

Wilfried Hoop

Corporate Diplomacy

Wie professionell gestaltete Außenbeziehungen
ein Unternehmen erfolgreicher machen



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

SCHÄFFER

POESCHEL

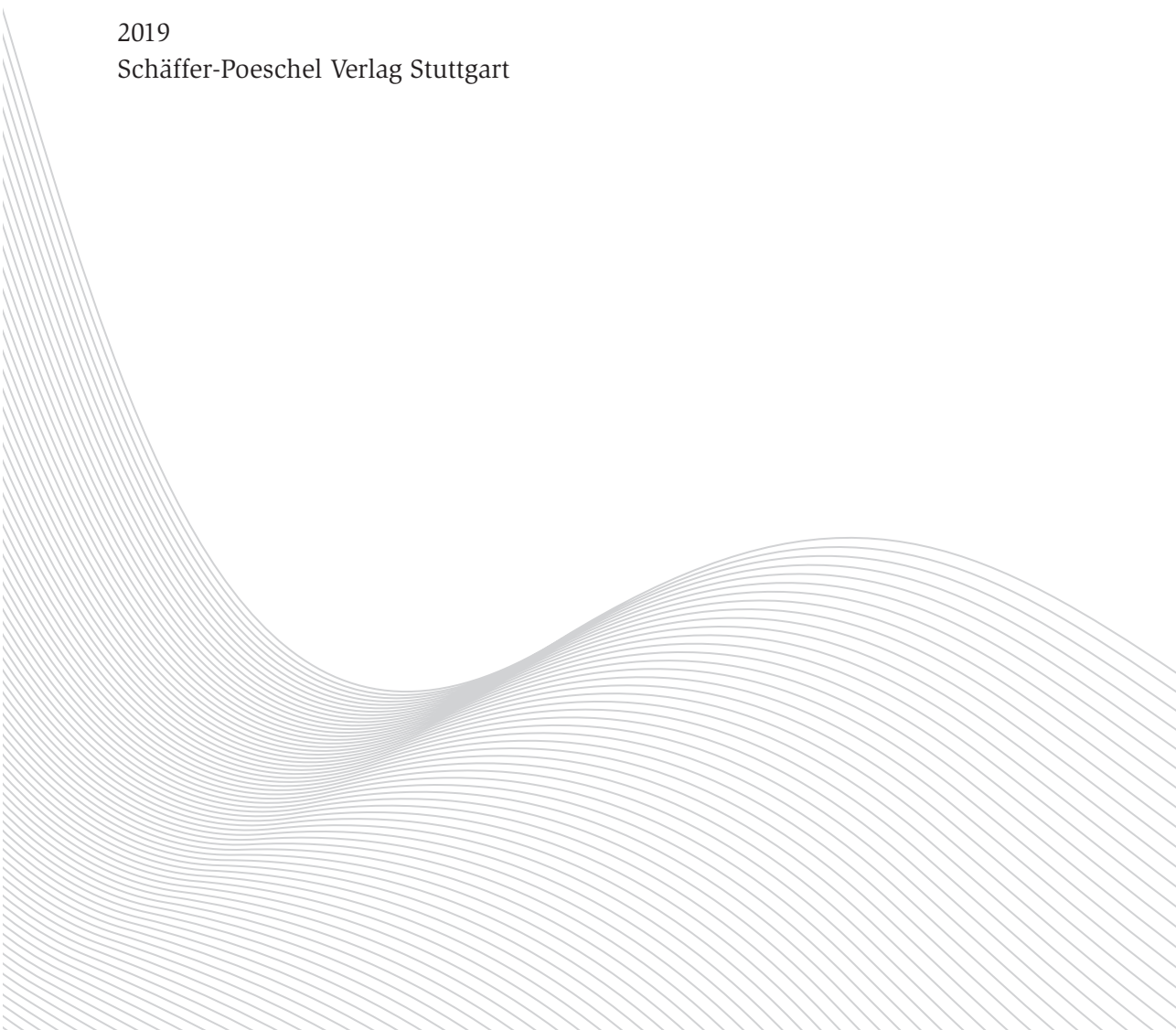
Wilfried Hoop

Corporate Diplomacy

Wie professionell gestaltete Außenbeziehungen
ein Unternehmen erfolgreicher machen

2019

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4409-5 Bestell-Nr. 10314-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-4411-8 Bestell-Nr. 10314-0150
ePub: ISBN 978-3-7910-4410-1 Bestell-Nr. 10314-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2019 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Lektorat: Alexander Kurz, Stuttgart
Bildnachweis: © Maxx-Studio, Shutterstock
Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart

Februar 2019

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Inhaltsverzeichnis

Dank	3
Geleitwort	5
Vorwort	7
1 Unternehmen – Treiber oder Getriebene?	11
1.1 Die Welt aus den Fugen – Navigieren in stürmischen Gewässern	14
1.2 Risiken, Abenteuer und schwarze Schwäne	16
1.2.1 Politische und gesellschaftliche Risiken – »It’s politics, stupid!«	18
1.2.2 Rechts- und Compliance-Risiken – Mehr Angst vor amerikanischen Juristen als vor Dschihadisten	48
1.2.3 Wirtschaftliche Risiken – Braucht es mehr Radikalität der Vernünftigen?	55
1.2.4 Die Digitalisierung – Ein Game Changer	69
1.2.5 Umweltrisiken – Gibt es ein »richtiges« Klima?	78
1.3 Die Milch kommt von der Kuh, nicht von Aldi – Wider den Wirtschaftsanalphabetismus	82
1.4 Politische Stabilität und Rechtssicherheit – Der Goldstandard	94
1.5 Direkte Demokratie – Ein Jungbrunnen für erfolgreiches Unternehmertum	97
2 Corporate Diplomacy – So schaffen Sie sich einen Wettbewerbsvorteil in einer komplexer werdenden Welt	105
2.1 Lobbying, Public Affairs, Government Affairs, Public Relations, Corporate Social Responsibility – Und was noch?	105
2.2 Von der Staatsdiplomatie zur Unternehmensdiplomatie	120
2.3 Würden Sie ohne GPS Auto fahren?	133
2.4 Ein Blick in den Corporate-Diplomacy-Baukasten	144
2.4.1 Die Stakeholderanalyse – Kennen Sie Ihre Stakeholder?	145
2.4.2 Permanente Risikoanalyse – Eine unternehmerische Pflicht ..	151
2.4.3 Stakeholdermanagement – So optimieren Sie Ihre Stakeholderbeziehungen	155
2.4.4 Auf- und Ausbau interkultureller Kompetenz – Ein pragmatischer Ansatz	171
2.4.5 Kooperation mit Gleichgesinnten – Fokus auf Themensetzung	179

2.4.6	Die Drehtür – Cliqueskarussell oder Kompetenztreibhaus? ...	183
2.4.7	Organisatorische Eingliederung	187
2.5	Auch KMU und Start-ups können mehr für sich herausholen	193
2.6	Fifa, IOC & Co. – Aufwachen bitte!	197
3	Fazit	209
4	Schlussbemerkung	211
	Literatur	213
	Anmerkungen	227
	Stichwortverzeichnis	245
	Über den Autor	249

»Das größte Vergnügen im Leben besteht darin, das zu tun, von dem die Leute sagen, du könntest es nicht.«

Walter Bagehot, Economist-Herausgeber

Dank

Beginnen möchte ich dieses Buch mit einem herzlichen Dankeschön an jene Unterstützer, Förderer und Mentoren, die mir ihre wertvolle Zeit gewidmet haben, mich aus ihrem reichen Erfahrungsschatz schöpfen ließen, ihre Ideen einbrachten, meine Ansichten je nachdem bestärkten oder widerlegten und mich in meinem Enthusiasmus für dieses Projekt beflügelten und motivierten. Ohne sie wäre dieses Buch nicht möglich gewesen. Namentlich geht mein Dank an folgende Personen (in alphabetischer Reihenfolge):

Josef Ackermann

Ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank und der Zurich Insurance Group. Chairman bei der Bank of Cyprus. Ehemalige Verwaltungsratsmandate u. a. bei Royal Dutch Shell und Siemens.

