

## **Das Leitbild einer „aufgeklärten Globalisierung“: Zur Verantwortung von Staat und Unternehmen bei der Steuerung geopolitischer Risiken**

Von Christian Hecker\*

### **Zusammenfassung**

Die Anfälligkeit der Lieferketten europäischer Unternehmen gegenüber politisch bedingten Störungen und die festgestellte Bereitschaft autoritärer Regime zur Ausnutzung wirtschaftlicher Abhängigkeiten haben deutlich gemacht, wie wichtig es für Staaten und Unternehmen ist, geopolitische Risiken wirksam zu steuern. Von einer Begrenzung dieser Risiken hängt nicht zuletzt die politische Handlungsfähigkeit demokratisch gewählter Regierungen ab. Doch obwohl die Steuerung geopolitischer Risiken, beispielsweise in Lieferketten, in der Marktwirtschaft primär der Verantwortung der Unternehmen obliegt, lassen sich in der Praxis erhebliche Verantwortungsdefizite feststellen, die insbesondere auf Fehlanreize durch Moral Hazard zurückzuführen sind. Daher hängt die Begrenzung dieser Risiken wesentlich davon ab, dass der Staat adäquate Anreize dafür schafft. Dies kann beispielsweise durch Freihandelsabkommen, Sorgfalts- und Berichtspflichten für Unternehmen und den weitestmöglichen Verzicht auf staatliche Bail Outs in Krisenzeiten erfolgen.

### **Summary**

The vulnerability of European companies' supply chains to politically induced disruptions and the observed willingness of authoritarian regimes to exploit economic dependencies have made it clear how important it is for states and companies to effectively manage geopolitical risks. Limiting these risks is not least a prerequisite for safeguarding the political capacity of Western democracies. However, although the management of geopolitical risks, for example in supply chains, is primarily the responsibility of companies in a market economy, considerable deficits in responsibility can be observed in practice, which are to be attributed in particular to wrong incentives due to moral hazard. Mitigating

---

\* Christian Hecker, Mitglied im Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (dnwe),  
E-Mail: [chrhecker@gmx.net](mailto:chrhecker@gmx.net)

these risks therefore depends largely on the state creating adequate incentives for risk management. This can be achieved, for example, through free trade agreements, due diligence and reporting obligations for companies and the greatest possible avoidance of state bail-outs in times of crisis.

*JEL classification:* D20, F02, F51, F52, F68

*Keywords:* geopolitische Risiken, Lieferketten, moral hazard, Ordnungspolitik, Unternehmensverantwortung, De-Globalisierung, Globalisierung, wirtschaftliche Abhängigkeiten, Risikomanagement

## 1. Geopolitische Risiken als Defizite im Risikomanagement

Seit etwa zehn Jahren haben geopolitische Risiken Unternehmen und Regierungen in Europa gleichermaßen vor neue Herausforderungen gestellt. Auffallend ist dabei, dass die bewusste Wahrnehmung und Steuerung dieser Risiken auf Unternehmensseite länger auf sich warten ließ als die Auseinandersetzung der staatlichen Wirtschaftspolitik mit dieser Thematik. So zeigten Befragungen von Unternehmensvorständen, dass geopolitische Risiken in international tätigen Unternehmen noch vor wenigen Jahren kaum in die Risikosteuerung einbezogen wurden (vgl. EY Parthenon 2021), obwohl es seitens der Politik bereits Überlegungen zu diesem Thema gab, wofür die industriepolitische Strategie des damaligen Bundeswirtschaftsministers Peter Altmaier ein Beispiel bietet (vgl. Felbermayr 2022, S. 103). Erst in jüngster Zeit hat sich dieses Bild gewandelt, und inzwischen wurden auch betriebswirtschaftliche Ansätze zur quantitativen Erfassung und Steuerung dieser Risiken entwickelt (vgl. bspw. PWC 2023).

Gleichwohl liegen weiterhin signifikante Indizien vor, die auf eine systematische Unterschätzung geopolitischer Risiken bei Unternehmen und auf den Kapitalmärkten hindeuten. Beispielsweise wurde gezeigt, dass die Bewertungen großer Ratingagenturen diese Risikokategorie weiterhin systematisch unterschätzen, was zu Fehlanreizen für Unternehmen und Kapitalgeber führen kann (vgl. Singhal/Verma/Chakraborty 2024). So besteht die Gefahr, dass Unternehmen, die im Absatz- oder Beschaffungsmarketing hohe geopolitische Risiken eingehen, von den Kapitalgebern nicht durch adäquate Risikoprämien sanktioniert werden und Kontrollmechanismen, die für die effiziente Kapitalallokation in einer Marktwirtschaft unabdingbar sind („Marktdisziplin“), versagen. Im äußersten Falle kann eine nicht-risikoadäquate Kapitalallokation dazu führen, dass Risiken aus der Realwirtschaft auf den Finanzsektor übergreifen und dort zu Folgekrisen führen.

