School of Management and Law

Musterlösungen des Autors

Mathias Schüz, sumi@zhaw.ch

Fallstudie «Verantwortung von Tepco», S. 16–17

1. Wer ist das Subjekt der Verantwortung, sprich: Wer wird zur Verantwortung gezogen?

Subjekt der Verantwortung der Nuklearkatastrophe von Fukushima ist in erster Linie die Firma Tepco, die aufgrund einer einseitigen Profitorientierung erhebliche Sicherheitsmängel zu verantworten hat. Darüber hinaus können verschiedene japanische Behörden, aber auch Politiker, Lieferanten für Sicherheitstechnik und andere als Subjekt der Verantwortung angesehen werden. Sicherlich trug auch die Natur mit dem Seebeben und dem dadurch ausgelösten Tsunami zur Katastrophe bei. Schliesslich mögen religiöse Menschen glauben, dass eine überirdische Macht die Katastrophe zugelassen hat und damit als mitverantwortlich anzusehen wäre.

2. Für welche Folgen wird das jeweilige Subjekt zur Verantwortung gezogen?

Die Folgen der Katastrophe sind sehr komplex. Einzelne Aspekte können unterschiedlichen Verursachern zugeschrieben werden. So dürften z. B. die Strahlenbelastungen der Reinigungstrupps mittel- bis langfristig zu schweren Gesundheitsschäden führen. Dafür verantwortlich sind in erster Linie die Auftraggeber der Firma Tepco. Der Tsunami selbst hat die Kühlsysteme zerstört. Möglicherweise hätten sie aber seiner Wucht standgehalten, wenn sie nach Vorschrift regelmässig gewartet worden wären. Nach Recherchen verschiedener Medien war dies aber nicht der Fall. Im Gegenteil: Die Firma Tepco soll Vertreter von Sicherheitsbehörden bestochen haben, damit sie über bestehende Mängel hinwegsehen.

3. Welche Instanz zieht zur Verantwortung?

Je nach Standpunkt sind unterschiedliche Instanzen involviert. Je nach Wertvorstellung oder Funktion ziehen sie die Verantwortlichen anders zur Rechenschaft. Die Shareholder fragen vielleicht, wieso Tepco zwar kurzfristig sehr gewinnorientiert gewirtschaftet, dabei aber den langfristigen Gewinn aufs Spiel gesetzt hat. Kernkraftbetreiber weltweit mögen Tepco vorwerfen, durch die Katastrophe eine ganze Technologie endgültig in Verruf gebracht und so ihre Zukunft entscheidend bedroht zu haben. Die Anwohner werfen Tepco vor, sie ihrer Heimat beraubt zu haben.

Die Vielzahl der Kombinationen aus Subjekt, Konsequenzen und Instanzen macht deutlich, dass «Verantwortung» ein relationaler Begriff ist, sprich: dass er erst mit genauer Angabe von Bezugsgruppen, Reichweite und Kontext konkrete Handlungsweisen vorgibt. Deshalb gibt es neben der ethischen viele andere Formen der Verantwortung wie z. B. die funktionale, technische, ästhetische, ökologische oder auch spirituelle bzw. eschatologische Verantwortung. So gesehen reicht die Verantwortung viel weiter als die Ethik, die vor allem auf das soziale «gute Auskommen miteinander» fokussiert ist.

Fallstudie «Anwendung bei Siemens», S. 36

1. Wieso konnte Siemens durch konsequente Bekämpfung von Korruption gerade in Ländern, in denen Korruption zum Alltag gehört, sogar bessere Geschäfte machen als zuvor?

Siemens hat sich nach Aufdeckung einer langjährigen Korruptionsaffäre 2007 einer radikalen Selbstreinigung und einem Kulturwandel unterzogen. Undurchsichtige Firmenstrukturen mit schwarzen Kassen sind vollkommener Transparenz gewichen. Auch die alten Seilschaften bis in die oberste Führungsspitze hinein existieren nicht mehr. Im Allgemeinen verbieten solche Seilschaften kritisches Denken, fördern stattdessen Jasager und Mitläufer. Das wirkt sich auf die Produktqualität aus. Denn kritisches Hinterfragen von Vorgaben kann erheblich zur Produktqualität beitragen. Zudem stehen nach Einstellung von Schmiergeldzahlungen mehr Mittel für Forschung und Entwicklung zur Verfügung und innovative Kräfte kommen eher zum Zug. Das alles erhöht die Wettbewerbsfähigkeit. Auch in für Korruption anfälligeren Ländern wird höhere Qualität geschätzt. Inzwischen hat sich herumgesprochen, dass grosse Anbieter wie ABB, General Electric und Siemens korrupte Praktiken nicht mehr tolerieren. Das bedeutet, dass wieder auf das Preis-Leistungs-Verhältnis der angebotenen Produkte geachtet wird und nicht mehr auf jene Anbieter, die am meisten Schmiergeld zahlen. Wie der Siemens-Aufsichtsratsvorsitzende, Gerhard Cromme, in einem SPIEGEL-Interview (Nr.52, 2008, S. 63) einmal zum Ausdruck brachte, haben sich die Geschäfte ohne Korruption besser entwickelt als noch zu Zeiten mit. Offenbar ist das Vertrauen der Kunden in die Produkte von Siemens seitdem grösser geworden – mit entsprechender positiver Wirkung auf den Absatz.

