

14 JUL 2022

Alter Wein in neuen Schläuchen: Stakeholder-Konflikte im Zuge der grünen Transformation

Alperen Afşin Gözlügül: Ob und wie Stakeholder-Konflikte während der grünen Transformation entstehen können und was sich dagegen tun lässt



Die Eindämmung des Klimawandels zählt zu den wichtigsten Angelegenheiten auf der gesellschaftlichen und politischen Agenda. Auf der Makroebene wird erwartet, dass sich der Übergang zum Netto-Nullpunkt insgesamt positiv auf Wachstum und Beschäftigungsniveau auswirkt, obwohl die Modelle in ihren Annahmen und Ergebnissen voneinander abweichen (siehe z. B. [UN 2020](#); [ILO 2018](#); [OECD 2017](#)). Daher sind die Perspektiven aus Sicht der sozialen Wohlfahrt positiv. Allerdings könnte sich der Übergang zur Netto-Null auf der Mikroebene nicht für alle Individuen als nutzenmaximierend erweisen. Dies betrifft insbesondere die Arbeitnehmerschaft. Zumindest kurzfristig sind erhebliche negative Auswirkungen auf das Beschäftigungsniveau zu erwarten, insbesondere in bestimmten Regionen und Sektoren wie dem Energiesektor. Außerdem ist es möglich, dass – anders als in den Modellen angenommen – die in der „grünen“ Wirtschaft geschaffenen Arbeitsplätze diese Arbeitsplatzverluste nicht ausgleichen können, da es auf dem Arbeitsmarkt zu Spannungen kommt. Zum Beispiel können Arbeitsmärkte unflexibel sein, was darauf hindeutet, dass Arbeitnehmer nicht in andere Regionen abwandern können oder wollen, um in einem transformierten oder in einem völlig neuen Sektor eine Beschäftigung zu finden ([Banerjee & Duflo 2019](#)).

In einem kürzlich veröffentlichten [Paper](#) und damit einhergehenden Projekten untersuche ich den potenziellen Konflikt zwischen der aktuellen Umweltagenda und sozialen (Beschäftigungs-)Aspekten sowie die möglichen Auswirkungen dieses Konflikts auf die Dekarbonisierung der Wirtschaft, insbesondere auf Unternehmensebene.

Wo Interessenskonflikte entstehen

Dieser Konflikt wurde bereits auf der politischen Bühne ausgetragen und hat erhebliche Auswirkungen auf die länderspezifischen Maßnahmen und Ziele im Bereich des Klimaschutzes. Deutlich wurde dies insbesondere, als Donald Trump anlässlich des Ausstiegs der USA aus dem Pariser Klimaschutzabkommen erklärte: „Zufälligerweise liebe ich die Bergleute.“ Allerdings sind es vor allem die Unternehmen, in denen diese Konflikte zum Vorschein kommen werden.

Unternehmen gehören zu den Hauptverursachern des Klimawandels und werden daher zur Einführung rascher und entschlossener Klimaschutzmaßnahmen aufgefordert, um Pläne und Zielvorgaben für den Übergang zum Netto-Nullpunkt zu implementieren. Wie die Geschichte lehrt, lässt sich dies allerdings wahrscheinlich nicht ohne Stakeholder-Konflikte erreichen. Erfahrungen aus der Vergangenheit zeigen, dass sich ökologische Bestrebungen und Arbeitnehmerinteressen nicht immer miteinander vereinbaren lassen, und dass eine an den Arbeitnehmer:innen orientierte Unternehmensführung nicht immer die besten Ergebnisse für die Umwelt erzielt (ein Beispiel ist der Diesel-Skandal bei Volkswagen, s. [Armour 2016](#); [Gelter 2016](#)). Im Sinne der langfristigen Wertschöpfung für ein Unternehmen werden die Aktionärsinteressen auch größtenteils mit der grünen Transformation übereinstimmen, insbesondere wenn das Übergangsrisiko akut ist (s. z. B. [Krueger et al. 2020](#)). Aktionäre können auch ungeachtet von finanziellen Renditen umweltfreundliche Präferenzen haben (s. [Hart & Zingales 2017](#); [Hartzmark & Sussman 2019](#)).