Darüber hinaus hat eine durch Unterschätzung geopolitischer Risiken verzerrte Kapitalallokation zur Folge, dass der Preismechanismus insgesamt falsche Signale sendet und das Angebots- und Nachfrageverhalten noch weiter in eine Richtung treibt, die aus sicherheitspolitischer Perspektive problematisch er-

scheint. So setzen vermeintlich günstige Preise für Importgüter, die unter Inkaufnahme von Abhängigkeiten gegenüber autoritären Regimen entstehen, Anreize zur Ausweitung der Nachfrage nach diesen Gütern, die problematische Abhängigkeiten wiederum verschärfen. Es ist also sowohl aus ökonomischer Sicht als auch im Hinblick auf die politische Handlungsfähigkeit demokratisch legitimierter Regierungen fatal, wenn der Preismechanismus durch „sicherheitspolitische Externalitäten“ (Felbermayr 2023, S. 112) verzerrt wird.

## 2. Verantwortung und Handlungs(-fehl-)anreize von Unternehmen

Die festgestellten Defizite im Risikomanagement lassen sich zunächst mit weiterhin bestehenden Schwierigkeiten bei der Messung geopolitischer Risiken erklären. So handelt es sich unter Zugrundelegung der auf Frank Knight (1921) zurückgehenden Unterscheidung zwischen Risiken, die sich anhand verfügbarer Daten quantifizieren lassen, und nicht stochastisch bezifferbarer Unsicherheit bei geopolitischen Risiken um eine Unterkategorie von Unsicherheit, da sich für die Quantifizierung dieser Risiken keine Eintrittswahrscheinlichkeiten ermitteln lassen (vgl. aus heutiger Sicht auch Kay/King 2020, S. 12–17). Auch wenn es inzwischen möglich ist, Veränderungen im Bereich geopolitischer Risiken durch Index-Werte abzubilden, liegt eine Verbindung dieser Werte mit entsprechenden Eintrittswahrscheinlichkeiten oder Verlustszenarien weiterhin außerhalb jeder Praktikabilität, da die dafür erforderlichen Daten nicht verfügbar sind und es auch in Zukunft nicht sein werden (vgl. Lee 2022 sowie zur Messung geopolitischer Risiken Caldara/Iacoviello 2022).

Gleichwohl stellt sich auch die Steuerung der mit der jeweiligen Geschäftstätigkeit verbundenen geopolitischen Risiken grundsätzlich als Aufgabe der Unternehmen dar, zumal Knight (1921) den Unternehmensgewinn explizit auf die Übernahme von Unsicherheit zurückführte. So war die Vereinnahmung von Unternehmensgewinnen aus Knights Sicht unmittelbar daran gebunden, dass Unternehmer Unsicherheit im Rahmen ihrer Geschäftsstrategien steuerten. Diese Übernahme von Unsicherheit stellte für Knight zugleich eine zentrale volkswirtschaftliche Unternehmerfunktion im Sinne eines (knappen!) Produktionsfaktors dar, da er Unsicherheit – im Gegensatz zu kalkulierbaren Risiken – und die damit einhergehenden Verlustgefahren aufgrund von Moral Hazard-Problemen als nicht-versicherbar einstuft (vgl. Knight 1921, S. 249–256). Unternehmen, die eine eigenverantwortliche Steuerung geopolitischer Risiken, beispielsweise durch eine risikoadäquate Diversifizierung ihrer Lieferketten, unterlassen, verweigern sich demnach einer Aufgabe, die aus Sicht von Knight für die Funktionsfähigkeit der marktwirtschaftlichen Ordnung unabdingbar ist.

Aus wirtschaftsethischer Perspektive lässt sich eine unzureichende Steuerung dieser Risiken anhand von Ansätzen zur Corporate Citizenship kritisieren, die darauf abstellen, dass Unternehmen im Sinne einer ordnungspolitischen Mit-

verantwortung die Pflicht haben, eigenverantwortlich zur Sicherung der Grundlagen der Marktwirtschaft beizutragen, der sie ihre Existenz und Handlungsmöglichkeiten verdanken (vgl. u. a. Goldschmidt/Homann 2011). Diese Verpflichtung entspricht der von Kant (2016 [1785], S. 83) formulierten Feststellung, dass für jedes unter der Idee der Freiheit handelnde Wesen „alle Gesetze (gelten), die mit der Freiheit unzertrennlich verbunden sind,“ und bezieht sich insbesondere auf diejenigen Funktionen, die kein anderer Akteur – auch nicht der Staat – übernehmen kann, ohne die marktwirtschaftliche Ordnung als Grundlage unternehmerischer Freiheit zu untergraben.

