

Vernünftiges Risikomanagement im Zeichen geopolitischen Wandels

Briefing note

GeoEconomica
Dr. Sven Behrendt
behrendt@geoeconomica.com

Dezember 2022

In der Rückschau markiert 2022 das Jahr, in dem die Geopolitik von der Peripherie wieder ins Zentrum internationaler Beziehungen gerückt ist und die Zeiten, in denen die deutsche Wirtschaft beträchtliche Wohlstandsgewinne in einem geopolitisch ausserordentlich freundlichen Marktumfeld erwirtschaften konnte, beendet hat. Die Epoche der Globalisierung internationaler Güter-, Dienstleistungs- und Kapitalmärkte wird durch eine Epoche abgelöst, in der politische Polarisierung und Systemwettbewerb, die Durchsetzung militärischer und wirtschaftlicher Sicherheitsinteressen jenseits eines allgemein akzeptierten Handlungsrahmens wieder zum dominierenden Merkmal internationaler Beziehungen werden – mit tiefgreifenden Konsequenzen für die Weltwirtschaft, für Wachstum, Preisentwicklungen, Geld- und Fiskalpolitik - und nicht zuletzt für die Erfolgsaussichten international operierender Unternehmen.

Es birgt eine gewisse Ironie, dass die wirtschaftlichen Interdependenzen, die in den letzten Jahrzehnten mit so viel Erfolg weltweit aufgebaut wurden, nunmehr die bevorzugten Arenen stellen, in denen die USA, Europa, China und nunmehr Russland ihre Konflikte austragen und wirtschaftliche Abhängigkeiten nicht länger als systemstabilisierend, sondern als Bedrohung nationaler Interessen reinterpreted werden. Ein Szenario, das unter dem Druck der Geopolitik von einer Rückabwicklung der Integrationserfolge der letzten 30 Jahre ausgeht, ist nicht nur plausibel, sondern zunehmend wahrscheinlich geworden – wenn es nicht schon dabei ist, sich zu manifestieren. Wie weit dieser Prozess geht, wie tiefgreifend er ist, steht noch aus. Aber es ist klar, dass militärische Konflikte, wie in Folge des Überfalls Russlands auf die Ukraine, immer auch von Instrumenten der wirtschaftlichen Kriegsführung begleitet werden und gleichsam Konflikte unterhalb der militärischen Schwelle unter Einsatz wirtschaftlicher Machtressourcen mit höherer Intensität geführt werden. Gerade weil die Weltwirtschaft in den letzten Jahrzehnten so zusammengewachsen ist, lassen sich Wirtschaftskriege in unterschiedlicher Tiefe heute und in der Zukunft erst führen. Das Ergebnis dieses Prozesses wird eine Weltordnung sein, die ihr neues Gleichgewicht zwischen dem fortdauernden, aber in der Defensive befindlichen kollektiven Interesse an gesamtgesellschaftlichen Wohlstandsgewinnen und den sich sehr viel prominenter entwickelnden militärischen und wirtschaftlichen Sicherheitsinteressen der wesentlichen Protagonisten auf dem globalen Tableau zu finden haben wird.

Aus dem Wandel der globalen Wirtschaftsordnung entsteht auch ein neuer Referenzrahmen und damit ein enormer Anpassungsdruck für international operierende Unternehmen – also genau denjenigen Akteuren, die die wirtschaftlichen Globalisierungsprozesse der letzten 30 Jahre substanziell vorangetrieben und mit Leben gefüllt haben. Ihre Internationalisierungsstrategien waren im Grunde auf der These aufgebaut, dass die politischen Spannungen, die es ja auch in den letzten zwei, drei Jahrzehnten durchaus gab, vielleicht kurzfristige Störfeuer, aber in ihrer Gesamtheit kaum einen strukturbildenden Faktor ihres strategischen Unternehmensumfelds konstituieren würden. Heute müssen sie zusehen, wie sich geopolitische Verwerfungen in ein immer grösseres Segment von anwachsender systemischer Relevanz für das operative Unternehmensumfeld entwickeln. Es wird damit die zentrale Managementherausforderung dieser neuen aufziehenden Epoche, überkommene Wachstumsstrategien zu überdenken, wenn nicht sich von ihnen zu lösen und unternehmerischen Erfolg und kollektive Wettbewerbsfähigkeit in einer Lage zu sichern, in der die Fragmentierung des globalen politischen Raums ein dominierendes Merkmal internationaler Wirtschaftsbeziehungen sein wird. Die aus Gleichzeitigkeit der in den letzten 30 Jahren entstandenen Integration und Verflechtung des globalen Wirtschaftsraums einerseits, sowie der Aufspaltung internationaler Beziehungen entlang der Nahtstellen nationaler, bzw. im Falle Europas regionaler Interessenlagen und Werteorientierungen der letzten zehn Jahre andererseits resultierenden Spannungen begründen ein neues, systemrelevantes Risikofeld, mit dem sie sich auseinanderzusetzen haben.