2. Wie beurteilen Sie den Rückzug von Siemens vom Geschäft mit der Kernenergie?

Siemens hat offenbar die Zeichen der Zeit nach der Katastrophe von Fukushima erkannt. So ist vor allem im deutschsprachigen Raum die Akzeptanz für die Kernenergie an einem neuen Tiefpunkt angelangt. Stattdessen ist die Nachfrage nach erneuerbaren Energien stark gestiegen. Mit dem Rückzug aus der Kernenergie verfügt Siemens über mehr Mittel, um in neue Technologien zu investieren. Die Firma kann dadurch mit Innovationen erhebliche Marktanteile gewinnen und sich als Vorreiter im Sektor «nachhaltigen Energie» positionieren. Der Rückzug war strategisch in mehrfacher Hinsicht ein kluger Schachzug:

1. Positionierung als Pionier für erneuerbare Energien
2. Vermeidung des Reputationsrisikos, als Kernenergieproduzent an den Pranger gestellt zu werden
3. Imagebildung als besonders nachhaltiges Unternehmen wie z. B. Aufnahme in den Dow Jones Sustainability Index

3. Hat die Investition in erneuerbare Energien bei Siemens Zukunft?

In immer mehr Ländern werden erneuerbare Energien staatlich gefördert. Zudem wird weltweit die Reduktion von CO_2 gefordert. Je mehr Siemens hierzu beitragen kann, desto mehr Marktanteile kann das Unternehmen gewinnen. Hinzu kommt der «First-Mover»-Vorteil. Wer zuerst bestimmte Bereiche des Marktes besetzt, kann diese u.U. besser beherrschen.

Fallstudie «Levis' Corporate Values», S. 46

Wie würden Sie als Einkäufer bei Levis den Einsatz von Kinderarbeit bei einem Lieferanten beurteilen? Was würden Sie tun, um solches in Zukunft zu vermeiden?

Generell verlangen die von Levis proklamierten Tugenden auch von Einkäufern, sich empathisch in die Lage ihrer Lieferanten und deren Arbeiter sowie in diejenige kritischer Konsumenten (vgl. LOHAS) hineinzuversetzen. Demzufolge, sowie im Einklang mit internationalen Prinzipien wie UN-Global Compact, ist Kinderarbeit in keiner Weise zu akzeptieren. Gleichzeitig zeigt Levis Empathie für die Not, welche Familien zwingt, ihre Kinder arbeiten zu lassen. Genau dieses Dilemma fordert den Mut und die Originalität von Levis heraus. Die Einkäufer haben deshalb ein umfangreiches Einkaufsreglement («Terms of Engagement**»**[1]) entwickelt. Demzufolge sollen z. B. die Lieferanten gewährleisten, dass die unter 15-jährigen Kinder ihrer Arbeiter eine Schule besuchen, während die Arbeiter das dazu nötige Grundeinkommen sicherstellen. Levis kontrolliert diese Vorgaben sehr strikt und verfolgt auch eine Null-Toleranz-Politik.

So könnte Levis die Kosten für die Schulgebühren, -uniformen und -bücher für die betroffenen Kinder sowie die höheren Lohnkosten auf die Preise ihrer Produkte aufschlagen und die dahinterstehende soziale Verantwortung entsprechend kommunizieren.

Fallstudie «Utilitaristische Ethik am Beispiel Tepco», S. 47

Gemäss utilitaristischer Ethik gilt es, mit einer Handlung maximalen Nutzen für die grösstmögliche Zahl zu erzeugen, wobei der Gesamtnutzen grösser sein muss als der Gesamtschaden. Tepco hat immer wieder Arbeiter für Reparaturen in die schwer radioaktiven Containments der zerstörten Reaktoren von Fukushima geschickt. Dabei gefährdete das Unternehmen die Gesundheit, ja sogar das Leben der Arbeiter massiv. Es liegt auf der Hand, dass mit dieser Aktion wesentlich mehr Gesamtnutzen erzeugt wird, als der Schaden an Leib und Leben der betroffenen Arbeiter ausmacht. Gemäss utilitaristischem Kalkül wäre die Aktion also ethisch gerechtfertigt. Die Frage bleibt aber, ob und weshalb sich die Arbeiter für diese lebensbedrohliche Tätigkeit überhaupt zur Verfügung stellen sollen. In Interviews sagten Betroffene aus, von Tepco mehr oder weniger dazu genötigt worden zu sein. Man habe ihnen einerseits mit Entlassung gedroht und sie andererseits überdurchschnittlich gut dafür entlohnt. Stellt man die Gefährdung weniger hundert Arbeiter dem Schutz vor Strahlung für Millionen Japaner gegenüber, scheint sich diese Praxis ethisch rechtfertigen zu lassen.