Als besonderes Problem erweisen sich hierbei – wie bereits von Knight angedeutet – grundsätzliche Moral Hazard-Konstellationen, da das Eintreten geopolitischer Risiken nahezu immer mit Krisenereignissen in systemischer Dimension verbunden ist und es somit für Unternehmen naheliegt, in diesen Fällen mit staatlicher Hilfe zu rechnen, zumindest im Hinblick auf diejenigen Belastungen, die die Volkswirtschaft insgesamt betreffen. Daher haben verschiedene Autoren, wie insbesondere Felbermayr (2023a, S. 112f.), darauf hingewiesen, dass Moral Hazard-Szenarien hier einen wesentlichen Teil der Krisenplanung von Unternehmen darstellen (vgl. auch Kuhn 2023; Hecker 2023).

Ein derartiges Moral Hazard-Verhalten von Unternehmen erscheint aus mehreren Gründen unverantwortlich:

- kantianisch: da der Idee der Freiheit und dem Kategorischen Imperativ, der eine Verallgemeinerbarkeit der jeweiligen Handlungsmaxime fordert, zuwidergehandelt wird,
- ordnungspolitisch: da, wie von Knight beschrieben, die Funktionsfähigkeit der Marktwirtschaft untergraben wird,
- verteilungspolitisch: da Gewinne privatisiert und Verluste sozialisiert werden, was in letzter Konsequenz wiederum die Akzeptanz der Marktwirtschaft auf Seiten der Bürgerinnen und Bürger gefährden kann,
- außenpolitisch: da durch Inkaufnahme wirtschaftlicher Abhängigkeiten eine Erpressbarkeit der Regierung des eigenen Landes herbeigeführt wird.

Der letzt genannte Punkt hat neben dem außenpolitischen Aspekt zugleich auch eine sicherheits- und eine menschenrechtspolitische Dimension, da ökonomisches Erpressungspotential auf Seiten autokratischer Regime die Handlungsfähigkeit demokratisch legitimierter Regierungen einengt und es diesen u. a. erschwert, auf Aggressionen oder Menschenrechtsverletzungen anderer Staaten zu reagieren. So hat beispielsweise die chinesische Regierung in den letzten Jahren deutlich gemacht, dass sie bereit ist, wirtschaftliches Sanktionspotential zur Durchsetzung machtpolitischer Interessen einzusetzen. Dies zeigte unter anderem die Verhängung von Sanktionen gegen Litauen im Jahr 2022, kurz nachdem die litauische Regierung ihre Beziehungen zu Taiwan vertieft hatte (vgl. Baur/Flach 2022, S. 64f.).

Daraus folgt unmittelbar, dass Lieferketten, die zu Abhängigkeiten von autoritären Regimen führen, im Hinblick auf Menschenrechte selbst dann kritikwürdig sind, wenn die Unternehmen – wie im Rahmen der deutschen und europäischen Lieferkettenregulierung vorgesehen – Menschenrechtsverletzungen bei ihren direkten und mittelbaren Zulieferfirmen ausschließen. Relevant ist dies derzeit insbesondere für China, da das Risiko, dass die Regierung dieses Landes in den kommenden zehn Jahren wirtschaftliche Abhängigkeiten zur Durchsetzung außenpolitischer Interessen gegenüber Deutschland einsetzt, von deutschen Ökonom/-inn/-en als sehr hoch eingeschätzt wird (vgl. Potrafke et al. 2024).

Moral Hazard-Verhalten erscheint also im Kontext geopolitischer Risiken noch problematischer als in anderen Zusammenhängen. Dem steht jedoch gegenüber, dass gerade hier die Anreize zu einem derartigen Verhalten besonders groß sind, da geopolitische Risiken nahezu immer mit systemischen Krisengefahren einhergehen, die staatliches Eingreifen auf den Plan rufen. Daher ist es für gewinnmaximierende Unternehmen rational, „sicherheitspolitische Externalitäten“ (Felbermayr 2023, S. 112) in Kauf zu nehmen und sich im Hinblick auf die Absicherung geopolitischer Risiken als „Free Rider“ zu verhalten.

Diese Problematik wird noch dadurch verschärft, dass Managemententscheidungen häufig durch sehr kurzfristige Zeithorizonte dominiert werden, nicht zuletzt, weil die Vergütungssysteme der Vorstände dies begünstigen und auch an den Kapitalmärkten vielfach sehr kurzfristig orientierte Investmentstrategien verfolgt werden (vgl. Rappaport 2011). Aufgrund dessen existieren für Manager, deren Unternehmen wiederum im Wettbewerb um die Gunst institutioneller Kapitalanleger stehen, erhebliche Anreize, schwer bezifferbare geopolitische Risiken, die nach gefühlter Wahrnehmung zudem nicht kurzfristig eintreten werden, nicht adäquat zu berücksichtigen.

