

Renaissance der Geopolitik

Wie Unternehmen Geopolitik in ihr Risikomanagement integrieren können



Renaissance der Geopolitik

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Jens Paulus und Dr. Peter Eitel

Februar 2023, 24 Seiten, 5 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
A Globale Unsicherheit – eine geopolitische Einordnung	4
1 Weltpolitische Neuordnung: Politisierung der Globalisierung	5
2 Folgen für deutsche Unternehmen.....	5
B Geopolitische Risiken erkennen, messen und steuern.....	6
1 Sanktionen & Regulatorik.....	8
2 Investitionen & Finanzen.....	11
3 Wertschöpfungsketten	14
4 Reputation	15
5 Cybersicherheit	16
6 Corporate Security	17
C Zusammenfassung und Ausblick: Nicht alles ist neu, aber vieles muss neu gedacht werden	18
Ihre Ansprechpersonen	20

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Geopolitische Risiken betreffen wesentliche Leitungsfunktionen des Unternehmens	7
Abb. 2 Weltweit neu verhängte Sanktionen.....	8
Abb. 3 Deutsche Handelsbilanz gegenüber China.....	9
Abb. 4 Globale Investitionen in die Halbleiterindustrie.....	10
Abb. 5 Anteil aus China importierter Rohmaterialien europäischer Schlüsseltechnologien	14



A

Globale Unsicherheit – eine geopolitische Einordnung

Wer Umfragen unter Entscheider:innen aus Wirtschaft und Politik der vergangenen 30 Jahre mit Blick auf die größten geschäftlichen Risiken durchleuchtet, mag sich wundern: „Geopolitik“ taucht an keiner Stelle auf. Der russische Überfall auf die Ukraine hat diesbezüglich aber für eine fundamentale Wandlung gesorgt. Wo zuvor die Überzeugung dominierte, „Geopolitik“ gehöre der Vergangenheit an, macht sich nun Orientierungslosigkeit und Unsicherheit breit. Die Geopolitik steht ganz oben auf der Risikoagenda.

Die Renaissance der Geopolitik als sicherheits- und geschäftsrelevanter Faktor ist direkte Folge des Angriffskrieges Russlands auf die Ukraine.

Russlands militärischer Überfall auf die Ukraine wirkte wie eine Lupe: Plötzlich wurden, wie durch ein Brennglas, die geopolitischen Verwerfungen sichtbar. Dabei ist der russische Angriffskrieg auf die Ukraine nicht die Ursache für eine Renaissance der Geopolitik, sondern vielmehr ein Ausdruck einer Entwicklung, die schon länger zurückreicht.

Denn: Wir erleben seit längerem eine Plattenverschiebung der geopolitischen Machtachsen vom Euro-Atlantik hin zum Indo-Pazifik. Dies wird durch drei starke Triebfedern befördert: Die erste ist das enorme wirtschaftliche und politische Wachstum Chinas und der selbstbewusste Auftritt Pekings auf der Weltbühne.

Demgegenüber steht eine bereits länger zu beobachtende Tendenz der USA, ihre Rolle als einziger Garant der globalen Ordnung neu zu justieren, und ihren Blick vor allem in den pazifischen Raum zu richten. Diese Neujustierung betrifft besonders Europa und seine Nachbarschaft, denn durch die Interessenverlagerung können die USA ihre neu gewonnenen Kapazitäten für den Wettstreit mit China um die Vorherrschaft im Indo-Pazifik nutzen. Dabei geht es nicht nur um die Rivalität zweier Staaten, sondern auch um einen Wettbewerb unterschiedlicher politischer Systeme – den marktwirtschaftlich getriebenen Demokratien auf der einen, und den staatskapitalistisch geführten Systemen auf der anderen¹. Dieser Wettstreit um die bessere politische Ordnungsvorstellung ist die zweite Triebfeder. Die dritte liegt im alles umfassenden technologischen Wandel in der Daten- und Kommunikationstechnologie. Dieser allein ist schon eine Revolution in der Geopolitik – denn die Kontrolle über die globalen Datenströme ist mittlerweile ebenso zu einer geopolitischen Variablen geworden, wie die Kontrolle über die Warenströme.