Roland Berger

Gründer und Ehrenvorsitzender von Roland Berger Strategy Consultants, einer führenden deutschen Unternehmensberatungsgesellschaft. Mitglied in der Commission for Future Generations der Oxford Martin School, ehemaliges Vorstandsmitglied des FC Bayern München.

Donald Sternoff Beyer Jr.

US-amerikanischer Kongressabgeordneter der Demokraten, ehemaliger US-Botschafter unter Präsident Obama in der Schweiz und Liechtenstein, Inhaber der Beyer Automotive Group.

Jean-Claude Biver

Präsident der Uhrendivision des Luxusgüterkonzerns LVMH und zuständig für die Marken Hublot, TAG Heuer und Zenith.

Peter Brabeck-Letmathe

Langjähriger Nestlé-Chairman. Er hat fast 50 Jahre lang persönlich zur 150-jährigen Erfolgsgeschichte von Nestlé beigetragen. Außerdem bekleidete er Verwaltungsratsposten bei L'Oréal, Roche, Credit Suisse und Exxon Mobil.

Beat Hess

Chairman von LafargeHolcim, dem weltweit größten Baustoffhersteller. Außerdem Mitglied der Verwaltungsräte von Nestlé und Sonova. Zuvor unter anderem Mitglied der Konzernleitung von Royal Dutch Shell und Chefjurist von ABB.

Fred Kindle

Ehemaliger CEO von ABB und Sulzer, heute Advisor bei Clayton, Dubilier & Rice, Ex-Vice-Chairman Zurich Insurance Group, Verwaltungsratsmitglied von Schneider Electric.

Peter Kurer

Ehemaliger UBS-Chairman und Partner bei der renommierten Kanzlei Baker & McKenzie. Heute u. a. Chairman von Sunrise, einem führenden Schweizer Telekommunikationsanbieter.

Edward T. McMullen Jr.

US-Botschafter unter Präsident Trump in der Schweiz und Liechtenstein. Früher Präsident der Firma McMullen Public Affairs mit Büros in Washington und South Carolina.

Friedrich Merz

Ehemaliger Vorsitzender der bundesdeutschen CDU/CSU-Fraktion. Heute Aufsichtsratschef Deutschland von BlackRock, dem weltweit führenden Vermögensverwalter, und Vorsitzender des Netzwerkes Atlantik-Brücke.

Jean-Pascal Tricoire

Chairman und CEO von Schneider Electric, einem führenden globalen Spezialisten für Energiemanagement und Automatisierung mit weltweit rund 170.000 Angestellten.

Thomas Edgar Wheeler

Chairman der Federal Communications Commission unter Präsident Obama. Mitglied der demokratischen Partei und einflussreicher Lobbyist für die Kabel- und Mobilfunkindustrie.

Geleitwort von Peter Kurer

Störe meine Kreise nicht – dieser Leitsatz prägte lange das Verhältnis zwischen Staat und Wirtschaft, zumindest in politischen Systemen mit freiheitlicher Marktwirtschaft. Hier war der Staat, der das Gewaltmonopol verwaltete, den rechtlichen Rahmen für private und wirtschaftliche Aktivitäten setzte, die Infrastruktur und die Armee bereitstellte, und vor dem alle gleich waren. Dort war die Wirtschaft, die Güter produzierte, Handel betrieb und Dienstleistungen erbrachte und damit ökonomische Mehrwerte und Wohlstand schuf. Diese klaren Verhältnisse gehören der Vergangenheit an. Immer mehr überschneiden sich die Interessensphären von Staat und Wirtschaft. Im Laufe der heutigen Globalisierungswelle wurden transnationale Unternehmen zu zentralen Machträgern, oftmals mächtiger und einflussreicher als die Regierungen kleinerer bis mittelgroßer Länder. Dies gilt für die *Masters of the Universe* der globalen Finanzwirtschaft ebenso wie für die Giganten der Nahrungs- und Pharmaindustrie, deren Forschungs- und Vertriebsstrategien darüber entscheiden, wie gesund und wie lange wir leben. Kulmination dieser Entwicklung sind die sieben oder acht großen Technologieplattformen von Google bis Ali Baba, die alles wissen, überall dabei sind und die Techniken liefern, um Regierungen zu stürzen und ganze Gesellschaften in ein Chaos zu treiben. Diesem Aufstieg globaler Wirtschaftsmacht sind die politischen Akteure zuerst mit Konsternation und dann mit Ressentiments begegnet. Zugleich mussten sie sich zunehmend um die nicht immer glänzende Kehrseite der Medaille kümmern: Verlust von Arbeitsplätzen in den Ländern der ersten Welt, soziale Unsicherheit bis zur Verarmung, Massenmigration, Anstieg von gefühlten Risiken und Ungerechtigkeiten wie ungleiche Verteilung von Einkommen und Vermögen.

Als Resultat dieser gegenläufigen Entwicklungen ist das ursprüngliche Konzept der getrennten Interessensphären demjenigen eines aufgeladenen Spannungsfeldes gewichen. Man muss nur die täglichen Schlagzeilen der internationalen Wirtschaftspresse lesen, um zu verstehen, dass Staat und Wirtschaft nicht mehr ein friedliches Nebeneinander praktizieren, sondern in einem permanenten Konflikt-, wenn nicht Kriegszustand stehen. Je größer und globaler ein Unternehmen, desto mehr wird das Spannungsfeld zum eigentlichen Minenfeld für diejenigen, die diese Unternehmen führen. Penible öffentliche Auseinandersetzungen mit Exponenten der Politik, teure Rechtsverfahren, horrenden Bußen und mediale Abstrafung gehören in der Zwischenzeit zur naheliegenden Erfahrung jedes Wirtschaftsführers. Und meistens können diese damit nur unzureichend umgehen. Sie haben an den großen internationalen Managementschulen vieles gelernt, von Volkswirtschaft bis Marketing, von Finanzwissen bis zum Aufstellen von weltweiten Wertschöpfungsketten. Was sie an diesen Managementschulen indessen nicht wirklich studieren konnten, ist eine vertiefte Einführung in das politische Leben: Wie funktioniert das politische Leben, wie wird regiert, was läuft in der Welt der Diplomatie? Und wie kann ich in dieser komplexen Umwelt das Heft wieder selbst in die Hand nehmen?