Gewerkschaften weisen auf die Bedeutung der Berücksichtigung von Arbeitsfragen hin. Es überrascht nicht, dass Gewerkschaften ihre Bedenken geäußert und zum Handeln aufgerufen haben, um die Richtung der Netto-Null-Umstellung in den Unternehmen zu beeinflussen. Im Allgemeinen schwanken die Gewerkschaften zwischen Strategien, die Klimaschutzmaßnahmen explizit ablehnen, solchen, die den Bedarf nach Dekarbonisierung prinzipiell anerkennen, aber mögliche Maßnahmen abschwächen wollen, und solchen, die Klimaschutzmaßnahmen ausdrücklich unterstützen (s. [Thomas & Doerflinger 2020](#)).

Wenn die Arbeitnehmerseite eine Gegenmacht hat (über die Unternehmensführung wie Mitbestimmung, vertragliche Vereinbarungen oder Arbeitsgesetze), kann der potenzielle Interessenskonflikt dazu führen, dass Unternehmen die notwendigen raschen und entschlossenen Maßnahmen verzögern, verwässern oder aufgeben. Die negativen Folgen der Netto-Null-Umstellung in den Unternehmen können dazu führen, dass die Belegschaft den Klimaschutzmaßnahmen bis zu einem gewissen Grad ablehnend gegenübersteht (s. [Vona 2019](#)), zumindest wenn keine Zugeständnisse an die Beschäftigten gemacht werden. Zu den Gründen hierfür zählen unmittelbare negative Auswirkungen für die Arbeitnehmer:innen, mangelndes Verständnis des Klimawandels und kognitive Voreingenommenheit sowie Probleme beim kollektiven Handeln.

Ein gerechter Übergang?

Ein relativ reibungsloser Übergang, der den Interessen der Aktionäre, der Umwelt, aber auch denen der Arbeitnehmer:innen entspricht, kann möglich sein, wenn die Verteilungsfolgen des Netto-Nullpunkt-Übergangs für letztere berücksichtigt werden. Der Begriff des „gerechten Übergangs“ wurde ursprünglich von den Gewerkschaften geprägt, später aber allgemein übernommen, unter anderem in der Präambel des Pariser Abkommens, und bezieht sich auf die Unterstützung derjenigen, die bei der Dekarbonisierung der Wirtschaft zu den ökonomischen Verlierer:innen zählen werden.

Verschiedene Akteure auf unterschiedlichen Ebenen können zu einem gerechten Übergang beitragen. Für Unternehmen bedeutet dies, mit den Arbeitnehmer:innen in einen sozialen Dialog zu treten, sie umzuschulen und weiter zu beschäftigen, angemessene Stellen zu schaffen und diejenigen, die rationalisiert werden, sozial aufzufangen (s. [Smith 2017](#)). Der italienische Energiekonzern [Enel](#) hat beispielsweise seine Geschäfte in Übereinstimmung mit seinen Klimaschutzzielen massiv umstrukturiert, wovon 68.000 Mitarbeiter betroffen waren. Mithilfe des sozialen Dialogs sowie eines umfassenden Rahmenwerks zur Weiterbeschäftigung, Umgruppierung, Umschulung und Frühverrentung älterer Arbeitnehmer:innen für einen gerechten Übergang haben alle betroffenen Beschäftigten einen neuen Arbeitsplatz gefunden oder sind in Rente gegangen.

Obwohl der Begriff „gerecht“ an die Idee von Gleichheit und Fairness erinnert, kann er tatsächlich widerspiegeln, wie rationale Wertmaximierer:innen zur Lösung eines materiellen Konflikts im Coas'schen Sinne miteinander verhandeln. Wie oben bereits erwähnt, wenn Manager:innen ein Unternehmen in Übereinstimmung mit den Werten oder dem Wohlergehen der Aktionäre (welches auch deren umweltfreundliche, nicht-finanzielle Präferenzen umfassen sollte), dekarbonisieren wollen und die Belegschaft über eine Gegenmacht verfügt, kann eine Situation entstehen, in der Manager:innen der Belegschaft Zugeständnisse machen müssen (Coas'sche Bestechung), die materielle Anpassungsleistungen für die Belegschaft (wie oben im Fall [Enel](#)) umfassen können.