Somit liegt an dieser Stelle ein eklatanter Fall von Marktversagen vor, der staatliche Maßnahmen im Bereich der Wirtschaftsordnung erforderlich macht, um Unternehmen zu einer eigenverantwortlichen Steuerung geopolitischer Risiken zu veranlassen. Eine solche Herangehensweise trägt der u. a. von Walter Eucken (1952, S. 368) formulierten Einsicht Rechnung: „Von den Menschen darf nicht gefordert werden, was allein die Wirtschaftsordnung leisten kann: ein harmonisches Verhältnis zwischen Einzelinteresse und Gesamtinteresse herzustellen“ (vgl. auch Pies 2011). Bezogen auf Kants Rechtslehre, in deren Tradition auch der ordnungspolitische Ansatz von Eucken steht, geht es also darum, Tugendpflichten bis zu einem gewissen Grad in Rechtspflichten zu verwandeln, um deren Durchsetzung unter Wettbewerbsbedingungen zu gewährleisten und die Freiheit aller zu sichern (vgl. Kant 2016 [1798], S. 337, sowie Schumann/Nutzinger 2009).

### 3. Ordnungspolitischer Handlungsbedarf und Instrumente

Bei der Suche nach ordnungspolitischen Maßnahmen zur Internalisierung „sicherheitspolitischer Externalitäten“ bieten sich verschiedene Instrumente an, die an bereits praktizierte Ansätze anknüpfen.

Ein Instrument, das theoretisch sehr zielgenau eingesetzt werden könnte, wären Importzölle oder andere Importrestriktionen, die den Einsatz von Vorprodukten aus bestimmten Ländern gezielt verteuern und dadurch einen Anreiz zu deren Substitution bieten würden. Allerdings wäre in diesem Falle davon auszugehen, dass es durch die Verhängung von Retorsionszöllen oder andere protektionistische Maßnahmen mittelfristig zur Eskalation von Handelskonflikten kommt, die zu Wohlfahrtseinbußen bei allen Beteiligten führen würden. Es sollten daher andere ordnungspolitische Instrumente zum Einsatz kommen.

In Anbetracht der im letzten Abschnitt verdeutlichten wirtschaftsethischen Dimension dieses Themas erscheint es sachgerecht, die Steuerung geopolitischer Risiken in die Regulatorik zur Nachhaltigkeit einzubeziehen. So stellt sich eine Inkaufnahme von Abhängigkeiten gegenüber autoritären Regimen aufgrund des damit verbundenen Erpressungspotentials als klare Missachtung des Prinzips der Nachhaltigkeit dar. Im Hinblick auf die ESG-Systematik (Environmental-, Social-, Governance-Criteria) liegt hier eine unübersehbare Verletzung des „Governance“-Kriteriums einer nachhaltigen Unternehmensführung vor (vgl. Hecker 2025).

Als konkrete Maßnahme würde sich gegenüber großen Unternehmen unter anderem die Einbeziehung geopolitischer Aspekte in die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Rahmen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD, Directive 2022/2464) bzw. deren nationaler Umsetzung anbieten. So könnten berichtspflichtige Unternehmen dazu verpflichtet werden, in ihren Nachhaltigkeitsberichten offenzulegen, inwieweit ihre Lieferketten den Ausfall einzelner Zulieferer oder nationaler Beschaffungsmärkte verkraften würden. Dies ließe sich anhand von Stresstests für verschiedene Szenarien nachvollziehbar kalkulieren und würde dazu beitragen, die Verantwortung des Managements für diese Risiken zu erhöhen, bis hin zur Möglichkeit einer Inanspruchnahme von Vorstandsmitgliedern wegen Verletzung ihrer Sorgfaltspflichten gemäß § 93 Aktiengesetz. Zugleich würde durch die verbesserten Informationen für Eigen- und Fremdkapitalgeber die Marktdisziplin gestärkt werden.

Da beim Umgang mit Unsicherheit, wie von Kay/King (2020, S. 402–417) dargelegt, Narrative eine zentrale Rolle spielen, sollte die Berichterstattung zur Steuerung geopolitischer Risiken einerseits Grundannahmen des Managements hinsichtlich der Entwicklung absehbarer globaler Konflikte enthalten, die für das Unternehmen relevant sind. Darüber hinaus sollten alternative Narrative als Grundlage für Szenariobetrachtungen dargelegt werden, die auf unterschiedli-

chen Entwicklungen dieser Konflikte beruhen und aus denen wiederum Parameter für Stresstests abzuleiten sind. Im Hinblick auf die häufig geäußerte Kritik an unzumutbaren Dokumentations- und Berichtspflichten erscheint eine derartige Maßnahme nicht unverhältnismäßig, da global agierende Unternehmen, die eine verantwortungsvolle Geschäftspolitik betreiben wollen, diese Informationen sowieso regelmäßig erheben sollten.