1 Weltpolitische Neuordnung: Politisierung der Globalisierung

Vor diesem Hintergrund ist zu konstatieren: Wir durchlaufen eine Phase der weltpolitischen Neuordnung. Nach der bipolaren Welt im Kalten Krieg und dem „unipolaren Moment“ der vergangenen 30 Jahre, sind wir nun Zeugen einer Welt mit einer diffusen Ordnung. Russlands Angriff auf die Ukraine markiert weniger eine Zeitenwende, wie von der Politik ausgerufen, sondern ist vielmehr Ausdruck einer Entwicklung, die schon seit längerem zu beobachten ist.

Ohne Zweifel beschleunigt der Krieg diese geopolitischen Trends, die sich aus der Neuvermessung der globalen Machtachsen ergeben:

1. Es lässt sich eine immer stärkere Blockbildung beobachten. Die Welt spaltet sich mit den USA und China als Orientierungsmächten in einen privatwirtschaftlich und einen staatswirtschaftlich orientierten Block auf.
2. Damit einher geht eine Hybridisierung der Globalisierung. Dies ist keine vollständige Entkoppelung der Blöcke und auch kein Ende der Globalisierung, sondern vielmehr eine Verschiebung der Wertschöpfungsketten: Während davon auszugehen ist, dass die Handelsvolumina zwischen den Blöcken schrumpfen, werden sie innerhalb der Blöcke eher wachsen. Zunehmend umkämpft ist dabei der Einfluss auf die „Unentschlossenen“, wie

sich aktuell insbesondere in Bezug auf Indien und den afrikanischen Kontinent beobachten lässt.

3. Daraus folgt die immer stärkere Politisierung wirtschaftlichen Handelns. Unternehmen sehen sich zunehmend gezwungen, sich für ihre wirtschaftlichen Aktivitäten in Ländern des konkurrierenden Blocks zu rechtfertigen, oder der Austausch wird gar mit Sanktionen belegt.

2 Folgen für deutsche Unternehmen

Die beobachtbaren geopolitischen Trends stellen das Erfolgsmodell der deutschen Wirtschaft grundsätzlich in Frage. Die wichtigsten Zutaten dieses Erfolgs waren die tiefe Integration entlang der globalen Wertschöpfungsketten und offene Märkte. Beide Modelle stehen nun zur Disposition.

Die Zeiten, in denen geopolitische Risiken zur Seite geschoben werden können, sind also auf lange Sicht vorbei. Darin sind sich die Beobachter:innen einig. Auch die Unternehmensführer:innen, wie eine Umfrage² unter CEOs von PwC belegt, sehen in der Geopolitik das aktuell größte Risiko für ihr Geschäft. Bemerkenswert ist dabei: Nur die wenigsten deutschen Unternehmen berücksichtigen systematisch geopolitische Risikofaktoren in ihrem Risikomanagement. Um aber erfolgreich durch den geopolitischen Sturm zu navigieren, dürfen diese nicht ignoriert werden.

¹ Munich Security Report 2023

² PwC Global CEO Survey 2023



B

Geopolitische Risiken erkennen, messen und steuern

Ein erhöhtes Risikobewusstsein ist jedoch keine ausreichende Antwort auf geopolitische Risiken.

Das hat viel mit der Natur der Sache zu tun. Denn geopolitische Risiken sind schwer zu greifen, da sie abstrakt sind und in der Zukunft liegen. Bekannt sind nur die schadhaften Ereignisse, die sich in der Vergangenheit aus geopolitischen Wirkungszusammenhängen ergeben haben. Die Prävalenz geopolitischer Risiken lässt sich zwar durchaus quantifizieren, wie es unlängst eine von der US-Notenbank Federal Reserve (Fed) in Auftrag gegebene

Studie versuchte. Indes lässt sich eine Aussage über mögliche Kosten zukünftiger Entwicklungen daraus ebenso wenig ableiten, wie die kommende geopolitische Krise. Auch wenn es Methoden zur Krisenfrüherkennung gibt, sind Prognosen fehleranfällig. Derartige Methoden, die immer auch den Anschein der Glaskugellei haben, tragen darüber hinaus selten zu konkreten unternehmerischen Vorbereitungen bei. Zwar haben sie eine Berechtigung als Sensibilisierungsinstrument vor zukünftigen Risiken, befördern allerdings im schlimmsten Fall blinde Flecken und Pfadabhängigkeiten.