Es wird damit aus Unternehmensperspektive nicht länger reichen, die Wachstumsstrategien der vergangenen drei Jahrzehnte schlicht weiterzuverfolgen, so erfolgreich sie auch gewesen sein mögen. Sie werden dem geopolitischen Wandel nicht gewachsen sein und langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Es geht vielmehr darum, neue Ansätze zu entwickeln, die der geopolitischen Transformation Rechnung tragen. Wobei es in Antwort auf diese neue Herausforderung nicht um ein schnelles Entweder-oder, um bedingungslose Marktpräsenz oder Rückzug in Form eines ultimativen «decoupling» gehen kann. Diese oftmals rhetorische Zuspitzung bringt die Debatte letztendlich nicht weiter. Geopolitische Risiken lassen sich nicht auf null herunterfahren, genauso wenig wie es arglos wäre zu glauben, dass westliche Demokratien langfristige Wohlfahrtsverluste in ihrem Bestand unberührt überstehen würden. Für Unternehmen darf es auch nicht mehr darum gehen, in ein geopolitisches Risikoumfeld gewissermassen hineinzustolpern. Das Argument der Risiken, die «niemand vorhersehen konnte», vom «Schwarzen Schwan», ist tot. Vor der Komplexität und scheinbaren Ambiguität des geopolitischen Risikoumfelds zu erstarren, ist allerdings auch keine tragfähige Strategie. Winston Churchill wird die Beobachtung zugeschrieben, dass Generäle immer gut darin sind, die vergangene Schlacht zu gewinnen. In diesem Sinne «können» Unternehmen Pandemie und sind gerade dabei zu lernen, mit dem Russlandrisiko umzugehen. Aber nicht nur Unternehmen werden zunehmend in den abstrakteren Kategorien des Risikomanagements denken müssen, um sich auf Entwicklungen jenseits ihres gegenwärtigen Erfahrungsschatzes vorzubereiten. Es geht darum, auf Basis einer nüchternen Bewertung der gegenwärtigen und antizipierten geopolitischen Lage, die sich in ihren unterschiedlichen Dimensionen als Risiken für den Unternehmenserfolg entwickeln könnte, eine realistische Wachstumsstrategie zu entwickeln. Es geht gewissermassen um eine «geopolitical risk adjusted growth strategy», eine Strategie, die auf einer sehr bewussten Festlegung des geopolitischen Risikoappetits des Unternehmens aufbauend wirtschaftliche Chancen mit geopolitischen Risiken abgleicht, die Fähigkeiten entwickelt, geopolitische Risiken erfolgreich zu bewältigen und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten, bzw. auszubauen und damit seinen langfristigen Erfolg zu sichern.

Dass dieser Schritt bislang wohl ungenügend vollzogen wurde, zeigt unter anderem ein Blick in die Lageberichte nicht nur, aber auch in Deutschland ansässiger Unternehmen. Der noch am Vortag des russischen Überfalls auf die Ukraine veröffentlichte Geschäftsbericht 2021 der Uniper verliert in seiner Risikoberichterstattung kein Wort über die mögliche Verschärfung eines Konflikts, der das Geschäftsmodell des grössten deutschen Gasimporteurs aus den Angeln heben sollte. Die drei grossen Autobauer Volkswagen, Mercedes-Benz Group und BMW erzielen zwar ihr grösstes Umsatzwachstum in China. Gleichzeitig lassen sie aus, das Risiko, das von den Spannungen des Westens mit einer zunehmend autoritären chinesischen Führung und ihrer selbstbewussten Aussenpolitik für ihre Wachstumsstrategie in China ausgeht, vernünftig zu diskutieren. Diese Liste liesse sich beliebig fortführen.