Konkrete quantitative Vorgaben für die Risikosteuerung, bspw. zur Diversifizierung von Lieferketten, erscheinen hingegen nicht angebracht, da jeder Diversifizierungsfall auf individuellen Voraussetzungen basiert, wobei neben der Anzahl der Zulieferer insbesondere die Korrelation der damit verbundenen Ausfallrisiken sowie die Frage der Skalierbarkeit der Liefermengen im Falle des Ausfalls eines einzelnen Lieferanten zu berücksichtigen wäre. Außerdem würden derartige quantitative Vorgaben das Prinzip der Eigenverantwortung von Unternehmen untergraben und auf eine Übernahme wesentlicher unternehmerischer Aufgaben durch den Staat hinauslaufen, was zudem der Erkenntnis von Knight (1921) sowie Kay/King (2020, S. 431 f.) entgegensteht, dass der Umgang mit Unsicherheit zu den zentralen Aufgaben von Unternehmen in einer Marktwirtschaft gehört.

Als weitere gesetzgeberische Maßnahme könnte die EU-Taxonomieverordnung zur Nachhaltigkeit (Verordnung EU 2020/852), die momentan ausschließlich ökologische Aspekte umfasst und nach derzeitigem Planungsstand um eine „Social Taxonomy“ erweitert werden soll, durch Vorgaben zur Governance ergänzt werden (vgl. EU Platform on Sustainable Finance 2022). Anhand derartiger Vorgaben wäre deutlich zu machen, dass Unternehmen nur dann als nachhaltig gelten können, wenn sie mit langfristigen Zeithorizonten planen und dabei geopolitische Risiken, bspw. im Bereich der Lieferketten, angemessen berücksichtigen.

Weitere Anreize zur Diversifizierung der Beschaffung können im Rahmen der Vergabe staatlicher Investitions Garantien an Unternehmen gesetzt werden. So können staatliche Garantien für Auslandsinvestitionen einerseits Firmen dazu anspornen, zusätzliche Bezugsquellen für Vorleistungen und Rohstoffe zu erschließen (vgl. Sandkamp 2024). Andererseits besteht die Möglichkeit einer Limitierung dieser Garantien nach Ländern, um Unternehmen zur Vermeidung von Klumpenrisiken anzuhalten. Diesen Weg hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz Ende 2022 bereits beschritten, indem die Vergabe von Investitions Garantien auf drei Milliarden Euro pro Unternehmen und Land gedeckelt wurde (vgl. Heide/Olk/Stiens 2023). Hier wäre eine weitere Differenzierung bis hin zum Ausschluss einzelner Länder denkbar. Als Instrument zur Verbesserung der Rohstoffverfügbarkeit zwecks Erleichterung der Diversifizierung von Lieferketten kämen außerdem staatliche Garantien für Kredite zur Erschließung neuer Rohstoffquellen (sog. UFK-Garantien) infrage (vgl. SVR 2022/23, S. 396 f.).

Ein weiterer Ansatzpunkt wäre die Erweiterung der Möglichkeiten zur Diversifizierung von Lieferketten durch den Abschluss von Freihandelsabkommen und – zwecks Verbesserung der Rohstoffversorgung – strategische Partnerschaften mit Drittstaaten (vgl. Wolf 2023). So könnten bspw. seitens der Europäischen Union Anreize dafür geschaffen werden, Rohstoffe, die derzeit aus Kostengründen ausschließlich von chinesischen Lieferfirmen bezogen werden, auch in anderen Ländern zu fördern. Als mögliche Partnerländer für eine Diversifizierung der Rohstoffbeschaffung bieten sich insbesondere Australien, Malaysia und Brasilien an (vgl. Sandkamp 2024, S. 71 f.).

All diese Impulse dürften jedoch nur dann ihre Wirkung entfalten, wenn seitens der Wirtschaftspolitik glaubhaft zum Ausdruck gebracht wird, dass staatliche Unterstützungen in Krisenfällen keine Selbstverständlichkeit sind. So sollte der Staat sich dahingehend festlegen, dass er in Krisenzeiten auch die Insolvenz einzelner größerer Unternehmen zulassen wird (vgl. Brunnermeier 2023). Von großer Bedeutung ist dabei die Glaubwürdigkeit derartiger Ankündigungen (vgl. Felbermayr 2022, S. 103). So wäre die Festlegung, dass der Staat Unternehmen bei Lieferkettenproblemen unter keinen Umständen helfen wird, kaum glaubwürdig und deshalb von vornherein unwirksam. Praktikabler und daher glaubwürdiger wäre es hingegen, Unterstützungsleistungen prinzipiell mit einem Selbstbehalt zu versehen oder an spätere Rückzahlungsverpflichtungen zu koppeln. Bei der Festlegung der Höhe des Selbsthalts bzw. der Rückzahlungsverpflichtung sollte wiederum berücksichtigt werden, inwiefern das jeweilige Unternehmen zuvor eine angemessene Eigenvorsorge betrieben hat. Ohne eine derartige glaubwürdige Beschränkung staatlicher Hilfsmaßnahmen erscheint die im vorigen Abschnitt aufgezeigte Moral Hazard-Problematik nicht lösbar.