Hier setzt das Buch von Wilfried Hoop ein. Sein zentrales Thema ist: Wie navigiere ich ein Unternehmen, ob nun groß oder klein, durch das Minenfeld des politischen und öffentlichen Umfelds? Hoop baut auf einer reichen persönlichen Erfahrung als Manager in internationalen Unternehmen, als Funktionär eines großen internationalen Sportverbandes und

als Diplomat für eine europäische Monarchie auf. Er hat vor diesem Hintergrund seiner persönlichen Erfahrung vertiefte Gespräche mit zahlreichen Wirtschaftsführern, bedeutenden Beratern, Politikern und Diplomaten geführt; er hat die einschlägige Literatur und Forschung verarbeitet; und er hat seine Erkenntnisse zu stringenten und präzisen Handlungsanweisungen zusammengeführt. In der Quintessenz lauten diese: Um mit den staatlichen Gewalten und der Öffentlichkeit produktiv und im Interesse des Unternehmens zielführend umzugehen, müssen die Unternehmen eine Außenpolitik betreiben und die Künste der Diplomatie, wie sie Staatslenker über Jahrhunderte entwickelten, einsetzen. Das Konzept der *Corporate Diplomacy* besteht in einer integrativen Ummantelung all jener Funktionen eines Unternehmens, die sich schon heute mit der öffentlichen Außenwelt auseinandersetzen, wie Public Affairs, Corporate Social Responsibility, Lobbying und Public Relations. Die Spitzen der Unternehmen sind aufgerufen, dieses integrative Zusammenführen selbst zu übernehmen und mit einem solchen umfassenden Ansatz ihre Firma schadlos durch das Minenfeld zu navigieren. Hoop argumentiert auch für das Bilden einer Stabsstelle, die die Unternehmensführer dabei unterstützt.

Ich habe mit Wilfried Hoop manche Stunden über seinen Ansatz diskutiert und habe nun das Buch mit großem Gewinn und Vergnügen gelesen. Es ist praktisch und unterhaltsam geschrieben, ohne den theoretischen und betriebswirtschaftlichen Hintergrund zu vernachlässigen. Von diesem Buch profitieren können operative Unternehmensführer, Mitglieder von Aufsichts- und Verwaltungsräten, aber auch Unternehmer mit kleineren oder größeren Firmen, Akademiker, Berater verschiedenster Provenienz und Journalisten ebenso wie Politiker, die sich für das Spannungsfeld zwischen Öffentlichkeit und Wirtschaft interessieren. Es ist ein kluges und erfrischendes Buch, das wieder einmal beweist, dass kreative Managementideen oftmals nicht im Mainstream entstehen, sondern auf den weniger ausgetretenen Pfaden des konstruktiven Querdenkens.

Peter Kurer ist ehemaliger Verwaltungsratspräsident der Schweizer Großbank UBS und früherer Partner bei der renommierten Kanzlei Baker & McKenzie; heute u. a. Chairman von Sunrise, einem führenden Schweizer Telekommunikationsanbieter.

Vorwort

Die Welt ist aus den Fugen. Nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion und dem Ende der Bipolarität zwischen den Supermächten USA und UdSSR wurde die Welt nicht friedlicher und stabiler, wie viele erwartet oder zumindest erhofft hatten. Das Gegenteil traf ein. Inzwischen leben wir in einer multipolaren Welt, und es zeigt sich, wie schon des Öfteren in der Geschichte, dass ein solches Gefüge instabiler ist als die Dominanz durch eine oder zwei Hegemonialmächte. Unsere Zeit ist gekennzeichnet von einer Reihe politischer, sozialer, wirtschaftlicher, technologischer und ökologischer Umwälzungen. Die Welt wird, mit anderen Worten, komplexer, unberechenbarer und gefährlicher.

Die Wirtschaft gehört zu den Leidtragenden dieser Entwicklung. Zum ständig anwachsenden Risikokomplex gesellt sich mangelndes Verständnis für wirtschaftliche Belange in der Gesellschaft, der Politik und den Medien. Ursprünglich zentraler Wertschöpfungspfeiler der Gesellschaft, wird sie zunehmend als ausbeuterisch, ungerecht und unsozial an den Pranger gestellt. Der Gesetzes- und Regulierungsdschungel verdichtet sich unablässig. Die Rechts- und Compliance-Risiken sind in den vergangenen Jahrzehnten explosionsartig angestiegen.

Wie reagieren Unternehmen darauf, was tun sie, um sich in dieser komplexen und zunehmend unübersichtlichen Welt zu behaupten? Fügen sie sich immer mehr in die Rolle von Getriebenen, statt ihren Part als Treiber wirtschaftlicher, politischer und gesellschaftlicher Entwicklung entschieden wahrzunehmen? Welche Mittel setzen sie ein, um ihre Interessen zu vertreten? Setzen sie die richtigen Mittel ein? Setzen sie genügend Mittel ein? Viele Unternehmen haben längst erkannt, dass sie eine Vielzahl sogenannter Stakeholder haben, die ihren Unternehmenserfolg im Positiven wie im Negativen beeinflussen, und dass sie nicht umhinkommen, mit diesen Stakeholdern in einen Dialog zu treten. Die Instrumente, die sie dafür einsetzen sind im Wesentlichen Lobbying, Public Affairs, Government Affairs, Corporate Social Responsibility oder Public Relations. Das können alles für sich genommen sehr wirksame Instrumente sein. Allerdings zeigt sich in der Praxis oft, dass die verschiedenen Aktivitäten unzureichend aufeinander abgestimmt werden, dass man sich verzettelt, die einen über- und andere untergewichtet.

Hier kommt die Corporate Diplomacy ins Spiel. Ich versuche aufzuzeigen, wo Gemeinsamkeiten, Berührungspunkte und Abgrenzungen zu den vorgenannten Aktivitäten liegen. Im Zentrum steht dabei der integrative Ansatz von Corporate Diplomacy, welcher darin besteht, diese Aktivitäten besser in Einklang zu bringen und somit effektiver und effizienter zu agieren. Um es auf den Punkt zu bringen: Es geht darum, eine kohärente Unternehmensaußenpolitik zu betreiben. Ich werde auf die zentralen Charakteristiken und Ziele der staatlichen Diplomatie eingehen und aufzeigen, welche Lehren Unternehmen daraus für die Unternehmensdiplomatie, also die Corporate Diplomacy, ziehen können. Dabei geht es nicht darum, den Unternehmen Diplomaten aufzuschwatzen. Im Fokus steht, den Wert von Corporate Diplomacy zu erfassen und sie als Kernkompetenz zu etablieren. Ziel dieses Buches ist es nicht, eine ausgefeilte Corporate-Diplomacy-Strategie vorzulegen. Dazu sind Unternehmen viel zu unterschiedlich. Vielmehr soll es Unternehmern und Führungskräften wertvolle Denkanstöße vermitteln, wie sie in dieser politisch hochgradig volatilen und von

tiefgreifendem technologischen Wandel geprägten Welt durch gezielten Einsatz von Corporate Diplomacy ihre Interessen besser vertreten und neue Chancen besser erkennen können. Es geht mir darum aufzuzeigen, dass sich Corporate Diplomacy auszahlt – für Konzerne und internationale Organisationen, aber auch für Verbände und KMU.

Professionell praktizierte Corporate Diplomacy ist nicht einfach eine Schönwetterbeschäftigung, sondern ein wirksames Instrument zur Steigerung des Unternehmenserfolgs. Zu viele Manager glauben nach wie vor, ihr Geschäft weitgehend unter Ignorierung politischer und gesellschaftlicher Realitäten abwickeln zu können. Viele versuchen erst dann Einfluss zu nehmen, wenn etwas offensichtlich aus dem Ruder läuft. Doch dann ist es meist zu spät. Vorbeugen ist besser als heilen, sagt bekanntlich der Volksmund. Deshalb lohnt es sich für Unternehmen, in den Aufbau solider und langfristiger Beziehungen zu investieren. Sie haben – egal ob Groß-, Mittel- oder Kleinunternehmen, ob Branchenverband oder professioneller Sportclub – mit mehr Einfluss- und Anspruchsgruppen, sogenannten Stakeholdern, zu tun denn je zuvor. Unternehmen und Manager müssen den Multi-Stakeholder-Ansatz verstehen und ihr Handeln entsprechend ausrichten.