Geopolitische Risiken anhand von Impact-Dimensionen verstehen

Das Management geopolitischer Risiken bedarf, neben Erfahrung und spezifischer Expertise in geopolitischen Wirkungszusammenhängen, auch die Anwendung methodischer Grundlagen. Bei der Identifikation geeigneter Ansätze kommt neben der inhärenten Unsicherheit der Zukunft die Schwierigkeit hinzu, geopolitische Ereignisse einzuordnen und die Auswirkungen auf das eigene Geschäftsmodell zu ergründen. Es ist daher hilfreich, geopolitische Risiken anhand von Impact-Dimensionen einzugrenzen.

Der Einfluss geopolitischer Risiken lässt sich in die folgenden Dimensionen unterteilen:

- Sanktionen & Regulatorik
- Investitionen & Finanzen
- Wertschöpfungsketten
- Reputation
- Corporate Security
- Cybersicherheit

Unternehmen sollten diese Dimensionen in den Blick nehmen, um sich für die neue Realität zu rüsten.

Diese Vorgehensweise erlaubt es, geopolitische Risiken in bekannte Dimensionen der Unternehmenssteuerung zu übersetzen. Sie ermöglicht es darüber hinaus, abstrakte geopolitische Zusammenhänge und Entwicklungen in bekannten unternehmerischen Kennzahlen messbar zu machen

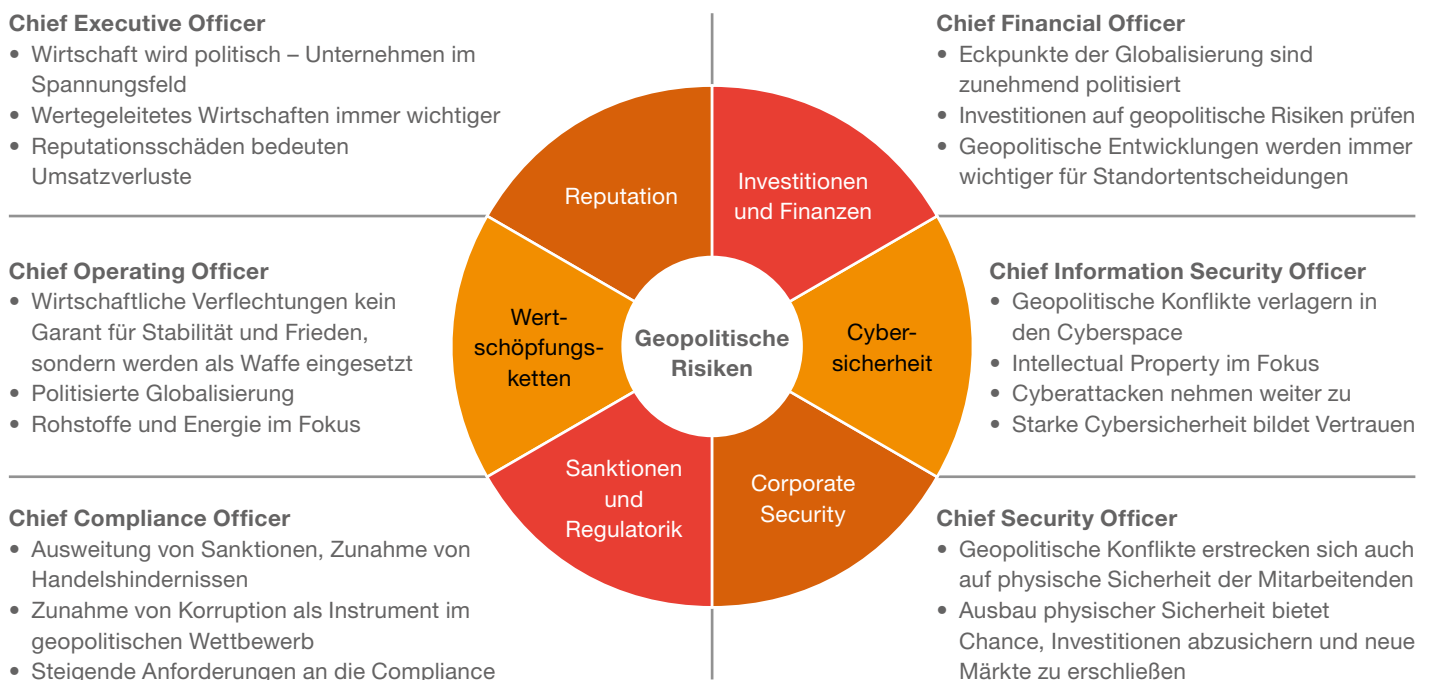
und diesen mit bewährten Risikomanagementansätzen zu begegnen. Entscheidungsträger:innen in Unternehmen können so die neue Situation bewerten und strategische Entscheidungen anhand von Zahlen und Fakten zu fällen.