Die Rolle des Staates als Mehrheitsaktionär

Da institutionelle und Governance-Strukturen von Fall zu Fall unterschiedlich sind, kann sich die Situation natürlich noch viel komplexer gestalten. Zum Beispiel kann die Existenz eines Großaktionärs, insbesondere in Form des Staates, die Anreize verändern. Der Staat hat im Allgemeinen aus verschiedenen Gründen Anreize, sich mit den sozialen Auswirkungen der Transformation zum Netto-Nullpunkt zu befassen, und er kann diese direkt in den kohlenstoffintensiven Unternehmen angehen, die er kontrolliert. Dies kann unter dem Umstand relevant sein, dass Kohlenstoffriesen oft in staatlicher Hand sind. Dabei hat der Staat allerdings möglicherweise einige private Vorteile der Kontrolle auf Kosten von (Minderheits-) Aktionären an sich gezogen – das sogenannte „policy channelling“ (s. [Milhaupt & Pargendler 2018](#)).

Dennoch ist es möglich, einige allgemeine Beobachtungen für die Initiativen zur nachhaltigen Unternehmensführung und -finanzierung sowie für die Debatte über potenzielle Stakeholder-Konflikte bei der grünen Transformation zu machen.

Welche Verantwortung kommt Führungskräften zu? Zunächst einmal wird eine lebhafte Debatte darüber geführt, wie der Verantwortungsbereich von Geschäftsführungen ausgestaltet werden soll (Shareholder- vs. Stakeholder-Orientierung). Auch wenn es wahrscheinlich ist, dass der Inhalt der treuhänderischen Pflichten die Art und Weise, wie Unternehmen potenzielle Spannungen bei ihren Klimaschutzmaßnahmen berücksichtigen, unterschiedlich beeinflussen kann, zeigen Fallstudien zu Energieversorgungsunternehmen, dass dies letztlich keine große Rolle spielt. Fünf Versorgungsunternehmen, die sich mit Stakeholder-Konflikten auseinandergesetzt haben (wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß), stammen aus verschiedenen Rechtsordnungen, in denen unterschiedliche Modelle von Vorstandspflichten gelten: [Enel](#) (Italien), [EDF](#) (Frankreich), [SSE](#) (UK), [E.ON](#) (Deutschland) und [ZE PAK](#) (Polen) (s. [Robins et al. 2021](#)). Entscheidend ist jedoch, wie die Anreize bei der Vergütung von Führungskräften gestaltet sind. Wenn die Vergütung nur an ökologische Leistungsindikatoren geknüpft ist, können sich Manager:innen auf den ökologischen Aspekt der Netto-Null-Umstellung konzentrieren, ohne die sozialen Auswirkungen zu berücksichtigen. Wenn sie es sich nicht leisten können, solchen Auswirkungen keine Beachtung zu schenken, besteht für sie ein noch größerer Anreiz, sich auf einen Coas'schen Handel einzulassen und den Arbeitnehmer:innen einige Zugeständnisse zu machen.

Offenlegung der sozialen Auswirkungen

Zweitens müssen Unternehmen zunehmend klimabezogene Angaben machen. Eine damit zusammenhängende Offenlegung sollte die Frage danach sein, ob und inwieweit Unternehmen die sozialen Auswirkungen ihrer Netto-Null-Umstellung identifizieren und angehen. Dies bezieht sich auf die Offenlegung von klimabezogenen Risiken. Denn wenn Unternehmen die sozialen Folgen, die aus ihrer Umstellung resultieren, nicht identifizieren und berücksichtigen, kann eben diese Umstellung verzögert oder aufgehalten werden, was das Übergangsrisiko erhöht. Der derzeitige Rahmen, der von der [Task Force on Climate-related Financial Disclosures](#) und [Sustainability Accounting Standards Board](#) gefördert wird, deckt solche Angaben nicht ab; die [Global Reporting Initiative](#) hat jedoch vor kurzem entsprechende Offenlegungsanforderungen für bestimmte Sektoren wie Kohle entwickelt. Darüber hinaus würden derartige Offenlegungen den Plänen für die Netto-Nullpunkt-Umstellung von Unternehmen, die eine umfassende Transformation durchführen müssen, Glaubwürdigkeit verleihen. Es wäre naiv zu glauben, dass diese Unternehmen ihre Netto-Null-Umstellung und die von ihnen offengelegten Klimaziele problemlos bewerkstelligen, ohne sich mit den enormen sozialen Auswirkungen auseinanderzusetzen (selbst wenn die Arbeitnehmerschaft keine formale Gegenmacht hat). Darüber hinaus können diese Offenlegungen als eine Art Anstoß für Unternehmen dienen, die Beschäftigungseffekte ihrer Klimaschutzmaßnahmen zu identifizieren und sich damit auseinanderzusetzen, wenn ein gerechter Übergang als Selbstzweck (und nicht nur als Mittel zum Zweck eines zügigen Übergangs) angestrebt wird.