Ihre Corporate-Diplomacy-Aktivitäten setzen Unternehmen auf drei Ebenen ein. Erstens auf individueller Ebene zur Wahrung ihrer eigenen, unternehmensspezifischen Interessen. Zweitens auf Verbandsebene zur Wahrung ihrer Brancheninteressen. Und drittens auf der Ebene von Ad-hoc-Gruppen, Koalitionen der Willigen oder von »Verantwortungspartnerschaften auf Zeit« (Josef Ackermann) zur Lösung spezifischer Probleme.

Das Buch umfasst zwei Hauptteile:

Teil eins beschreibt das politische, wirtschaftliche und soziale Umfeld, in dem sich Unternehmen bewegen. Also:

- Wie sehen die Rahmenbedingungen aus und wer bestimmt sie?
- Welchen Risiken sind Unternehmen ausgesetzt?
- Wie können diese kategorisiert, eingedämmt oder vermieden werden?

Es geht mir darum, ein möglichst praxisnahes Buch vorzulegen. Das englische Wirtschaftsmagazin *The Economist* warf Business-Schulen und Managementtheoretikern vor, die Ausblendung der politischen Realität gehöre zu ihren grundlegenden Schwächen. Diese Kritik ist gleichzeitig schwerwiegend und gerechtfertigt. Aber nicht nur die Managementtheoretiker, auch die Managementpraktiker tun sich schwer damit, die politische und gesellschaftliche Realität in ihrem Kerngeschäft gebührend zu berücksichtigen. Der Vorsitzende eines Weltkonzerns mit über 150.000 Mitarbeitern meinte mir gegenüber im Gespräch, viele Manager seien der Politik gegenüber naiv. Schützenhilfe erhält er darin von einem amerikanischen Public-Affairs-Experten, der Managern generell mangelndes Verständnis des politischen Systems vorwirft. Genau deshalb ist Teil eins – also die Analyse der politisch-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen – unabdingbar für **Teil zwei**, nämlich die Beschreibung von Corporate Diplomacy und ihrer Umsetzung.

Darin möchte ich aufzeigen,

- was unter Corporate Diplomacy zu verstehen ist,
- was Sie als Unternehmer oder Manager damit konkret bewirken können,
- was die wesentlichen Instrumente sind, die Ihnen dafür zur Verfügung stehen, und
- wie Sie damit schließlich einen Wettbewerbsvorteil erzielen können.

Ferner möchte ich darlegen, dass Corporate Diplomacy keineswegs nur ein Instrument für internationale Konzerne ist. Auch KMU, Start-ups, internationale Organisationen, Verbände und Clubs können ihre Interessen mit Corporate Diplomacy besser vertreten. Denn auch sie haben ja ein breites Spektrum an Stakeholdern, gegenüber denen sie ihre Interessen in einer zunehmend komplexer und unsicherer werdenden Welt vertreten müssen.

Die richtige Anwendung von Corporate Diplomacy hilft Unternehmen dabei, ihr Boot besser durch die stürmischen Gewässer einer turbulenten und unübersichtlichen Welt zu navigieren. Überdies trägt der professionelle Einsatz von Corporate Diplomacy dazu bei, dem Auseinanderdriften von Wirtschaft und Politik Einhalt zu gebieten und Brücken zwischen den beiden zu bauen. Unternehmer und Manager müssen von Getriebenen wieder zu Treibern gesellschaftspolitischen Handelns werden. Umgekehrt muss die Politik stärker auf die Wirtschaft zugehen, um deren Rahmenbedingungen nicht durch ständige Interventionen und Überregulierung weiter zu erschweren. Verantwortungsvolle Akteure aus den Lagern der Wirtschaft, der Politik, der Medien und der NGOs müssen stärker klarmachen, dass Wirtschaft und Politik keine unvereinbaren Gegensätze darstellen, dass es sich nicht um ein Nullsummenspiel handelt, bei dem der eine gewinnt und der andere verliert. Vor allem an der Wirtschaft liegt es aber, klarzumachen, dass die Milch von der Kuh kommt, nicht aus dem Supermarkt.

Corporate Diplomacy ...

- ... bedeutet kontinuierliche politische und gesellschaftliche Analyse,
- ... bedeutet politische und gesellschaftliche Mitwirkung,
- ... bedeutet Erkennen aller Stakeholder und entsprechendes Handeln,
- ... bedeutet das Finden gemeinsamer Interessen mit unterschiedlichen Stakeholdern,
- ... bedeutet die gelungene Integration von Instrumenten wie Public Affairs, Government Affairs, Lobbying, Corporate Social Responsibility und Issue Management,
- ... bedeutet permanenten Einsatz für eine freie Wirtschaft,
- ... bedeutet Überzeugungsarbeit statt Machtdemonstration,
- ... funktioniert nur langfristig richtig,
- ... ist die zeitgemäße und pragmatische unternehmerische Antwort auf eine zusehends komplexe und volatile Welt.

Vaduz, im Oktober 2018

Wilfried Hoop

1 Unternehmen – Treiber oder Getriebene?

Unternehmen bewegen sich nicht im luftleeren Raum, sondern in von Politik und Gesellschaft geschaffenen und sich permanent verändernden Rahmenbedingungen. Sie haben, mit anderen Worten, ein ureigenes, existentielles Interesse daran, diese Bedingungen zu ihren Gunsten zu beeinflussen und zu gestalten. Die Wirtschaft agiert heute in einer hochgradig volatilen, teilweise anarchischen Welt. Terror, lokale und regionale Kriege, Massenmigration, Spannungen zwischen Großmächten, demografischer Wandel, Umweltzerstörung, überbordende Staatsschulden, antiwirtschaftliche Stimmung in der Gesellschaft, technologische Revolutionen und nicht zuletzt ein geradezu explosionsartiges Anwachsen der Rechts- und Compliance-Risiken drangsaliert die Wirtschaft. »Die Vielzahl und Größenordnung der Probleme, mit den wir heute konfrontiert sind, übersteigen unsere Kapazitäten, sie zu bewältigen oder auch nur vollständig zu erfassen«, schreibt George Soros.¹

Die Konsequenz aus dieser Gemengelage umschreibt das Akronym VUCA, das da steht für Volatility (Volatilität), Uncertainty (Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambiguität). Es ist vor diesem Hintergrund nur schwer verständlich, dass Privatunternehmen und Verbände nicht wesentlich mehr politisches Engagement an den Tag legen. Denn es liegt in ihrem vitalen Interesse, die Welt wieder berechenbarer und sicherer zu machen. Die meisten Risiken, denen sich Unternehmen ausgesetzt sehen, sind von ihrem Ursprung her politische Risiken. Die oft zu beobachtende Reduktion des Begriffs »politische Risiken« auf militärische Konflikte und Terrorismus ist zu kurz gegriffen. Das Scheitern staatlicher Institutionen, Korruption, Massenmigration oder Hungersnöte sind zuallererst politisches Versagen. Politische Risiken sind auch keineswegs allein auf die Entwicklungs- und Schwellenländer reduziert, wie etwa der Brexit oder der kopflose deutsche Atomausstieg anschaulich demonstrieren. Wirtschaftliche Risiken wie Fiskalkrisen, Energiepreisschocks, Arbeitslosigkeit, ausufernde Verschuldung, Inflation oder Deflation, Sparprogramme, die Ausgestaltung bilateraler und multilateraler Handelsverträge, Ein- und Ausfuhrbeschränkungen, strengere Sicherheits-, Arbeits- und Umweltvorschriften, Wirtschaftssanktionen oder Datenschutz sind letztendlich alles politische Risiken. Sogar Umweltrisiken wie Wasserkrisen oder Klimaveränderungen sind – teilweise zumindest – politische Risiken. In Anlehnung an Bill Clintons »It's the economy, stupid« müsste sich jeder Wirtschaftsführer und Manager heute sagen: »It's politics, stupid!«

