Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur

Band: 97 (2017)

Heft: 1048

Artikel: Warum Ihre Firma eine eigene Aussenpolitik braucht

Autor: Chipman, John

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-736547

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

4 Warum Ihre Firma eine eigene Aussenpolitik braucht

Multinationale Unternehmen können sich weder auf ihre eigene noch auf fremde Regierungen verlassen. Sie brauchen internes Know-how im Umgang mit geopolitischen Risiken.

von John Chipman

Im Februar 2014 besetzte Russland die ukrainische Halbinsel Krim, und einen Monat später erklärte es die Krim zu russischem Boden. Dieser plötzliche Schachzug markierte für Europa den Anfang der ersten grösseren diplomatischen Krise seit einer Generation. Er war ausserdem ein Weckruf für viele Unternehmer und Führungspersonen. Während sich die Krise ausweitete, befragte die Bank of England Manager nach ihrer Haltung zu systemischen Risiken – und veröffentlichte im Juni die erstaunlichen Resultate: 57 Prozent der Befragten nannten geopolitische Risiken als grösste Herausforderung für ihr Unternehmen. Im Jahr zuvor waren es noch 13 Prozent gewesen. Seither haben nachfolgende Umfragen das Resultat bestätigt: Immer wieder standen geopolitische Risiken zuoberst auf der Liste – vor Cyberattacken, finanziellen Unruhen und sogar vor Konjunktureinbrüchen. Die Geopolitik ist damit zurück auf der Agenda.

Der Krim-Konflikt ist kein Einzelfall: Der Entscheid zum Brexit wird nicht nur das Verhältnis Grossbritanniens zur EU verändern, sondern ebenso drastisch die künftige Gestalt der EU. China meldet mit erstarktem Selbstvertrauen territoriale Ansprüche im Südchinesischen Meer an. Im Nahen Osten bedroht das Fortschreiten des sogenannten Islamischen Staats und sein ausgerufenes Kalifat die Integrität gleich mehrerer Staaten. Die Aktionen des IS in Libyen – und die anderer Terrorgruppen in Westafrika – destabilisieren grössere Gebiete in dieser Region. Nicht zuletzt ist die Innenpolitik verschiedener afrikanischer und südamerikanischer Staaten von unberechenbarer Launenhaftigkeit.

Zu diesem generellen Klima der Destabilisierung kommt die Tatsache hinzu, dass bei Provokationen in der einen oder anderen Region mit einer Intervention des langjährigen Weltpolizisten USA nicht mehr gerechnet werden kann. Auch nachbarschaftliche Verteidigungsbündnisse haben an Bedeutung und Effektivität verloren. Kurz: weite Teile der Welt sind unberechenbarer geworden. Das wirkt sich nicht zuletzt auf Unternehmen aus: Sie können nicht davon ausgehen, dass irgendein Gleichgewicht der Mächte oder die Schutzversprechen von Supermächten für Stabilität sorgen.

In einem solchen Umfeld werden jene multinationalen Unternehmen Erfolg haben, die in aussenpolitisches Know-how inves-

John Chipman
ist Generaldirektor und CEO des Londoner Think Tanks International Institute for Strategic Studies IISS. Er amtet als Verwaltungsrat der Abraaj Group, einer auf globale Wachstumsmärkte spezialisierten Private-Equity-Firma in Dubai, sowie als externer Berater des Verwaltungsrats von Reliance Industries in Mumbai.

John Chipman, zvg.

tieren und etwas aufbauen, das am ehesten als Unternehmensaussenpolitik beschrieben werden könnte. Eine solche Aussenpolitik hat zwei Komponenten: sie stellt einerseits mit Hilfe *diplomatischer Bemühungen* sicher, dass ein Unternehmen im Ausland überhaupt aktiv sein kann, und sie sorgt andererseits mit *geopolitischer Due Diligence*[1] dafür, dass es dort auch tatsächlich Erfolg hat.