Relevanz für institutionelle Anleger

Drittens spielen mögliche Konflikte auch für institutionelle Investoren als Treuhänder eine Rolle. Wie dargelegt, wird die Lösung dieser Konflikte das Übergangsrisiko verringern und den Umstieg auf eine kohlenstoffarme Wirtschaft in dem Unternehmen, in das investiert wird, wahrscheinlicher machen. Dies betrifft vor allem jene Investoren zu, für die das Übergangsrisiko ein systematisches Risiko darstellt (z. B. Indexfonds). Ein weiteres systematisches Risiko, das entstehen kann, wenn die Unternehmen, in die investiert wird, keine Maßnahmen zur Minderung der sozialen Auswirkungen ergreifen, ist die Verschärfung der Ungleichheit, die das langfristige Wachstum (und damit die Renditen der Anleger) beeinträchtigen kann (s. z. B. [Ostry et al. 2014](#)), sowie eine erhöhte soziale Instabilität als Ergebnis eines Übergangs, der zu hohen sozialen Kosten erreicht wird (s. auch [Gordon 2022](#)). Abgesehen von den finanziellen Risiken ist der „gerechte Übergang“ auch für „sozial verantwortliche“ Investoren relevant, die ihre Anlage- und Engagementstrategien auf ökologische und soziale Belange ausrichten (wollen).

Im Folgenden wird gezeigt, dass nicht nur umweltfreundliche Präferenzen, sondern auch soziale Belange Teil der Nutzenfunktion institutioneller Investoren (oder ihrer Begünstigten) sein können: Einige institutionelle Investoren (z. B. [Generali](#), [Amundi](#) u. a.) haben den gerechten Übergang bereits in ihrer Engagementpolitik verankert. Auf kollektiver Ebene zählen [Climate Action 100+](#), [SHARE](#) und die [Investor Agenda](#) zu den Netzwerken institutioneller Investoren, die den gerechten Übergang in ihre Initiativen einbinden. Diese hochrangigen Verpflichtungen wurden auch in die Tat umgesetzt: Zum Beispiel haben zwei Energieunternehmen ([SSE](#) und [E.ON](#)) Initiativen zu einem gerechten Übergang ergriffen, nachdem sich Aktionäre unter der Leitung von zwei britischen institutionellen Investoren dafür eingesetzt hatten. Ein solches Engagement kann die

Bewertung des Bewusstseins der Unternehmen für einen gerechten Übergang und die Prüfung umfassen, ob Überlegungen zur Belegschaft in ihre Klimapolitik und -praxis einbezogen wurden, einschließlich möglicher Entlassungen aufgrund des Klimawandels und Strategien zur Begrenzung der negativen Auswirkungen auf die Beschäftigten (UN PRI 2021).

Nachhaltige Anleihen als Option

Viertens kann grüne Finanzierung bei der Dekarbonisierung und Widerstandsfähigkeit der Wirtschaft eine wichtige Rolle spielen, indem sie Kapital für grüne Anlagen und klimaresistente Aktivitäten bereitstellt. Sie kann auch auf zweierlei Weise eine wichtige Rolle bei einem gerechten Übergang spielen: (a) durch die Berücksichtigung der Auswirkungen auf die betroffenen Arbeitnehmer:innen und Gemeinschaften oder allgemeiner die Belange der Stakeholder bei der Kapitalallokation oder (b) durch die Ausrichtung von Investitionen auf Projekte, die zur Linderung negativer Auswirkungen beitragen. Ein Beispiel sind „nachhaltige“ oder „soziale“ Anleihen: Unternehmen, die in umweltfreundliche Anlagen und Betriebe investieren, können gleichzeitig Arbeitsplätze für Arbeitnehmer:innen schaffen, die die Hauptlast der Netto-Null-Umstellung tragen, indem Unternehmen diese Arbeitnehmer:innen direkt oder nach einer Umschulung beschäftigen und zu diesem Zweck (einen Teil) der Anleiheerlöse verwenden.