Die Politik gestaltet die Welt, in der sich Unternehmen bewegen. Unternehmen, die florieren wollen, müssen sich in erster Linie darum bemühen, sich möglichst ideale Bedingungen dafür zu schaffen. Sowohl die Wirtschaft als Ganzes wie auch einzelne Unternehmen können und müssen mehr dafür tun. Deutlich mehr als bisher. Wenn Sie Skifahrer sind, wissen Sie, dass Sie besser fahren, wenn Ihre Skier gut gewachst sind. Wenn Sie Fußballer sind, wissen Sie, dass Sie besser spielen, wenn der Rasen sauber gemäht ist. Und wenn Sie Unternehmer sind, dann wissen Sie beispielsweise, dass Ihr Leben einfacher ist, wenn Sie sich durch weniger Regulierungsdickicht kämpfen müssen. Oder dass Sie Ihre Ziele besser durchsetzen können, wenn Sie nicht nur ein paar Politiker, sondern auch einflussreiche NGOs, Medien oder Nachbarn für Ihre Projekte begeistern können. Unternehmer dürfen, wie Friedrich Merz, Chairman von BlackRock Deutschland und ehemaliger Vorsitzender der

CDU/CSU-Bundestagsfraktion, eindringlich betont, die entscheidenden Weichenstellungen nicht alleine den Politikern überlassen. Eine McKinsey-Studie ergab, dass sich über drei Viertel der befragten Führungskräfte damit einverstanden erklärten, die Wirtschaft – vor allem das Topmanagement – müsse sich aktiv in den Politik- und Gesetzgebungsprozess einbringen.² In derselben Umfrage äußerten aber viele von ihnen auch ihre Frustration über die Politik; etwa darüber, dass sich die Politik oft unfairer Rhetorik behelfe, wenn sie über die Wirtschaft spreche, dass sie die Wirtschaft oft für gesellschaftliche Probleme verantwortlich mache oder dass die zuständigen Behörden die Industrien, die sie regulieren, nur ungenügend verstünden. Weniger als die Hälfte der Befragten in besagter Studie gaben zudem an, ihre Firmen seien gut darin, sicherzustellen, dass für das Unternehmen relevante Politikangelegenheiten auf der Agenda des Topmanagements landeten. Der frühere McKinsey-Mann und ehemalige CEO des ABB-Konzerns Fred Kindle bringt es auf den Punkt: »Während ein CEO sich vor 30 Jahren auf Profit und Wachstum konzentrieren konnte, wird sein Job heute immer politischer.« Interessengruppen aller Couleur fordern die Erfüllung ständig steigender Ansprüche in Sachen Nachhaltigkeit, Corporate Governance und Mitarbeiter-Wohlbefinden. Gleichzeitig drangsalieren aktivistische Investoren das Topmanagement stärker denn je mit ihren Forderungen nach Gewinnen und Aktienkurssteigerungen. Doch die wenigsten Topmanager reagieren auf diese Umstände mit der erforderlichen Entschlossenheit. Unbehagen und Unsicherheit überwiegen.

Der ehemalige Vorsitzende des GE-Konzerns, Jeff Immelt, klagt: »Man würde denken, dass Unternehmen wie GE, die den Leuten gute Jobs geben, gute Produkte herstellen und zum Gedeihen der Gesellschaft beitragen, entsprechende Wertschätzung entgegengebracht würde.«³ Stattdessen begegne man ihnen mit Misstrauen, Regierungen und internationale Institutionen würden darin versagen, den Herausforderungen der Welt wirksam entgegenzutreten und die Globalisierung werde attackiert wie nie zuvor. Der ehemalige UBS-Chef Peter Kurer warnt, es sei negativ für die Gesellschaft, wenn Unternehmen »im Krieg« seien mit Regierungen, wenn sich die öffentliche Meinung mehr und mehr gegen »die Wirtschaft« wende. Einer Gallup-Untersuchung zufolge ist der Anteil jener in den USA, die geringes oder gar kein Vertrauen in »Big Business« haben, von 26 Prozent im Jahr 1976 auf 39 Prozent im Jahr 2017 gestiegen.⁴ Das Brennglas wird in zunehmendem Maße auf die Unternehmen gerichtet, um herauszufinden, welchen gesellschaftlichen Nutzen sie stiften oder welche Schäden sie anrichten. Die Universität St. Gallen hat in Kooperation mit der Handelshochschule Leipzig einen »GemeinwohlAtlas« für die Schweiz erstellt, mit dem sie herausfinden wollten, inwieweit private und staatliche Unternehmen den Erwartungen der Bürger diesbezüglich entsprechen.⁵ Wenngleich der Begriff des Gemeinwohls ein nicht klar definierbarer ist – grundsätzlich geht es um Förderung gemeiner Wohlfahrt im Gegensatz zu Partikularinteressen –, kann man auch dieser Studie und ihren Resultaten ein zentrales Motiv zugrunde legen: wachsender gesellschaftlicher Druck auf Unternehmen der Privatwirtschaft, sich »sozial« zu verhalten und einen Beitrag für das Gemeinwohl über den enger definierten Unternehmenszweck hinaus zu leisten. Die Konsequenz müsste eigentlich klar sein: Unternehmen müssen politisch-diplomatisch aufrüsten, um dieser Herausforderung wirksamer zu begegnen.

Unlängst wies der *Economist* in einem Beitrag darauf hin, dass im Zeitalter des Populismus der Shareholder-Value-Ansatz zunehmend unter Druck gerät.⁶ Es werden sechs

sogenannte »Unternehmens-Gattungen« (»Corporate Tribes«) identifiziert: Da wären erstens die Hardcore-Shareholder-Value-Vertreter, die ungezügelt und kurzfristig auf Profit- und Aktienkursmaximierung setzen. Die zweite, größte Gruppe westlicher Unternehmen, setzt auch auf die Shareholder, allerdings ist ihr Ansatz geduldiger und langfristiger ausgerichtet. Die dritte Gruppe, die stark im Wachsen begriffen ist, tut heute Dinge, die morgen möglicherweise von der Politik und der Gesellschaft eingefordert werden könnten. Man könnte auch von vorausseilendem Gehorsam sprechen. Gemeint sind insbesondere Initiativen im Bereich der Nachhaltigkeit, des Umwelt- und Klimaschutzes. Die vierte Gruppe sind die sogenannten »Corporate Kings«, Unternehmen also, die so erfolgreich sind im Kreieren von Shareholder-Value, dass sie diesen gelegentlich ignorieren können. Unilever-Boss Paul Polman beschreibt sein Unternehmen demnach als NGO, die sich darauf verpflichtete, die Armut zu reduzieren. Die fünfte Gruppe sind die »Corporate Socialists«, Unternehmen, die vom Staat, von Familien oder dominanten Managern kontrolliert werden. Ihr Ansatz ist, dass Shareholder-Value nicht so wichtig ist wie die Bereitstellung von Arbeitsplätzen, gute Bezahlung oder günstige Produkte. Goldman Sachs wird als »Corporate Socialist« bezeichnet. Die Firma halte die Auszahlung an die Anteilseigner auf dem geringstmöglichen Niveau und beglücke dafür die Angestellten mit den höchstmöglichen Boni. Die letzte Gruppe sind die vom Glauben abgefallenen, die Apostaten. Darunter fallen beispielsweise Fannie Mae und Freddie Mac, die dazu da sind, günstige Kredite zu vergeben, statt Profite zu machen. Ebenfalls zu dieser Kategorie wird etwa das staatliche venezolanische Ölunternehmen PDVSA gerechnet, das einen Großteil der staatlichen Wohlfahrt und der Vetternwirtschaft finanziert.