Gemäss der Pflichtenethik von Immanuel Kant wäre genau dieses Vorgehen eben nicht mehr ethisch gerechtfertigt. Der kategorischeImperativ besagt, dass kein Mensch bloss als Mittel verwendet werden darf, sondern immer auch zugleich als Zweck an sich. Das heisst übersetzt, er darf in seiner Freiheit und Würde nicht bedroht sein. Er muss frei entscheiden können, ob er den Auftrag annimmt oder nicht. Gemäss dieser Ethik muss er also vollkommen aufgeklärt werden über die Risiken und darf nicht mit Drohungen dazu genötigt werden, die Arbeit anzunehmen. Wenn er freiwillig dazu bereit ist, sein Leben für andere zu opfern, so wäre das auch gemäss kategorischem Imperativ von Immanuel Kant ethisch akzeptabel. Deshalb ist die Pflichtenethik ein wichtiges Korrektiv für die quantifizierende Schaden-Nutzen-Bilanz einer utilitaristischen Ethik.

[1] siehe www.levistrauss.com/sites/default/files/librarydocument/2010/6/ses-2010-guidebook.pdf

Fallstudie «Kreditvergabepraxis der Alternativen Bank Schweiz (ABS)», S. 50:

1. Würden Sie als Vertreter der Bank einem grossen Hühnchenfabrikanten den beantragten Kredit für einen speziellen Ofen zur Tierkadaververbrennung, mit dem Fernwärme erzeugt wird, gewähren?

Die Kreditvergabe an den Hühnchenfabrikanten hängt von den corporate values, der damit verbundenen Unternehmenskultur und den konkreten Richtlinien der ABS ab. Da die Bank generell Projekte mit sozialem oder ökologischem Wert unterstützt, wird sie den Antrag sicherlich genauer prüfen, da mit dem beantragten Kredit neben dem funktionalen auch ein ökologischer Nutzen erzeugt wird. Die ABS sollte daneben klären, ob der Antragsteller eine artgerechte Aufzucht und Haltung sowie eine schonende, stressfreie Schlachtung der Tiere gewährleistet. Denn wäre dies nicht der Fall, so könnte man trotz des ökologischen Vorteils einer besseren Energienutzung die ABS als widersprüchlich oder gar heuchlerisch verunglimpfen: Es ist fragwürdig, Ökologie zu fördern, gleichzeitig aber die Würde der Hühner auf unethische Weise zu missachten.

Wenn die ABS indes unabhängig von der Branche generell jede Initiative unterstützt, die gegenüber den Wettbewerbern zu einer sozialen oder ökologischen Verbesserung führt, dann dürfte der Kreditvergabe nichts im Wege stehen.

2. Diskutieren Sie Ihre Entscheidung deontologisch wie auch utilitaristisch. Kommen Sie zu unterschiedlichen Ergebnissen?

Deontologisch müsste die Bank die von ihr anerkannten ethischen Pflichten, Sollensforderungen (= Imperative), corporate values und principles daraufhin überprüfen, ob sie überhaupt Fleischfabrikanten unterstützen. Falls sie einen radikalen Biozentrismus vertritt, der jeglicher Entwürdigung und Instrumentalisierung von Lebewesen entgegentritt, dann käme eine Kreditvergabe überhaupt nicht in Frage. Vertritt sie hingegen einen gemässigten Biozentrismus, dann könnte sie einer Kreditvergabe zustimmen, wenn der Hühnchenfabrikant eine artgerechte Aufzucht und Haltung sowie Schlachtung gewährleistet. Andernfalls sollte sie die Anfrage zurückweisen.

Eine utilitaristische Folgebetrachtung müsste Gesamtschaden und -nutzen gegeneinander abwägen. Dabei würde die Schlachtung mit Fernwärmeproduktion (Zusatznutzen) wahrscheinlich besser abschneiden als diejenige ohne.

3. Gibt es eine andere Begründung mithilfe des vorgestellten Modells?

Das SCR-Modell würde alle Aspekte miteinbeziehen und gemäss Checkliste neben der ethischen auch die ästhetische und funktionale Verantwortung einbeziehen. Sodann würde sie noch die Nachhaltigkeit, also die zeitliche Dimension, berücksichtigen. Dazu müsste die ABS genau prüfen, ob der Hühnchenfabrikant im Vergleich zur Konkurrenz über die bestmöglichen Einrichtungen zur artgerechten Aufzucht, Haltung und Schlachtung verfügt. Sollten diesbezüglich Mängel bestehen, so könnte die ABS die Kreditvergabe mit entsprechenden Auflagen verbinden. So könnte sie gegenüber der Öffentlichkeit ihre «alternative» Sicht des Bankwesens glaubwürdig unter Beweis stellen.