

ALLES FLIESST

Brexit, Katalonien, Trump: Die geopolitischen Herausforderungen für Unternehmen wachsen. Von den Managern wird erwartet, dass sie diese Themen im Griff haben.

2016 dürfte als ein Jahr in die Geschichte eingehen, das mehr Fragen aufgeworfen hat als Antworten. Alles war und schien im Fluss, auf viele Unsicherheiten gibt es auch 2017 keine Antwort. Zum einen waren es alte Krisenherde, die die Welt beschäftigten, zum anderen das Brexit-Votum, die Frage nach der Zukunft Europas und die Wahl Donald Trumps. Sie alle gehen nicht nur Außenminister, sondern auch CEOs und Aufsichtsräte an, weil sie sich auf ihre Geschäftsstrategie, ihre Märkte und Investitionsstandorte auswirken können.

Klar ist: Die Bedeutung globaler politischer, gesellschaftlicher und technologischer Veränderungen nimmt täglich zu. In CEO-Umfragen stehen Themen wie geopolitische Unsicherheit, Überregulierung und Cyber-Angriffe auf der Sorgenliste. Entsprechend wird in Konzernen und an den Märkten das Managen geopolitischer Risiken zunehmend als Pflicht für Vorstände und Aufsichtsräte gesehen.

Zunächst geht es um Risikovorbeugung für das eigene Unternehmen, also den Schutz beziehungsweise die Absicherung von Anlagen, Mitarbeitern, Lieferketten, Standorten und Infrastruktur. Dazu gehören die Antizipation von Krisen und Konflikten, rechtzeitiges Erkennen staatlicher Maßnahmen wie Sanktionen, die präzise Political Due Diligence bei M&A oder Direktinvestitionen in Schwellenländern und die Einhaltung strikter Menschenrechts- und Umweltstandards über alle Lieferketten.

Kernbestandteile eines Political-Risk-Managements sind ein professionelles Monitoring-System, Szenarien, Planung, der Aufbau interner Kommunikations- und Kommandostrukturen für den Krisenfall und die Stärkung der Beziehungen zu internationalen Regierungsinstitutionen. Dies wird idealerweise von einem zentralen Bereich gesteuert, der mit allen internatio-



Jan F. Kallmorgen
ist Geschäftsführer der
geopolitischen Beratungsfirma
Berlin Global Advisors mit Sitz
in New York, London und Berlin
und strategischer Partner von
CCounselors, Düsseldorf.

✉ prmagazin@rommerskirchen.com

nen Standorten regelmäßig über mögliche regionale Risiken kommuniziert und direkt an den Vorstand berichtet.

Aufgabe der Kommunikation ist es, nach außen klar zu machen, was das Unternehmen tut, um geopolitische Risiken zu managen, Wertverluste und Reputationsschäden zu verhindern. Aktionäre, Mitarbeiter und Kunden wollen wissen, ob das Management neue Spannungsherde sieht und proaktiv gesteuert. Die Compliance-Vorschriften nehmen auch in diesem Bereich zu, Finanzinvestoren wollen ihre Beteiligungen aus Angst vor Reputationsschäden intensiver und breiter geprüft sehen. Das betrifft speziell politische Risiken in einer immer komplexer werdenden Weltwirtschaft.

Das Management sollte etwa Szenarien für einen „Hard Brexit“ mit Rückfall auf den britischen WTO-Status entwickeln oder für den Fall andauernder und gewalttätiger Spannungen in Katalonien, wenn die Firma dort einen Sitz hat.

Shareholder fragen auch, ob eine Kalkulation des Aufsichtsrats vorliegt zur möglichen Benachteiligung europäischer Unternehmen bei einer Trumpschen Steuerreform oder zu neuen US-Sanktionen gegenüber dem Iran. Oder ob der Risikovorstand vor dem Hintergrund der sich verschlechternden EU-Türkei-Beziehungen versteht, welche Rolle Istanbul's Verhältnis zu Russland, Iran und Katar für die Energiesicherheit in der Region und Gaspreise weltweit spielt. Weiß die Planungsabteilung um die geostrategische und wirtschaftliche Bedeutung des „One Belt, One Road“-Infrastrukturprojekts der chinesischen Regierung quer durch Eurasien?

Von Unternehmen wird erwartet, dass sie diese Themen im Griff haben – ebenso wie sie sich bei CSR oder ESG an die Spitze gesetzt haben. Die Kommunikationsabteilungen sollten dabei eine zentrale Rolle spielen. ◀