Während die Tendenz in den 1990er- und Anfang der 2000er-Jahre in Richtung Shareholder-Value-Maximierung ging, hat sich der Trend nun eindeutig gekehrt. Und zwar unter Druck der Gesellschaft, der Politik, von NGOs und der Medien. Unternehmer und Manager geraten so mehr und mehr in die Zwickmühle zwischen den Forderungen ihrer Anteilseigner auf der einen und gesellschaftlichen Ansprüchen auf der anderen Seite. Daran zeigt sich eindrücklich, dass es sich für Unternehmen lohnt, in Corporate Diplomacy zu investieren. Dabei geht es darum, die Antagonisten einander näherzubringen und Verständnis zu fördern. Gelingt den Unternehmen das nicht, laufen sie in den kommenden Jahren Gefahr, noch stärker als Milchkühe überbordender gesellschaftlicher Ansprüche missbraucht zu werden, was schlussendlich niemandem nützt. Die Wirtschaft muss hier ansetzen und der Gesellschaft und der Politik mit mehr Nachdruck aufzeigen, dass die Quelle, aus der sich der Wohlfahrtsstaat bedient, eine freie Wirtschaft ist. Dabei geht es auch darum, klarzumachen, dass sich Shareholder-Value und gesellschaftlicher Nutzen keinesfalls ausschließen. Investitionen in nachhaltige Unternehmenskulturen kommen schlussendlich beiden Seiten zugute.

Unternehmen müssen sich dabei über ihr tunnelblickartiges Lobbying einerseits, und ihre von diffusem Schuldbewusstsein getriebenen Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten andererseits, hinausbewegen. Sie müssen, kurz gesagt, vom Verteidigungs- und Entschuldigungsmodus in den Gestaltungs- und Kooperationsmodus umschalten. Die meisten Unternehmensleiter und Manager sind sich der seit Jahren steigenden Unsicherheit und Volatilität durchaus bewusst. Jeff Immelt spricht von der volatilsten und unsichersten Wirtschaftslage, die er je erlebt habe.⁷ Wirtschaftsführer sind sich im Klaren darüber, dass es

nicht nur auf der einen Seite ihre Firma und auf der anderen Seite ihre Kunden gibt. Vielmehr gibt es ein dichtes, zunehmend schwerer durchschaubares Geflecht von Personen und Organisationen, die ein Unternehmen beeinflussen und umgekehrt von diesem Unternehmen beeinflusst werden. Der größte Beeinflusser ist die Politik, und mit ihr die Regulatoren. Staaten bzw. Politiker setzen die Rahmenbedingungen. Politiker führen Kriege. Politiker und Regulatoren legen Steuern fest, setzen Industriestandards, bestimmen über Fusionen und Unternehmenskäufe. Politiker verursachen Schuldenkrisen. Versagende Staaten verursachen Migrationsströme. NGOs verhindern Betriebsansiedlungen. Schlechte Infrastruktur behindert internationale Logistik. Medien verlangen Managerrücktritte. Mit anderen Worten: Es gibt eine steigende Anzahl sogenannter Stakeholder, die Ihren Unternehmenserfolg permanent direkt oder indirekt beeinflussen.

Unternehmen reagieren darauf: Sie betreiben Lobbying, Public Affairs, Government Relations, Public Relations, Issue Management, Corporate Social Responsibility und vieles mehr, um ihren Interessen in diesem zunehmend herausfordernden Umfeld Geltung zu verschaffen. Wir werden uns mit diesen Begriffen später noch eingehender beschäftigen. Vor allem geht es in diesem Buch darum herauszufinden, wie Unternehmen ihre Interessen in dieser VUCA-Welt von Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität besser verteidigen und durchsetzen können – und zwar ihre Einzelinteressen wie auch Brancheninteressen und die Interessen der Gesamtwirtschaft. Wollen sich die Unternehmer damit abfinden, in steigendem Maß Getriebene äußerer Umstände – insbesondere der Politik – zu bleiben, oder wollen sie das Heft resoluter in die Hand nehmen und wieder verstärkt zu Treibern werden? Bevor wir dazu kommen, ist eine Analyse der aktuellen Lage angezeigt. Ohne gründliche Analyse und Beschreibung des Umfeldes, in welchem wirtschaftliche Aktivität heute stattfindet, wäre es ein reichlich theoretisches Unterfangen, über die praktische Umsetzung von Corporate Diplomacy reden zu wollen. Es ist ein zentrales Anliegen dieses Buches, Bewusstsein zu schaffen für die Welt, in der wir leben, und dafür, dass man diese Welt ändern und gestalten kann, dass man viele Dinge, die fälschlicherweise als gottgegeben angesehen werden, beeinflussen oder verbessern kann. Unternehmer bringen dieses Bewusstsein quasi genetisch mit. Denn sie sind ja Unternehmer geworden, weil sie Dinge verändern und gestalten wollen. Beschränkt sich dieser Gestaltungswille allerdings nur auf das Unternehmen und seine Produkte, dann werden Unternehmer mehrheitlich Getriebene statt Treiber bleiben. Ihr Gestaltungswille muss sich darüber hinaus bewegen mit dem Ziel, den Acker zu bestellen, von dem sie zu ernten gedenken.

1.1 Die Welt aus den Fugen – Navigieren in stürmischen Gewässern

»Nichts ist so konstant wie der Wandel« soll der griechische Philosoph Heraklit schon rund 500 Jahre vor Christus festgestellt haben. Daran hat sich bis heute nichts geändert. Ich werde nun aber nicht den Weg vom Altertum bis in die Neuzeit nachzeichnen. Konzentrieren wir uns stattdessen auf die vergangenen Jahrzehnte. Die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg war geprägt vom Wiederaufbau, vom Wirtschaftswunder, dem Streben, das Konzept