Staatskunst für die Firma

Zunächst: um sich in der geopolitischen Komplexität der heutigen Welt zurechtzufinden, müssen Unternehmen ein Stück weit Aussenpolitik privatisieren. Sie müssen, mit anderen Worten, Strategien beherrschen, die traditionell Teil der Staatskunst sind. Die Aussenpolitik von Staaten hat üblicherweise die Aufgabe, die Interessen der Nation zu definieren, Informationen zu sammeln und auszuwerten, regionale und lokale Verbündete zu finden und ein dem eigenen Erfolg förderliches Umfeld aufzubauen. Ein Staat muss ausserdem achtsam sein gegenüber anderen Kulturen und sich gegebenenfalls anpassen, ohne die eigenen moralischen Prinzipien zu verraten. Multinationale Unternehmen müssen all das ebenfalls tun – und noch mehr.

Unternehmen übernehmen die Verantwortung für ihren internationalen Ruf und ihr Image. Wenige, falls überhaupt noch irgendwelche Unternehmen wollen heute noch als kommerzielle Vertretung einer bestimmten Nation gesehen werden, wie das beispielsweise mit der East India Company zu Zeiten des britischen Imperiums vom Ende des 17. bis ins späte 19. Jahrhundert der Fall war. Unternehmen haben auch eher weniger Interesse daran, dem Beispiel der United Fruit Company zu folgen, die sich beim Staatscoup von 1954 in Guatemala zur Komplizin der US-Regierung machte. Solche und ähnliche Ereignisse haben weltweit für ein tiefes Misstrauen gegenüber Konzernen gesorgt, und viele Unternehmen haben sich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts beide Beine ausgerissen, um unbedingt als politisch neutral wahrgenommen zu werden.

Spätestens seit den 1980er Jahren versuchen viele Unternehmen, öffentlich zu zeigen, dass sie sich als positive Kraft für die Gesellschaft einsetzen: Sie betreiben professionelle Corporate Social Responsibility, kennen ein Risikomanagement für Marken- und Reputationsrisiken und ein Stakeholder Management. Ihre PR-Abteilungen gehen auf die Anliegen von Nichtregierungsorganisationen ein oder tragen sie teilweise sogar selber mit. Nur leider nützt das alles wenig, wenn es darum geht, das eigene Business im Falle eines Coups oder Staatszugriffs abzusichern. Auch gegen Aktionen lokaler Oligarchen, bei Regimewechseln oder plötzlichem öffentlichem Aufruhr sind Unternehmen oft machtlos. Die Realität des 21. Jahrhunderts ist diese: Unternehmen können der Politik weder entkommen, noch können sie langfristig so tun, als wären sie politisch neutral. Also sollten sie akzeptieren, dass sie Aussenpolitik betreiben müssen. Wie funktioniert das?

Die Prinzipien der Due Diligence

So wie Unternehmen Sorgfältigkeitsprüfungen in regulatorischer, rechtlicher, finanzieller und weiterer Hinsicht unternehmen, so sollten sie das auch bei geopolitischen Themen tun. In der Vergangenheit haben sie sich dazu primär auf Risikoberichte zu einzelnen Ländern verlassen. Doch in einer Zeit wachsender transnationaler und lokaler Bedrohungen sollten sich geopolitische Sorgfältigkeitsprüfungen nicht nur auf Länder beschränken, sondern auch andere Ebenen und Sphären mitberücksichtigen.

1. Transnationale Risiken erfassen

Weitreichende regionale Risiken können für Unternehmen ein grösseres Risiko darstellen als nationale Risiken. Das musste der norwegische Ölkonzern Statoil im Januar 2013 erfahren: Damals wurde eine Erdgasanlage, die Statoil gemeinsam mit BP und der algerischen Staatsfirma Sonatrach betrieb, zum Ziel einer Terrorattacke. 40 Menschen aus zehn Nationen kamen dabei ums Leben. Im Laufe einer nachfolgenden Untersuchung realisierte Statoil, dass ihre Sicherheitsstrategie geopolitische Gefahren nicht berücksichtigt hatte – und dass solche Gefahren nicht auf der Ebene einzelner Staaten verstanden werden konnten. Der Terrorangriff, in Mali beschlossen, vom Südwesten Libyens aus geplant und in Algerien ausgeführt, wurde später Al Qaida zugeschrieben. Und: nur eine gründliche Analyse transnationaler und regionaler Bedrohungen hätte dieses Risiko allenfalls vorhersehen können.