Mit anderen Worten: Nicht alles ist neu, aber vieles muss neu gedacht werden. Entscheidend ist es zu verstehen, dass sich aus geopolitischen Risiken Effekte ergeben, die sich auf viele Unternehmensbereiche erstrecken können. In einer globalen Wirtschaft hängt alles mit allem zusammen – im positiven wie im negativen Sinne. Unternehmen, die erfolgreich durch eine von geopolitischer Unwägbarkeit geprägte Welt navigieren wollen, müssen lernen, das übergeordnete Risikobündel in Gänze zu begreifen,

und nicht in seinen Teilen. Zentral ist es dabei, die Risikoanalyse und das Management zu fusionieren und auf diese Weise eine agile und resiliente Organisation zu erschaffen.

Dabei gilt auch für geopolitische Risiken: Kein Risiko ohne Chance – und keine Chance ohne Risiko. Ein entlang von Impact-Dimensionen gedachtes Risikomanagement kann nicht nur auf unternehmensgefährdende Ereignisse mit hohem Schadenspotenzial aus geopolitischen Zusammenhängen schnell reagieren, sondern auch die aus ihnen resultierenden unternehmerischen Möglichkeiten leichter kapitalisieren. Denn ein fusioniertes strategisches Risikomanagement identifiziert Chancen und unterstützt zugleich auch dabei, risikobewusste und robuste Entscheidungen zu treffen.

Abb. 1 Geopolitische Risiken betreffen wesentliche Leitungsfunktionen des Unternehmens



Quelle: PwC Deutschland

1 Sanktionen & Regulatorik

In den vergangenen Jahren war eine massive Ausweitung von nationalen und internationalen Sanktionsregimen zu beobachten. Nicht zuletzt ist dies insbesondere auf die weltweiten geopolitischen Spannungen der letzten Zeit zurückzuführen.

Schon der Konflikt zwischen den USA und dem Iran hat gezeigt, wie deutsche Unternehmen negativ von Sanktionen beeinflusst werden können, ohne selbst das primäre Ziel der Maßnahmen zu sein. Als Konsequenz der amerikanischen Sanktionen sank das Handelsvolumen zwischen dem Iran und Deutschland zwischen 2018 und 2019 um 45 Prozent.³ Die Sanktionsmaßnahmen haben nicht nur dazu geführt, dass der Compliance-Aufwand gestiegen ist, sondern zwangen Unternehmen auch zu der oktroyierten Entscheidung: Handel mit den USA oder dem Iran.

Mit dem Einmarsch russischer Truppen in die Ukraine am 24. Februar 2022 hat sich die Sanktionslandschaft weiter verkompliziert. Die Europäische Union (EU) und die USA reagierten gemeinsam mit ihren internationalen Partnern mit den härtesten jemals verhängten Strafmaßnahmen. Für Unternehmen und Finanzinstitute haben die verabschiedeten Sanktionspakete weitreichende Folgen, die den wirtschaftlichen Aktionsradius teils erheblich einschränken.