von »Recht vor Macht« energisch weiterzuentwickeln, dem Aufkommen neuer und der Stärkung bestehender internationaler Regierungsorganisationen, dem Ende der Kolonialzeit und der Gründung zahlreicher neuer Staaten. Der dominierende Faktor der Geopolitik war bis zum Zusammenbruch der UdSSR Anfang der 1990er-Jahre der Kalte Krieg und die bipolare Weltaufteilung zwischen den USA und der Sowjetunion. Diese Ära war gekennzeichnet von einer relativen Stabilität, von der wir in unserer heutigen, multipolaren Welt weit entfernt scheinen. Die Geschichte hat, ganz generell, immer wieder gezeigt, dass bipolare Systeme solider sind als multipolare. Natürlich war die Stabilität auch während den Jahren des Kalten Kriegs eben nur relativ, denn das Damoklesschwert einer militärischen oder gar nuklearen Konfrontation hing beständig über der amerikanisch-sowjetischen Spannungsbeziehung. Neu, und leider weithin unterschätzt, ist die Tatsache, dass die nukleare Gemengelage in den vergangenen Jahren stetig prekärer wurde und sich weiter verschlechtert. Hinzu kommen bedrohliche Weiterentwicklungen biologischer und chemischer Waffenarsenale einzelner Unrechtsregime. Neu ist überdies, dass sich die Gefährdung durch internationalen Terrorismus massiv verschärft hat. Die Anzahl fragiler und gescheiterter Staaten nimmt zu. Die Migrationsströme steigen. Weite Teile der Welt, insbesondere der afrikanische Kontinent, schaffen es seit Jahrzehnten und aller Entwicklungshilfemilliarden zum Trotz nicht, ihrer Misere zu entrinnen. Die Verschuldung vieler Staaten hat weltweit teilweise schwindelerregende Dimensionen angenommen. Die Wohlfahrtseinrichtungen westlicher Staaten stoßen zunehmend an ihre Grenzen. Die Arbeitslosigkeit, vor allem die Jugendarbeitslosigkeit, verunmöglicht Millionen von Menschen ein würdevolles Leben. Der Graben zwischen mausearm und steinreich hat gesellschaftlich inakzeptable Dimensionen erreicht und birgt enormes Konfliktpotential. Andererseits muss und darf man durchaus mit Genugtuung feststellen, dass vor allem der Aufschwung Chinas und einiger südostasiatischer Länder Millionen von Menschen aus der Armut geholt hat. China ist aber nicht nur als wirtschaftliche Macht zu betrachten, sondern seine Rückkehr als asiatischer Hegemon ist insgesamt als geopolitische Zäsur zu werten. Derweil ist die Globalisierung ins Stocken geraten; Nationalismus und Protektionismus sind vielerorts im Aufwind. Und last but not least verdient hier ein Faktor Erwähnung, der zentralen Einfluss auf die weitere Entwicklung der Welt – insbesondere der Arbeitswelt – haben wird: der tiefgreifende und sich potenzierende technologische Fortschritt. Dazu später mehr.

Meine Absicht ist es nicht, Ihnen die Freude am Leben zu nehmen, im Gegenteil. Es hilft aber auch nichts, die Realität auszublenden oder den Kopf in den Sand zu stecken. Es besteht breiter Konsens in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, dass die Welt in den vergangenen Jahrzehnten volatiler und in vielerlei Hinsicht gefährlicher geworden ist. Kein Konsens – eher Dissens oder Ignoranz – besteht hingegen darüber, wie man mit dieser Herausforderung umgehen soll. Thema dieses Buches ist es, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie Wirtschaft und Unternehmen ihre Position und ihre Rahmenbedingungen in diesem Umfeld verbessern können. Bevor wir dazu kommen, möchte ich im folgenden Kapitel auf den breiten Risikokomplex eingehen, dem sich die Wirtschaft ausgesetzt sieht.

1.2 Risiken, Abenteuer und schwarze Schwäne

Unternehmen sind mannigfachen Risiken ausgesetzt. Es gehört zu den zentralen Führungsaufgaben, Risiken zu identifizieren, einzuordnen und folgerichtiges Handeln zu veranlassen. Die Bandbreite von Risiken ist wahrhaft respekteinflößend und – wie wir gesehen haben – im Wachsen begriffen. Dabei gibt es Risiken, die mehr oder weniger kalkulierbar sind. Man kann sich also darauf einstellen und sie entsprechend vermeiden oder zumindest abmildern. Sodann gibt es Risiken, die man nicht in vollem Ausmaß erfasst oder falsch einschätzt und die zu unnötigen Abenteuern oder gar unternehmerischem Vabanquespiel führen können. Und es gibt, am anderen Ende der Skala, Risiken, die so unverhofft auftauchen wie die berühmten schwarzen Schwäne. Man weiß zwar von ihrer Existenz, aber man hat keinen blassen Schimmer, wann und wo sie auftauchen werden. Während man bei schwarzen Schwänen zumindest weiß, dass es sie gibt, geht der frühere US-Verteidigungsminister Donald Rumsfeld noch einen Schritt weiter. In einer Rede im NATO-Hauptquartier sprach er von sogenannten »unknown unknowns«,⁸ Dinge also, von denen man nicht einmal weiß, dass man sie nicht weiß.

Nun, in diesem Buch geht es in erster Linie um Risiken, die durch kluges unternehmerisches Handeln und den Einsatz der richtigen Mittel wirksam bekämpft, wenn auch nie komplett ausgeschlossen werden können. Erfolgreiches Risikomanagement basiert zuallererst auf einer Kategorisierung von Risiken. Das ist alles andere als einfach. Vor allem gibt es keine allgemeingültige, auf alle Unternehmen in gleichem Maße anwendbare Risikokategorisierung. Diese müssen Sie für Ihr Unternehmen individuell vornehmen. Nehmen wir beispielsweise die zahlreichen sogenannten Risk-Reports, die auf dem Markt verfügbar sind, erstellt von Beratungsunternehmen, Versicherungen und von Organisationen wie der Weltbank oder dem World Economic Forum (WEF). Der WEF Global Risks Report 2016⁹ unterteilt die globale Risikolandschaft in fünf Kategorien: wirtschaftliche, umweltbezogene, geopolitische, gesellschaftliche und technologische Risiken. Ganz oben auf der Skala der wirtschaftlichen Risiken sieht er beispielsweise Arbeitslosigkeit und Unterbeschäftigung, Energiepreisschocks oder Fiskalkrisen. Nach Wahrscheinlichkeit und Auswirkung werden diese wirtschaftlichen Risiken gemäß WEF Global Risks Landscape noch übertroffen durch gesellschaftliche Risiken wie Massenmigration oder durch Umweltrisiken wie das Versagen, auf den Klimawandel adäquate Antworten zu finden. Auch zwischenstaatliche Konflikte stehen ganz oben auf der Liste. Es versteht sich von selbst, dass es diesbezüglich enorme geografische und branchenspezifische Unterschiede gibt. Etliche Branchen sind etwa betroffen davon, dass Ratingagenturen wie Moody's oder S&P Umweltrisiken ins Visier nehmen und sich dadurch für zahlreiche Firmen unter anderem die Finanzierungskosten erhöhen können. Während Analysen wie jene des WEF also die großen geopolitischen Themen in den Vordergrund stellen, sieht die Rangliste in dem »Allianz Risk Barometer 2016«¹⁰ der größten Geschäftsrisiken andere Prioritäten. Zuoberst stehen hier Betriebs- und Lieferkettenunterbrechungen, gefolgt von Marktentwicklungen wie verstärkter Wettbewerb oder stagnierende Märkte, Cybervorfälle, Naturkatastrophen, rechtliche Veränderungen, makroökonomische Entwicklungen bis hin zu politischen Risiken und Korruption. Während sich politische Risiken im Allianz-Ranking 2016 auf Platz 9 tummeln, sieht John Chipmann, Generaldirektor des Londoner International Institute for Strategic

Studies (IISS), geopolitische Risiken gemäß einer Umfrage unter Führungskräften als größtes Geschäftsrisiko.¹¹ In der von Chipman zitierten Umfrage nannten vor der Krim-Annektion durch Russland 13 Prozent der befragten Manager geopolitische Risiken als die größte Herausforderung für ihr Business; danach waren es 57 Prozent. Das bedeutet nun aber nicht, dass die geopolitischen Risiken in kurzer Zeit derart massiv angestiegen sind – wobei ich einen Anstieg nicht infrage stelle –, vielmehr hat sich die Wahrnehmung darüber offenbar durch ein herausragendes Ereignis dramatisch geändert, was den für ihre angebliche Rationalität bekannten Managern kein gutes Zeugnis ausstellt. Demgegenüber sieht Peter Kurer, früherer UBS-Chairman, keine gewichtigere Risikoklasse für die Wirtschaft als Rechts- und Compliance-Risiken. Diese stellen in seinen Augen die größte Bedrohung für globales Business dar.