Das ist angesichts der geopolitischen Lage nicht nur ein strategisches Defizit – sondern auch eines, welches die Auflagen des vom Gesetzgeber vorgegebenen Pflichtenheft der Geschäftsleitung zum Risikomanagement unterberücksichtigt. Das Handelsgesetzbuch (HGB) und Aktiengesetz (AktG) verpflichten Unternehmen und ihre Geschäftsleitungen zu einer Beurteilung voraussichtlicher Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken, die Benennung von Risikomanagementzielen und – methoden, sowie der Einrichtung von Überwachungssystemen, um den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh zu erkennen. Abschlussprüfer haben im Rahmen der Jahresabschlussprüfung und auf Basis spezifischer Prüfstandards zu beurteilen, ob der Vorstand ein leistungsfähiges Risikofrüherkennungssystem eingerichtet hat. Der Aufsichtsrat ist in die Pflicht genommen, sich angemessen mit der Überwachung des Risikomanagementsystems zu befassen. Über allen Vorgaben schwebt die allgemeine, im AktG und HGB angemahnte Sorgfaltspflicht von Vorstand und Aussichtsrat. Allein, geopolitische Entwicklungen sind in den letzten Jahren weitestgehend unterbewertet und damit zu einer offenen Flanke der Unternehmenssteuerung geworden.

Das wird sich ändern müssen. Dabei ist klar, dass sich die Konsequenzen geopolitischer Risiken nicht nur auf Einzelaspekte der Unternehmenssteuerung reduzieren lassen können. Viel war in den letzten Monaten von Lieferketten oder Absatzmärkten die Rede, von Sanktionen gegen Russland oder der Abhängigkeit von chinesischen Automobilmärkten. Aber genauso, wie sich Geopolitik in den letzten Jahren zu einem systemischen Faktor im operativen Unternehmensumfeld entwickelt hat, stehen Unternehmen vor dem Perspektivwechsel, der geopolitische Risiken nicht vereinzelt oder singulär, sondern in ihrer gesamten strategischen Relevanz zu begreifen. Es geht darum, aus der Perzeption einer diffusen geopolitischen Lage eine strategische Perspektive zu entwickeln. Henry Kissinger wird die Beobachtung zugeschrieben, dass «an issue ignored is a crisis invited.» Eine selektive Bewertung des Unternehmensumfeldes wird unweigerlich als eine geopolitische Dauerkrise wahrgenommen werden. Dabei ist auch klar, dass sich geopolitische Risiken für jedes Unternehmen je nach Positionierung in der globalen Wertschöpfungskette, Wirtschaftszweig oder regionaler Präsenz unterschiedlich darstellen. Geopolitische Risiken haben eine andere Dynamik in der Energie-, Finanz-, oder Hochtechnologiebranche als in der Gesundheitswirtschaft, im Handel oder Konsumgüterindustrie. Geopolitische Risiken sind in diesem Sinne immer kontextspezifisch. Gleichzeitig ist nicht jedes geopolitische Ereignis aus einer Risikoperspektive relevant. Erst wenn geopolitische Entwicklungen zu Marktfolgen führen (was allerdings in einer wirtschaftlich verflochtenen Welt immer wahrscheinlicher wird), wachsen sie sich zu Risiken für Unternehmen aus, die auf diesen Märkten präsent sind. Wo keine Marktfolge, da kein Risiko. Wobei jede Risikoanalyse aber immer beachten sollte, dass der Schatten der Geopolitik im Zweifelsfall recht lang sein kann.

Damit fusst jedes vernünftige Risikomanagement auf einer umfassenden Identifizierung, Bewertung und Bewältigung geopolitischer Risiken entlang unterschiedlicher, sich gleichzeitig komplementierender Dimensionen der Unternehmenssteuerung. In Form von Kriegen und Handelsblockaden manifestieren sich geopolitische Risiken als operative Risiken für Werks- und Arbeitnehmersicherheit, für die Sicherheit von Transportwegen oder die kritische Infrastruktur. In Form von Marktrisiken haben sie Konsequenzen für Umsatz, Kostenstruktur oder der Bewertung von Vermögenswerten, sowie als Finanzrisiken für Investitions- oder Finanzierungsbedingungen. Mit der «weaponization of financial interdependence» haben Compliancerisiken für Finanzinstitute an erheblichem Gewicht gewonnen – ein Thema, mit dem sich angesichts der dynamischen Fortentwicklungen nationaler Handelsregime und deren Fokus auf Technologieführerschaft in Zukunft auch Technologieunternehmen vermehrt auseinandersetzen müssen. In ihrer etwas «weicheren», schwerer greifbaren Form schlägt sich die wahrgenommene politische Orientierung eines Unternehmens auf seine Reputation, seine ESG Bewertung bis hin zu seiner Identität und allgemeinen Werteorientierung nieder – die wiederum für Führungskultur oder Managementstil prägend sind.