#### **4. Eine „aufgeklärte Globalisierung“ als neues Leitbild für Regierungen und Unternehmen**

Der hier skizzierte Handlungsbedarf bedeutet einen Paradigmenwechsel im Hinblick auf die in den vergangenen Jahrzehnten praktizierte Form der Globalisierung. So war die Zeit nach dem Fall des „Eisernen Vorhangs“ und dem damit einhergehenden Zusammenbruch der Zentralverwaltungswirtschaften der Ostblockstaaten zunächst von einer nahezu grenzenlosen Globalisierungseuphorie geprägt, wobei die Erwartung von Wohlstandsgewinnen einherging mit der Hoffnung auf Demokratisierungseffekte in bislang autoritär regierten Staaten. Bereits in den Jahren zuvor hatten insbesondere deutsche Unternehmen in Anlehnung an das von Egon Bahr im Jahr 1963 formulierte Prinzip „Wandel durch Annäherung“ die Maxime „Wandel durch Handel“ verfochten (vgl. mit kritischer Einschätzung Gutmann 1980); und in den 1990er Jahren wurde daraus die Erwartung eines globalen Siegeszugs des Erfolgsmodells „Marktwirtschaft + Demokratie“. Der amerikanische Politikwissenschaftler Francis Fuku-

yama (1992) sprach in Anbetracht des von ihm prognostizierten Wegfalls der politischen Systemkonkurrenz sogar vom „Ende der Geschichte“.

Dieser naive Optimismus verblasste in dem Maße, wie deutlich wurde, dass autoritäre Regime auch im Kontext von Globalisierung und Marktwirtschaft überlebensfähig waren und deren Machthaber Globalisierungsgewinne zur Festigung ihrer Positionen nutzen konnten (vgl. Hecker 2025). Einen Beleg dafür bietet der Transformationsindex der Bertelsmann Stiftung (2024), der für die letzten beiden Jahrzehnte einen Bedeutungsverlust der Demokratie auf globaler Ebene zeigt. Gleichzeitig häuften sich Nachrichten über Menschenrechtsverletzungen bei Handelspartnern westlicher Unternehmen, die zu zivilgesellschaftlichem Druck führten und deutlich machten, wie wichtig ein ethisch fundierter Ordnungsrahmen für globale Handelsbeziehungen ist. Ein praktisches Ergebnis waren Regulierungsmaßnahmen für globale Lieferketten, die auf deutscher und europäischer Ebene verabschiedet wurden.

Mit der offensichtlich bekundeten Bereitschaft Chinas und Russlands, ökonomische Abhängigkeiten als Waffe zur Erreichung politischer Ziele einzusetzen, war die vormalige Globalisierungseuphorie endgültig als Chimäre entlarvt, und es zeigte sich, dass der mit der Globalisierung einhergehende Regulierungsbedarf mehr umfasst als die punktuelle Unterbindung von Menschenrechtsverletzungen und sozialen Verwerfungen. Deutlich wurde die Notwendigkeit, die naive Bereitschaft zur bestmöglichen Ausnutzung globalisierungsbedingter Kostenvorteile durch eine „aufgeklärte Globalisierung“ zu ersetzen, die geopolitische Risiken zur Kenntnis nimmt und aktiv steuert.

Hierbei geht es letztendlich um die Umsetzung einer Erkenntnis, die bereits Adam Smith (1961 [1790], S. 484–488) formuliert hatte, der nicht nur um die Vorteile der internationalen Arbeitsteilung, sondern auch um deren Risiken wusste. So hatte er vor dem Hintergrund der damaligen militärischen Rivalität zwischen Großbritannien und den Niederlanden betont, dass es im Interesse der Verteidigungsfähigkeit sinnvoll sein könne, Außenhandel einzuschränken und dafür auch potentielle Wohlfahrtsgewinne zu opfern: „as defence, however, is of much more importance than opulence“ (Smith 1961 [1790], S. 487). Dabei offenbarte sich ein Politikverständnis, das in der Tradition der (schottischen) Aufklärung wurzelte und ökonomische Beziehungen im Zusammenhang mit Politik und Ethik betrachtete.