Wer hat nun recht? Welches sind die größten Geschäftsrisiken und in welcher Reihenfolge? Nun, recht haben natürlich alle zitierten Studien und Analysen irgendwie. Das Entscheidende für jedes Unternehmen ist es, diese Risiken für sich individuell zu identifizieren, einzuordnen, zu gewichten, die Eintrittswahrscheinlichkeit und die potentiellen Auswirkungen abzuschätzen. Es ist naheliegend, dass geopolitische Risiken in den Überlegungen eines Weltkonzerns eine wesentlich wichtigere Rolle spielen als bei einem regional tätigen KMU. Nichtsdestotrotz sollten auch KMU die geopolitische Lage aufmerksam beobachten. Denn viele von ihnen haben Lieferanten oder Kunden in unterschiedlichen Ländern, welche ihrerseits wiederum in unterschiedlichem Maße durch geopolitische Veränderungen betroffen sein können. Viele KMU hängen außerdem ganz oder teilweise, direkt oder indirekt, von Großunternehmen ab. In der Finanzindustrie spielen Regulierungsdruck oder die Angst vor Kriminalität wie beispielsweise Geldwäsche, Steuerhinterziehung und Cyberattacken eine gewichtigere Rolle als bei vielen Industriebetrieben, die ihrerseits das Risiko von Betriebsausfällen oder Unterbrechungen der Lieferketten deutlich höher gewichten.

Vielfach wird ein Risiko durch ein anderes erst virulent. Nehmen wir die erwähnten Lieferkettenunterbrechungen, die im Zeitalter von Just-in-Time und Lean Manufacturing ein ernstzunehmendes Risiko darstellen. Diese können etwa durch eine Naturkatastrophe ausgelöst werden. Oder durch eine Cyberattacke. Oder durch politische Umwälzungen. Unternehmen haben es also mit einem Mix an Risiken zu tun, die vielfach nicht klar voneinander abgrenzbar sind und sich sehr oft gegenseitig beeinflussen. Ein weiteres Beispiel: Ein Land verlangt von allen Airlines, die es anfliegen, detaillierte Daten zu allen Passagieren. Das kann gleichzeitig ein politisches, ein rechtliches, ein regulatorisches oder ein Cyberrisiko sein. Die Kategorisierung ist weniger wichtig als das Erkennen der Risiken und ihrer Auslöser beziehungsweise ihrer Verstärker oder Multiplikatoren. Sodann gilt es, die richtige Diagnose zu stellen und abzuschätzen, welche Eintrittswahrscheinlichkeit und potentiellen Auswirkungen ein Risiko auf Ihr Geschäft haben kann.

Eine glasklare Kategorisierung von Risiken über alle Wirtschaftszweige und geographischen Regionen hinweg ist also aus offenkundigen Gründen nicht möglich. Das heißt nun aber nicht, dass Sie darauf verzichten sollen. Eine Kategorisierung ist durchaus von Bedeutung, denn sie hilft, Leitplanken zu setzen und einen Sensor dafür zu entwickeln, woher und in welchem Ausmaß Ihrem Unternehmen möglicherweise Gefahren drohen.

Für dieses Buch habe ich mich für folgende fünf Hauptkategorien entschieden:

1. Politische und gesellschaftliche Risiken.
2. Rechts- und Compliance-Risiken.
3. Wirtschaftliche Risiken.
4. Technologische Risiken.
5. Umweltrisiken.

Diese Risiken werde ich in den folgenden Kapiteln näher aufschlüsseln. Dabei kann und will ich nicht auf alle fünf Kategorien gleichermaßen intensiv eingehen. Stattdessen werde ich mich auf jene Bereiche konzentrieren, die Unternehmen mit einer klugen Corporate Diplomacy maßgeblich beeinflussen können.

1.2.1 Politische und gesellschaftliche Risiken – »It's politics, stupid!«

Es wäre eine Trockenübung, über Corporate Diplomacy zu schreiben, ohne das politische und gesellschaftliche Umfeld, in dem sich Unternehmen bewegen, darzustellen. Ich möchte Sie deshalb zu einem kurzen Streifzug durch die globale politische Lage einladen. Darin werde ich einige wichtige politische und gesellschaftliche Themen streifen wie Globalisierung, Global Governance, Entwicklungshilfe, Rüstung, Sicherheit und die Gerechtigkeitsdebatte. Abschließen möchte ich die Übersicht mit zwei Faktoren, die für eine gedeihliche Wirtschaft von herausragender Bedeutung sind – und weitgehend unterschätzt werden: Werte und Führung.

Wenn von politischen Risiken die Rede ist, denken die meisten zuerst an militärische Konflikte – nationale wie grenzüberschreitende –, Guerilla-Kriege, Terrorismus und neuerdings auch hybride Kriege. Das ist soweit richtig. Man sollte aber, wenn man von politischen Risiken und deren Einfluss auf wirtschaftliche Tätigkeit spricht, den Begriff auf jeden Fall weiter fassen. Wenn Staaten kollabieren, ist das ein politisches Risiko. Wenn nationale Regierungsführung und Verwaltung ungenügend funktionieren oder versagen, ist das ein politisches Risiko. Wenn Politiker »Wirtschafts-Bashing« betreiben, ist das ein politisches Risiko. Wenn der deutsche Wirtschaftsminister die kriselnde Deutsche Bank ein Jahr vor den Bundestagswahlen öffentlich mit Häme überschüttet, dann zeigt das, dass er mehr Wahlkämpfer denn Wirtschaftsminister ist. Größtenteils politisch verursachte Krisen sind auch Hungersnöte oder die Verbreitung ansteckender Krankheiten. Massenflucht und -migration sind die Folgen von Kriegen oder anderen politischen Schandtaten und Defekten wie diktatorischen Regimen, Korruption, versagenden Institutionen, Massenarbeitslosigkeit und genereller Perspektivlosigkeit. Die meisten von Ihnen kennen wahrscheinlich die berühmte Aussage des indischen Harvard-Professors Amartya Sen, dass nie in der Geschichte eine Hungersnot in einer funktionierenden Demokratie stattgefunden habe. Das ist keineswegs banal, auch wenn es Zyniker als genau das abtun. Funktionierende Demokratien mit funktionierenden Institutionen schaffen zwar nicht das Paradies auf Erden, aber eine nüchterne Betrachtung der Realität lässt keinen anderen Schluss zu, als dass sie allen anderen Staatsformen hoch überlegen sind, wenn es darum geht, möglichst vielen Menschen ein Leben in Frieden, Freiheit und Wohlstand zu gewährleisten.