht, hätte Kant von pflichtmäßigem Handeln gesprochen, bei dem eine lediglich äußere Übereinstimmung mit dem moralisch Gebotenen vorliegt (GMS, S. 397).

[22]  $\mu$  stellt die Menge der Schadstoffabgabe des vermeidenden UNs in Abhängigkeit zur ursprünglichen Menge, bei von beiden UN nicht vermiedenen Emissionen, dar.  $\mu$  kann aber vernachlässigt werden, da die Filter und Katalysatoren den Ausstoß schädlicher Stoffe derartig mindern, dass der Beitrag von  $\mu$  unmerklich ist.

Beitrag vom 08. August 2020 - erschienen auf [www.forum-wirtschaftsethik.de](http://www.forum-wirtschaftsethik.de)

### Der Autor



#### Dr. Christian Hugo Hoffmann

Dr. Christian Hugo Hoffmann ist Assistenzprofessor am Lehrstuhl für Finance der Universität Liechtenstein, wo er sich vor allem den Themen Fintech (API Economy, Future of Banking, Insurtech sowie Cryptocurrencies), Entrepreneurial Risks und Austrian Economics verschreibt. Seinen Postdoc hat er an der ETH Zürich, speziell am ETH Risk Center absolviert. Promotion erfolgte an der Universität St. Gallen (HSG) mit längerem Aufenthalt an der Yale University im Programm Financial Stability and Systemic Risks. Daneben ist Christian leidenschaftlicher Unternehmer mit zwei Fintech-Gründungen in Deutschland und der Schweiz, als Vizedirektor des Swiss Fintech Innovation Lab, als Direktor von Startup Grind Genf, als Startup-Coach/-Judge und -Mentor in verschiedenen Programmen (Mass Challenge, Vroom, Kickstart Accelerator), als früherer Head of Finance der erfolgreichen Robotikfirma Verity Studios sowie mit Beteiligungen in verschiedenen Startups.

# PARTNER DES DNWE

Wir bedanken uns herzlich für folgende Kooperationen und Partnerschaften:



## IMPRESSUM

Herausgeber:  
Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik - Deutschland EBEN e.V.  
Reichenaustraße 1  
78467 Konstanz

[www.dnwe.de](http://www.dnwe.de)  
[www.forum-wirtschaftsethik.de](http://www.forum-wirtschaftsethik.de)

Vorstand:  
Prof. Dr. Stephan Grüninger (Vorsitzender)  
Prof. Dr. Nick Lin-Hi (Vorsitzender)

Redaktionsleiterin:  
Marielle Buck

Redaktion & Mitarbeit  
Quirin Kissmehl  
Matthias Kapp  
Ann Sophie Lauterbach

Layout & Gestaltung:  
Marcus Eichorn

Bildnachweis:  
Pixabay, DNWE

Die Inhalte in diesem Magazin wurden mit äußerster Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität übernimmt das DNWE jedoch keine Haftung. Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung des DNWE. Für unverlangt eingesandte Texte wird keine Haftung übernommen. Eingesandte Texte und Fotos werden (außer wenn anders vereinbart) nicht zurückgesandt.