Über allem schwebt die geostrategische Positionierung des Unternehmens, geprägt durch die grundsätzliche Unternehmensausrichtung, Managementüberzeugungen, strategischen Allianzen und Partnerschaften. Hier sind im Grunde alle geopolitisch getriebenen Einzelrisiken gebündelt, hier entscheidet sich, in welchen durch wirtschaftliche Attraktivität und politischen Spannungen geprägten Räumen das Unternehmen operieren will: in einem chinesischen Markt mit weiterhin grossem Wachstumspotential, der gleichzeitig von einem hybriden staatskapitalistischen/kommunistischen politischen System dominiert wird; einer sich von einer globalen Ordnungs- zu einer demokratischen Führungsmacht neu ausrichtenden USA, die ihre Handels- und Investitionsbeziehungen zunehmend zur Durchsetzung ihrer wirtschaftlichen und militärischen Sicherheitsinteressen nicht nur im Rahmen des Systemwettbewerbs mit China, sondern auch im Verhältnis mit seinen Partnern im transatlantischen Raum neu justiert; in einem Europa, das zwar einerseits seine geostrategische Autonomie anmahnt, dessen politischer und damit wirtschaftlicher Entwicklungspfad sich zunehmend durch den sich verschärfenden U.S. – Chinesischen Wettbewerb einengt; oder den in den letzten 30 Jahren vernachlässigten Wirtschaftsräumen ausserhalb dieser drei grossen Pole.

Auch hier ist es kein Entweder-oder, kein hier oder da. Es geht um die Nuancierung, die richtige Balance zwischen Marktpräsenz und von sauberer geopolitischer Analyse getriebener Zurückhaltung, aber auch um die Wahrnehmung von Wettbewerbsvorteilen, ermöglicht durch ein vernünftiges geopolitisches Risikomanagement. Aber es ist klar, dass der Managementüberzeugung, nach der die Welt für international operierende Wirtschaftsakteure «flach» sei, wie dies Thomas Friedman in einer anderen Phase der Globalisierung einmal argumentiert hat, einem Perspektiv- und Strategiewechsel weichen muss, der sich mit der geopolitischen Dynamik der nächsten Jahrzehnte deckt.

THIS REPORT REFLECTS THE PERSONAL VIEWS OF THE ANALYST. IT DOES NOT CONSTITUTE OR CONTAIN AN OFFER OR INVITATION TO SUBSCRIBE FOR OR ACQUIRE ANY SECURITIES. DUE TO THE TIMELY NATURE OF THIS REPORT, THE INFORMATION CONTAINED HEREIN MAY NOT HAVE BEEN VERIFIED AND IS BASED ON THE OPINION OF THE ANALYST. WE DO NOT PURPORT THIS DOCUMENT TO BE ENTIRELY ACCURATE AND DO NOT GUARANTEE IT IS A COMPLETE STATEMENT OR SUMMARY OF AVAILABLE DATA. ANY OPINIONS EXPRESSED HEREIN ARE STATEMENTS OF OUR JUDGEMENTS AS OF THE DATE OF PUBLICATION AND ARE SUBJECT TO CHANGE WITHOUT NOTICE. REPRODUCTION OF THIS DOCUMENT IN WHOLE OR IN PART WITHOUT PRIOR PERMISSION IS PROHIBITED. ANY DATA AND RATIOS SHOWN RESULT FROM GEOECONOMICA'S OWN CALCULATIONS, DRAWING ON NATIONAL AND INTERNATIONAL SOURCES, AND REFLECT GEOECONOMICA'S INDEPENDENT VIEW ON THE TIMELINESS, COVERAGE, ACCURACY, CREDIBILITY AND USABILITY OF AVAILABLE INFORMATION. ©2022 GEOECONOMICA