In dieser Hinsicht hat die EU bereits weitere Maßnahmen angekündigt, die allerdings erwartungsgemäß ähnlich der vorausgegangenen Agenda für nachhaltige Finanzen zu Kontroversen führen werden. In einer kürzlich veröffentlichten Mitteilung (Strategie zur Finanzierung einer nachhaltigen Wirtschaft) hat die Europäische Kommission festgehalten, dass „die Erholung von der Pandemie [...] deutlich gemacht [hat], dass ein gerechter Übergang erforderlich ist, der die vom Übergang der Wirtschaftstätigkeit betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und ihre Gemeinschaften unterstützt“ und weitere Maßnahmen hinsichtlich der Offenlegungsverordnung SFDR („Sustainable Finance Disclosure Regulation“) und der Taxonomie-Verordnung angedeutet. Hierbei muss angemerkt werden, dass die SFDR den „sozialen“ Aspekt von Nachhaltigkeit bereits abdeckt, während sich die Taxonomie-Verordnung lediglich mit „ökologischer“ Nachhaltigkeit auseinandersetzt. Die Arbeiten an einer „sozialen Taxonomie“ sind bereits im Gange.

Die Bedeutung der Konfliktlösung

Insgesamt lässt sich die Zunahme potenzieller Stakeholder-Konflikte im Zuge der Umstellung auf eine umweltfreundlichere Wirtschaft in Umfang und Tempo, die erforderlich sind, um einen katastrophalen Klimawandel zu verhindern, nicht vermeiden. Die Lösung potenzieller Stakeholder-Konflikte wird insbesondere für Kohlenstoff-Großproduzenten von Bedeutung sein, also jene Unternehmen, deren Netto-Null-Umstellung die positivsten Auswirkungen auf die Umwelt, aber die schlimmsten sozialen Folgen haben wird. Ein gerechter Übergang wurde gefordert, um die soziale Gerechtigkeit zu wahren. Auf Unternehmensebene kann die Bewältigung dieser Konflikte allerdings nur ein Aspekt rationaler Verhandlungen zwischen verschiedenen Interessengruppen innerhalb eines Unternehmens sein, die von den zugrunde liegenden Macht- und Anreizstrukturen abhängen. Kurz gesagt: Wenn die Arbeitnehmer:innen Einfluss auf die Form und das Tempo des grünen Wandels nehmen können, haben Aktionär:innen und Manager:innen einen Anreiz, auf die Belange der Arbeitnehmer:innen einzugehen. Staaten als Kontroll-Aktionäre haben auch den Anreiz, diesen Belangen in Form der Kanalisierung politischer Maßnahmen zu begegnen.

Alperen A. Gözlüçöl, Ph.D. ist Postdoktorand im Forschungscluster Law & Finance am Leibniz-Institut für Finanzmarktforschung SAFE.

Dieser Beitrag wurde zuerst in englischer Sprache im Oxford Business Law Blog veröffentlicht.

Blogbeiträge repräsentieren die persönlichen Ansichten der Autor:innen und nicht notwendigerweise die von SAFE oder seiner Beschäftigten.



Alperen Afşin Gözlüçöl, Ph.D.
Advanced Researcher



BACK

AKTUELLES

Alle News

SAFE Finance Blog

Veranstaltungen

Videos

SAFE in den Medien

Newsletter

Forschungsmagazin Points

SAFE-Verteilerliste

In this Section:

FOLLOW US



KONTAKT

Leibniz-Institut für
Finanzmarktforschung SAFE

Theodor-W.-Adorno-Platz 3
60323 Frankfurt am Main

Telefon: +49 69 798 30080

Fax: +49 69 798 30077

E-Mail: info@safe-frankfurt.de

SAFE

Über SAFE

Offene Stellen

So finden Sie uns

POLICY CENTER

SAFE Senior Fellows

Policy Publikationen

SAFE Finance Blog

Policy Center Team

RESEARCH

Forschungsabteilungen

Forschungsteam

Data Center

NEWS & EVENTS

Alle News

Presse

Expertendatenbank