Der Moralphilosoph Smith war sich der Tatsache bewusst, dass wohlverstandenes Eigeninteresse nur im Kontext funktionierender politischer Institutionen verwirklicht werden konnte und dass ungezügelter Erwerbsstreben dem „Wohlstand der Nationen“ keineswegs zuträglich war (vgl. auch Hecker 2019). Daher betonte er in seiner „Theorie der ethischen Gefühle“ die Notwendigkeit einer Begrenzung des Eigeninteresses durch Selbstdisziplin (vermittelt durch das Modell des „impartial spectator“), Zustimmung bzw. Kritik von Mitmenschen und

nicht zuletzt die Rechtsordnung (vgl. Smith 1790, S. 204–212, 284–310). Auch im 21. Jahrhundert erscheinen diese drei Mechanismen relevant, wenn es darum geht, einen aufgeklärten und verantwortungsvollen Umgang mit den Chancen und Risiken der Globalisierung zu finden. So bedarf es neben ordnungspolitischen Regeln zugleich informeller Kontroll- und Sanktionsmechanismen, beispielsweise durch internationale Nicht-Regierungsorganisationen, und langfristig orientierter Steuerungsansätze in Unternehmen, um geopolitische Risiken einzudämmen, ohne die Vorteile der internationalen Arbeitsteilung grundsätzlich in Frage zu stellen.

## 5. Fazit

Bei der Begrenzung geopolitischer Risiken kommt Staaten und Unternehmen eine komplementäre Verantwortung zu. Grundsätzlich ist es Aufgabe jedes Unternehmens, bei der Gestaltung seiner Lieferketten Abhängigkeiten zu vermeiden, um seine Existenz langfristig zu sichern. Gleichwohl führen nicht zuletzt Moral Hazard-Probleme regelmäßig dazu, dass diese Verantwortung auf Unternehmensebene nur unzureichend wahrgenommen wird, so dass der staatlichen Ordnungspolitik hier eine wesentliche Funktion zukommt, um die Verantwortungswahrnehmung des Managements zu stärken.

Da die Handlungsfähigkeit von Unternehmen und Politik gleichermaßen leidet, wenn geopolitische Risiken eintreten, liegt die Schaffung der erforderlichen Rahmenbedingungen letztlich im Interesse aller. Es kommt also darauf an, dass der Staat die richtigen Anreize setzt und Unternehmen auf dieser Grundlage ihr Absatz- und Beschaffungsmarketing mit langfristiger Orientierung gestalten. Staat und Unternehmen sind also wechselseitig aufeinander angewiesen, um ihre jeweilige Verantwortung in einer Welt mit zunehmenden globalen Unsicherheiten wahrnehmen zu können und ihre Handlungsfähigkeit langfristig zu sichern.

## Literaturverzeichnis

- Baur, A. und Flach, L. (2022): Deutsch-chinesische Handelsbeziehungen: Wie abhängig ist Deutschland vom Reich der Mitte? Ifo Schnelldienst, 75 (4), 56–65.
- Bertelsmann-Stiftung (2024): Transformationsindex, <https://bti-project.org/de/presse> (21.09.2024).
- Brunnermeier, M. (2023): „Der Kampf zwischen Zentralbanken und Regierungen wird sich verschärfen.“ Wenn die EU immer neue Ausgabenprogramme auflege, bekomme man die Teuerung nicht in den Griff, sagt der Princeton-Ökonom Markus Brunnermeier. Im Gespräch mit Christoph Eisenring und Thomas Fuster verrät er, wie wir beim Meistern von Krisen besser werden, Neue Züricher Zeitung, 03.05.2023.