Wirksame geopolitische Due Diligence erfordert von Unternehmen ein Verständnis für nationale und transnationale Risiken und eine Einordnung derselben in den weiteren geopolitischen Rahmen. Statoil erfasst heute Länderrisiken, transnationale Bedrohungen und die grossen geopolitischen Trends auf hoher Managementstufe und getrennt von der formellen Investitionsplanung. Ein hochkarätiges Team von internen Spezialisten analysiert laufend geopolitische Risiken, und Experten für internationale Beziehungen beraten den Verwaltungsrat.

2. Regionale politische Trends beobachten

Sorgfältigkeitsprüfungen auf diesem Niveau beschränken sich nicht auf Risikoerfassung. Es geht auch um Sensibilität gegenüber regionalen politischen Entwicklungen. Internationale Unternehmen, die sich an gut durchdachten regionalen Initiativen interessiert zeigen, bauen damit eine Unterstützerbasis auf, von der sie in Zukunft allenfalls profitieren können. Ein Beispiel: zurzeit arbeiten Mexiko, Kolumbien, Peru und Chile daran, ihre Volkswirtschaften in einem Pacific-Alliance-Handelsbündnis (PA) stärker zu integrieren. Privatwirtschaftliche Firmen, die

[1] Risikoprüfung, die mit «gebotener Sorgfalt» durch den Käufer – und vor dem Kauf – von Beteiligungen oder Immobilien (oder bei einem Börsengang) erfolgt. Due-Diligence-Prüfungen analysieren Stärken und Schwächen, Risiken und Potenziale eines Objekts und tragen so zu seiner Wertfindung bei.

diese Bemühungen unterstützen, dürften später dort gut positioniert sein. Entsprechend nehmen etwa brasilianische Unternehmen einen positiveren Standpunkt gegenüber PA ein als ihre Regierung, die das Bündnis als unwillkommenen Konkurrenten zu Mercosur wahrnimmt. Der grosse brasilianische Finanzdienstleister BTG Pactual eröffnete Niederlassungen in allen vier Ländern, sobald PA zustande gekommen war.

3. Lokale inländische Risiken erfassen

Generell instabile Staaten verfügen nicht selten über grosse Gebiete, die für Investitionen vor Ort attraktiv sein können: So investieren beispielsweise Erdöl- und Gasfirmen in der sogenannten Autonomen Region Kurdistan im Nordirak, weil sie auf die relative Sicherheit in der Gegend vertrauen. Ein internationales Seefahrtunternehmen sollte sich beim Erneuern seiner Risikoversicherung für den Hafen von Surabaya in einem stabilen Teil Indonesiens nicht von terroristischen Aktivitäten in Bali verunsichern lassen. Der mexikanische Teilstaat Sinaloa weist ähnliche Mordraten auf wie El Salvador, 2015 die Mordhochburg der Welt. Im Teilstaat Chiapas hingegen ist die Mordrate nicht höher als auf Hawaii. Auch in Afrika sind viele Bedrohungen lokal: Kano und Baga in Nigeria sind extrem gefährlich, Lagos deutlich weniger.

Trotzdem ist der Entscheid, im Teilgebiet eines geprüften Landes aktiv zu werden, kein einfacher oder eindeutiger. So entschied sich etwa die indische Firma Reliance vor einigen Jahren, ihre Beteiligungen im kurdischen Nordirak an Chevron zu verkaufen, um stattdessen im Südirak zu investieren, was ihr bei einem weiteren Engagement im Norden nach eigener Einschätzung hätte verwehrt werden können. Unternehmen aus Südkorea, den USA oder Österreich fällten andere Entscheide. Einige schätzten die Lage so ein, dass sie mit beiden Landesteilen würden handeln können, andere konzentrierten sich nur auf den Norden. Unabhängig vom individuellen Entscheid gilt: Jedes der Unternehmen musste sich dabei von einer bestimmten, kohärenten aussenpolitischen Strategie leiten lassen. Neutralität hätte in vielen Fällen schlicht bedeutet, auf alle Opportunitäten zu verzichten.