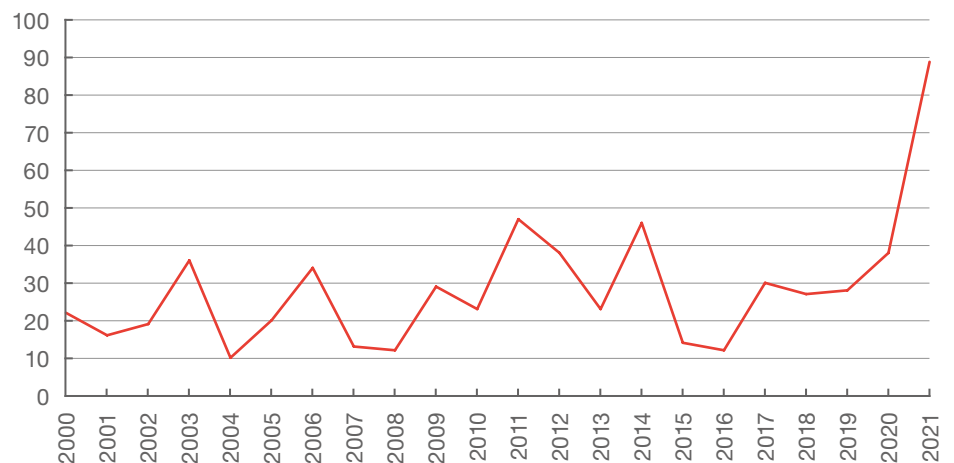
Sanktionen als Mittel der Georegulatorik

Sanktionen dienen längst nicht mehr ausschließlich als Reaktion auf völkerrechtswidriges Verhalten, sondern werden verstärkt auch als geopolitisches Instrument eingesetzt. Dies zeigt beispielsweise der Austritt der USA aus dem Atomabkommen mit Iran und den in diesem Zusammenhang verhängten extraterritorialen Sanktionen, die später auch gegen Russland zum Einsatz kamen.

Auch die als Handelskrieg bezeichnete Auseinandersetzung zwischen China und den USA zeigt, wie Sanktionen³ zum Erreichen geopolitischer Ziele genutzt werden. Treffender ist es insofern, von Georegulatorik zu sprechen. In Anbetracht der sich zuspitzenden geopolitischen

Spannungen zwischen den Polen USA und China ist zu erwarten, dass beide Player vermehrt auf regulatorische Instrumente zurückgreifen, um ihre Interessen zu verteidigen und wirtschaftliche und politische Ziele zu erreichen. Deutsche Unternehmen, die in beiden Ländern aktiv sind, werden sich auf komplexere regulatorische Anforderungen, vermehrte Handelshindernisse und einen höheren Compliance-Aufwand einstellen können. Es bieten sich allerdings auch Chancen, wenn Wettbewerber durch georegulatorische Maßnahmen veranlasst werden, einen Markt zu verlassen. Georegulatorik wird deutsche Unternehmen auch in Zukunft begleiten und ihre Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit testen.

Abb. 2 Weltweit neu verhängte Sanktionen



Quelle: The Global Sanctions Data Base

³ Statistisches Bundesamt (Destatis)



Perspektivisch ist keine Besserung in Sicht. Die Ausrichtung von Handelspolitik entlang ideologischer Leitlinien bedeutet eine Zunahme von Handelshindernissen und somit steigende Anforderungen an die Compliance sowie möglicherweise schmerzhaft empfundene Entweder-Oder-Entscheidungen.

Im Sinne einer langfristig ausgerichteten Unternehmensstrategie ist es sinnvoll, sich proaktiv mit der eigenen Exposition gegenüber Sanktionsrisiken zu beschäftigen. Auch solide und angemessene Strukturen und Prozesse sind wertvoll, um flexibel und schnell auf die dynamischen Veränderungen in der Sanktionslandschaft reagieren zu können. Die Nichteinhaltung von Sanktionsvorschriften birgt indes hohe finanzielle Risiken und kann mit immensen Reputationsschäden einhergehen.

Zudem ist es sinnvoll, weitere regulatorische Maßnahmen in den Blick zu nehmen. So sind erzwungene Beteiligungen nationaler Unternehmen, Subventionspolitik, die Errichtung von nichttarifären Handelshindernissen sowie Datenschutzvorschriften Felder, die durch geopolitisches Kalkül beeinflusst werden. Auch hier gilt es, die potentiellen geopolitischen Auswirkungen zu kennen und darauf angemessen reagieren zu können.