- Caldara, D. und Iacoviello, M. (2022): Measuring geopolitical risk, *American Economic Review*, 112 (4), 1194 – 1225.
- Eucken, W. (1952): Grundsätze der Wirtschaftspolitik, hrsg. von Edith Eucken und K. Paul Hensel, Bern/Tübingen: A. Francke/J.C.B. Mohr.
- EU Platform on Sustainable Finance (2022): Final Report on Social Taxonomy, [https://ec.europa.eu/info/files/280222-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy\\_en](https://ec.europa.eu/info/files/280222-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy_en).
- EY Parthenon (2021): *Geostrategy in Practice*.
- Felbermayr, G. (2022): „Wandel durch Handel funktioniert durchaus“. Ein Gespräch über die Wirksamkeit und sinnvolle Ausgestaltung von Wirtschaftssanktionen gegen Russland, die ökonomischen Aussichten Österreichs und die Zukunft der Globalisierung, *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 23 (2), 94 – 107.
- Felbermayr, G. (2023): Krieg mit anderen Mitteln, *Monatsberichte des Österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung*, 96 (2), 111 – 122.
- Fukuyama, F. (1992): *The End of History and the Last Man*, London: Hamilton.
- Goldschmidt, N. und Homann, K. (2011): Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Theoretische Grundlagen für eine praxistaugliche Konzeption, München: Roman-Herzog-Institut.
- Gutmann, G. (1980): Die Argumente vom Wandel durch Handel, in: Schüller, A. und Wagner, U. (Hrsg.): *Außenwirtschaftspolitik und Stabilisierung von Wirtschaftssystemen*, Stuttgart et al.: Fischer, 51 – 64.
- Hecker, C. (2019): Gier und ihre Gefahren. Warum die Diskussionen um Managergehälter und Bankerboni keine Neiddebatten sind, *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 20 (1), 52 – 75.
- Hecker, C. (2023): Industriepolitik und unternehmensethische Defizite, *Das Wirtschaftsstudium (wisu)*, 52 (10), 944 – 946.
- Hecker, C. (2025): De-Globalisierung? Ökonomische und ethische Herausforderungen veränderter Rahmenbedingungen für internationale Wirtschaftsbeziehungen, zur Debatte, 55 (1), im Erscheinen.
- Heide, D., Olk, J. und Stiens, T. (2023): Abkehr von China: Deutsche Wirtschaft fordert mehr Unterstützung bei Investitionen in anderen Ländern, *Handelsblatt*, 24.02.2023.
- Kant, I. (2016 [1785]): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, in: ders.: *Werke in sechs Bänden*. Herausgegeben von Wilhelm Weischedel, Band 4: *Schriften zur Ethik und Religionsphilosophie*, Darmstadt: WBG, 8. Auflage, 11 – 102.
- Kant, I. (2016 [1798]): *Metaphysik der Sitten. Rechtslehre*, in: ders.: *Werke in sechs Bänden*. Herausgegeben von Wilhelm Weischedel, Band 4: *Schriften zur Ethik und Religionsphilosophie*, Darmstadt: WBG, 8. Auflage, 309 – 499.
- Kay, J. und King, M. (2020): *Radical Uncertainty*, London: The Bridge Street Press.
- Knight, F. H. (1921): *Risk, Uncertainty, and Profit*, Boston/New York: Houghton Mifflin.
- Kuhn, B. (2023): China-Risiken stärker beachten, *Wirtschaftsdienst*, 103 (3), 165 – 169.
- Vierteljahreshefte zur Arbeits- und Wirtschaftsforschung, 2 (2025) 1

- Lee, P. (2022): Markets can't price this kind of geopolitical risk, *Euromoney*, 53, April 2022.
- Pies, I. (2011): Walter Eucken als Klassiker der Ordnungsethik: Eine ordonomische Rekonstruktion, Diskussionspapier, No. 2011-3, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, Halle (Saale), <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:3:2-11607> (Zugriff: 03.08.2024).
- Potrafke, N., Schlepper, M., Schmid, R. und Woyke, G. (2024): Geopolitik und Handel: Experteneinschätzungen zu den Abhängigkeiten von China, *ifo Schnelldienst*, 77 (7), 46 – 48.
- PWC (2023): Renaissance der Geopolitik. Wie Unternehmen Geopolitik in ihr Risikomanagement integrieren können, [www.pwc.de](http://www.pwc.de).
- Rappaport, A. (2011): *Saving Capitalism from Short-Termism. How to Build Long-Term Value and Take Back Our Financial Future*. New York: McGraw-Hill.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (SVR, 2022/23): Jahresgutachten 2022/23, <https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/jahresgutachten-2022.html>.
- Sandkamp, A. (2024): Industry Dependency Risk Assessment and Realistic Policies, in: Francesco Capelletti und Gerard Pogorel (Hrsg.): *Sustainable? Competitive? The EU's Industrial Autonomy – Facts and Fantasies*, ELF Study 7, 67 – 72, <https://liberalforum.eu/publication/sustainable-competitive-the-eus-industrial-autonomy-facts-and-fantasies/>.
- Schumann, O. J. und Nutzinger, H. G. (2009): Ordoliberalismus und Gerechtigkeit: zum Verhältnis von Eucken und Kant, *MAGKS Joint Discussion Paper Series in Economics*, No. 2009, 48, Philipps-University Marburg, Faculty of Business Administration and Economics, Marburg.
- Smith, A. (1790): *The Theory of Moral Sentiments*, London/Edinburgh, 6th edition.
- Smith, A. (1961 [1790]): *An Inquiry into the Nature and Causes of The Wealth of Nations*, edited by Edwin Cannan, M. A. LL.D., Vol. 1, London: Methuen.
- Singhal, H., Verma, A. und Chakraborty, M. (2024): The quality of credit ratings amid geopolitical risk, *Economic Letters*, 234, No. 111439.
- Wolf, A. (2023): Versorgung mit kritischen Rohstoffen: Für eine nachhaltige europäische Strategie, *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 72 (1), 84 – 108.