4. Risiken im Heimmarkt nicht vergessen

Es liegt für ein Unternehmen nahe, besondere Aufmerksamkeit auf ein Umfeld zu richten, das es nicht besonders gut kennt. Doch die grössten geopolitischen und kommerziellen Risiken finden sich nicht selten direkt vor der Haustür. Die Abstimmung zur EU-Mitgliedschaft hatte für britische Unternehmen beispielsweise enorme Auswirkungen, und viele setzten sich im Vorfeld des Referendums stark für einen Verbleib in der Union ein. Öffentliche Zurückhaltung in einer politischen Frage, schätzten sie, wäre in diesem Fall nicht im Interesse ihrer Arbeitnehmer und Aktionäre gewesen.

Allerdings kommt es gar nicht selten vor, dass Unternehmen politische und wirtschaftliche Entwicklungen in ihrer Heimat übersehen, die sie in etwas grösserer Entfernung auf jeden Fall bemerkt hätten. Das brasilianische Bergbauunternehmen Vale etwa ist bezüglich seiner Tätigkeiten in Moçambique generell gut aufgestellt und bemüht sich enorm darum, das Land in all seinen Feinheiten zu verstehen. Gleichzeitig hatte es mit bemerkenswerten Schwierigkeiten im benachbarten Argentinien zu kämpfen, einem Land, das es eigentlich besser verstehen müsste. 2011 investierte Vale dort in der westlichen Provinz Mendoza. Wechselkurskontrollen und die aussergewöhnlich hohe Inflation liessen die Kosten in der dortigen Mine derart in die Höhe schnellen, dass sie nicht länger überlebensfähig war. Es brauchte ein Treffen zwischen den Präsidenten von Brasilien und Argentinien im Jahr 2013, damit Vale sich wieder aus dem Nachbarland zurückziehen konnte – ein Rückzug, der das Unternehmen mehrere Milliarden Dollar kostete. Der Schlag wäre vermeidbar gewesen, hätte Vale bei der Investition im Nachbarland etwas mehr Vorsicht walten lassen.

So viel zur Due Diligence und der sorgfältigen Prüfung lokaler, regionaler und internationaler Einflussfaktoren – vor, während und nach jeder getätigten Investition. Kommen wir zur Diplomatie.

Die Prinzipien der Konzerndiplomatie

Die Rolle der Unternehmensdiplomatie beinhaltet zwei Ziele: das Unternehmen ganz grundsätzlich gut zu positionieren und so seine Möglichkeiten im Hinblick auf internationale Investitionen auszuweiten sowie den Erfolg sicherzustellen, sobald es vor Ort ist. Gescheiterte oder erfolgreiche Aktivitäten in verschiedenen Ländern haben einen Einfluss auf die generelle internationale Reputation einer Firma – und umgekehrt hilft ihre generelle Reputation ihr dabei, attraktive neue Märkte zu erobern oder sich würdevoll aus uninteressant gewordenen zurückzuziehen.

Um diesen Zielen gerecht zu werden, können sich Unternehmen weder wie NGO verhalten – ständig für ein bestimmtes moralisches Anliegen trommeln und die Lösung dieses Problems über alles andere stellen –, noch dürfen sie sich als Regierungsersatz verstehen und die lokale Bevölkerung mit jenen öffentlichen Gütern versorgen, die diese braucht. Stattdessen müssen sie sowohl mit der Gesellschaft als auch mit der Regierung weitreichende Beziehungen pflegen. Sie müssen die verschiedenen Stakeholder kennen, einschätzen können, wer sie eher unterstützen und wer sie eher ablehnen wird – und Strategien entwickeln, um mit jeder Anspruchsgruppe umgehen zu können. Kurz: Unternehmen brauchen eine Haltung.

1. Einen eigenen aussenpolitischen Standpunkt entwickeln

Selbstverständlich kann es Vorteile mit sich bringen, im Schatten der Heimatregierung zu segeln. Der italienische Baukonzern Trevi, dies nur ein Beispiel, gewann 2016 den Auftrag, den stark beschädigten Mossul-Damm im Irak wieder instand zu stellen – wenige Monate nachdem der italienische Premierminister

Weiter auf Seite 72. ›