China-Strategie

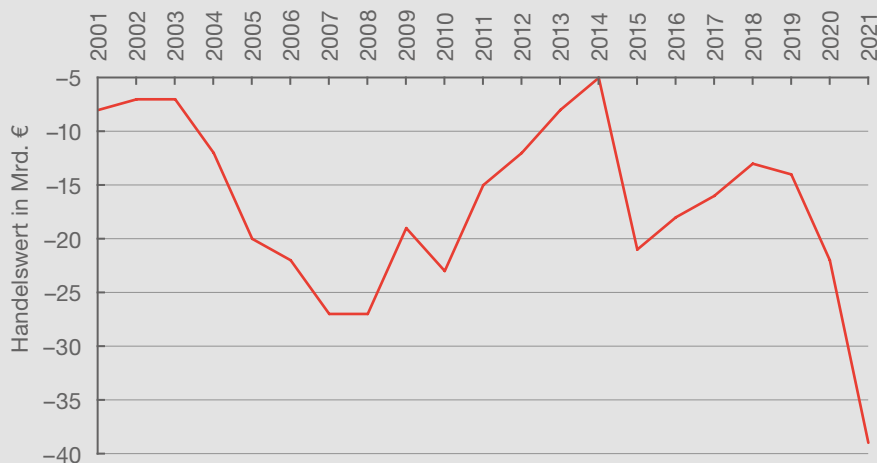
Sowohl die deutsche Bundesregierung als auch die Europäische Kommission möchten die Abhängigkeit der Wirtschaft von China verringern. Insbesondere die deutschen Autobauer, aber auch die Chemieindustrie sind durch hohe Investitionen in China und große Umsatz- und Gewinnanteile sehr abhängig vom chinesischen Markt geworden.

Erste Ideen für die zukünftigen Beziehungen zu China werden momentan von der Bundesregierung im Rahmen einer China-Strategie diskutiert.

So sollen die Bedingungen für die Vergabe von Investitionsgarantien verschärft werden. Zudem soll eine gesonderte Mitteilungspflicht für Unternehmen eingeführt werden, in der Firmen ihre Abhängigkeit von China offenlegen müssen. Weiterhin ist die Einführung regelmäßiger Stresstests angedacht, damit betroffene Unternehmen China-spezifische Risiken frühzeitig ermitteln und Abhilfemaßnahmen ergreifen können.

Auch wenn diese Ideen noch nicht in Regulatorik überführt wurden, ist klar: Die deutsche und die europäische Politik werden stärker in die Außenwirtschaft eingreifen.

Abb. 3 Deutsche Handelsbilanz gegenüber China



Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis)

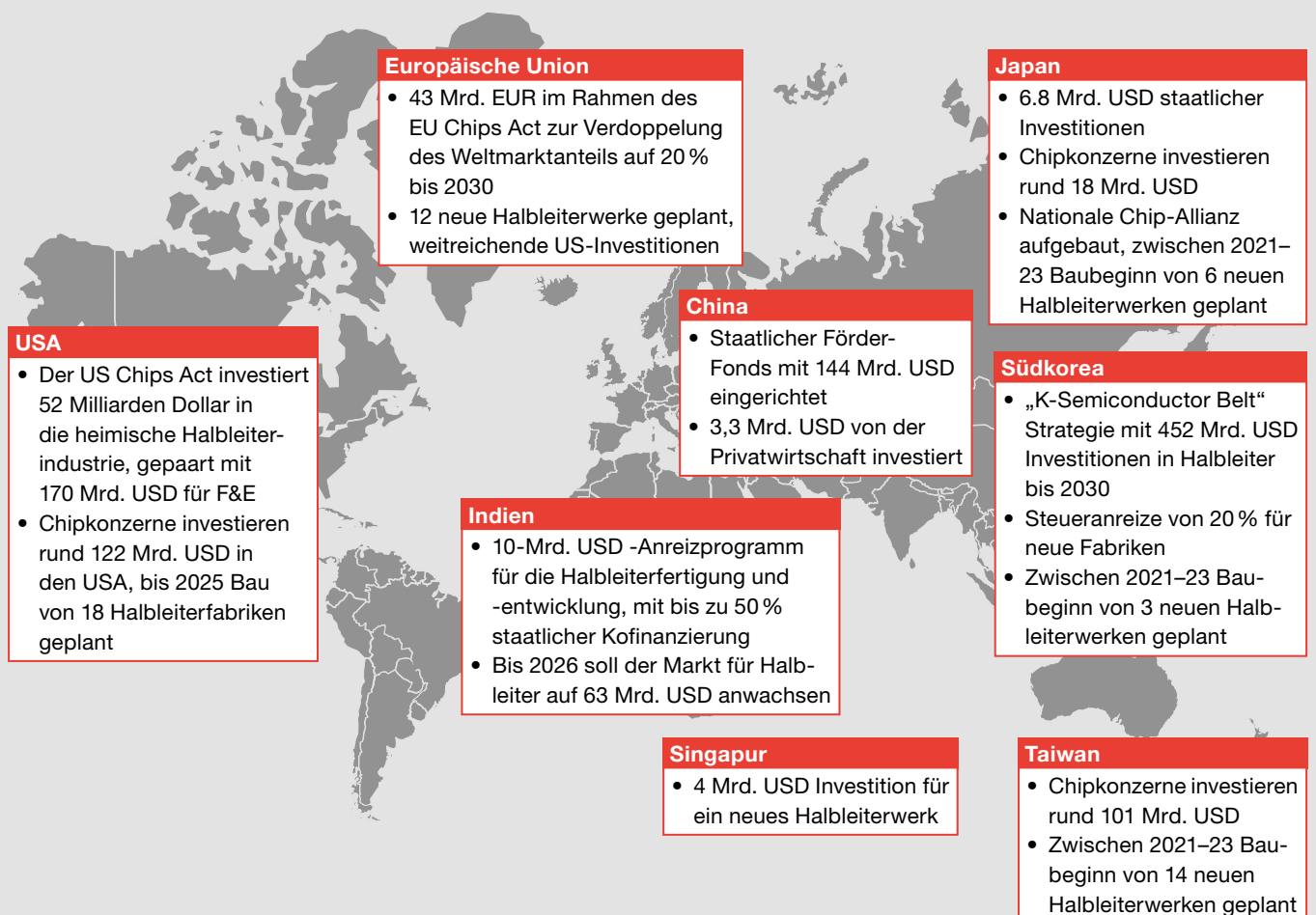


Georegulatorik und die Halbleiterindustrie

Die Relevanz der Halbleiterfertigung für Zukunftstechnologie führt zu einem starken Interesse an dieser Industrie. Hohe staatliche Subventionen in Asien und den USA sind eine Folge davon. In den Wettlauf um die Technologieführerschaft ist nun auch die EU mit ihrem Chips Act eingestiegen. Ähnlich wie im US Chips Act behält sich auch die EU vor, im Falle einer bisher noch nicht definierten Krise in der Halbleiterindustrie eine Intervention von institutioneller Seite vorzunehmen.

Von der Regulatorik sind Unternehmen insbesondere auch im Kontext der Stabilisierung von Lieferketten betroffen. Neben Ausfuhrkontrollen sind für Firmen im Falle einer wirtschaftlichen Krise auch das Monitoring der Lieferketten, koordinierte Risikobewertungen, Informationsverpflichtungen sowie besondere Exportgenehmigungen zu erwarten.

Abb. 4 Globale Investitionen in die Halbleiterindustrie



Quelle: PwC Deutschland.



2 Investitionen & Finanzen

Regierungen setzen vermehrt auf geökonomische Mittel zur Erreichung von außenpolitischen, aber auch ökonomischen Zielen. Die Eckpunkte der Globalisierung der vergangenen drei Jahrzehnte – Freiheit des Handels, Marktöffnung und Herrschaft des Rechts – werden zunehmend politisiert. Dies zwingt Unternehmen verstärkt dazu, ihre Investitionen auf geopolitische Risiken abzuklopfen und die veränderte Weltlage auch bei ihren Investitionsentscheidungen zu berücksichtigen. So werden geopolitische Entwicklungen zusehends wichtiger für die Standortentscheidungen von Unternehmen und ihrer Lieferketten.

Dabei sollten nicht nur die Risiken, sondern auch die Chancen betrachtet werden: Ergeben sich aufgrund geökonomischer Entscheidungen der Regierung eines ausländischen Konkurrenten unter Umständen Möglichkeiten, dessen Stellung in einem Drittland einzunehmen?

Bin ich bereit, Produktionsstandorte und lokale Mitarbeiter:innen zu übernehmen und zum Ausbau meiner eigenen Position nutzen? Das Nutzen solcher Chancen bedarf einer umfangreichen Vorbereitung, um im Fall des Falles schnell agieren zu können.

Geopolitische Risikoanalysen als Voraussetzung bei der Kreditvergabe

Eine Möglichkeit ist, dass in Zukunft Banken und Versicherungen vermehrt geopolitische Risikoanalysen bei Investitionen voraussetzen. Dazu können beispielsweise Aussagen der Kreditnehmenden über die geopolitischen Entwicklungen, die das Investitionsvorhaben beeinträchtigen könnten, zählen. Auch staatliche Investitions Garantien sind ein Mittel, um geopolitische Risiken abzusichern. Unternehmen, die diesen Risiken proaktiv entgegensteuern, minimieren die Ausfallrisiken internationaler Geschäfte und können dadurch auf attraktive Konditionen bei

Versicherungen und Kreditinstituten hoffen. Diese Entwicklungen laufen parallel zu wachsenden Anforderungen an Unternehmen, unternehmerische Sorgfaltspflichten (Due Diligence) einzuhalten und Risiken proaktiv zu steuern, beispielsweise bei Unternehmensübernahmen.



Investitionen in Afrika

Im Zuge der geopolitischen Renaissance rücken die Staaten Afrikas immer stärker in den Blickpunkt deutscher Unternehmen – als Rohstofflieferanten ebenso wie als Produktionsstandort und Absatzmarkt. 1,4 Milliarden Einwohner:innen, stabile Wachstumsraten und die 2019 beschlossene panafrikanische Freihandelszone African Continental Free Trade Area (AfCFTA) sind einige Faktoren für das gestiegene Interesse. Ein anderer Aspekt ist das große Potenzial, das die Staaten Afrikas im Kontext der Energiewende versprechen.

Wenngleich Afrika zunehmend als Chancenkontinent wahrgenommen wird, stehen dem erheblichen Potenzial Risiken gegenüber. Denn nicht nur deutsche Unternehmen erkennen die Chancen, die der Nachbarkontinent verspricht – insbesondere China hat sein wirtschaftliches Engagement seit Jahren verstärkt. Russland positioniert sich ebenfalls zunehmend und legt dabei den Schwerpunkt vor allem auf politisch-militärische Aktivitäten.

Der geopolitische Wettbewerb um Afrika erhöht demnach das Risiko unternehmerischen Engagements. Die Aspekte der geopolitischen Risikoexposition bei Geschäften in und mit afrikanischen Staaten zu verstehen und zu steuern, ist ein entscheidender Faktor für ein erfolgreiches, nachhaltiges Engagement vor Ort.



Geopolitik – nicht nur Risiken, sondern auch Chancen

Die Indo-Pazifik-Region insgesamt ist im Aufstieg begriffen und schon heute die wirtschaftlich dynamischste Großregion.⁴ Sie beherbergt fast 60 Prozent der Weltbevölkerung und 20 der 33 Megastädte der Welt. In den vergangenen zehn Jahren wurden hier etwa zwei Drittel des globalen Wirtschaftswachstums und 60 Prozent zum globalen BIP generiert.⁴

Nicht wenige Firmen haben ein Auge auf die Region geworfen. Zwar ist diese Neuorientierung eine große Herausforderung, doch sie birgt auch enorme Chancen. Das stetige Bevölkerungswachstum schafft nicht nur einen großen Pool an Arbeitskräften, es bietet vor dem Hintergrund hoher Wachstumszahlen auch eine Basis für Konsum. Da einige Staaten in der Region erst vor wenigen Jahrzehnten begonnen haben, sich wirtschaftlich zu öffnen, besteht nach wie vor ein enormer Nachholbedarf an Investitionen. Die meisten Regierungen haben dieses Potenzial erkannt und schaffen ein attraktives Wirtschafts- und Investitionsklima. Dies belegen die zahlreichen Freihandelsabkommen und freien Wirtschaftszonen.

Gleichwohl ist bei Investitionen in der Region ein begleitendes Risikomanagement geboten. Das Wachstum der vergangenen Jahre ist oftmals durch gezielte Industriepolitik unterstützt worden. Zwar hat dies ein schnelles Wachstum befördert, doch eine prominente Rolle des Staates in der Wirtschaft

60 %
des weltweiten BIP
entfällt auf die Indo-
Pazifik-Region.

birgt Korruptionsrisiken. Daher sind gründliche ESG- und Due-Diligence-Prüfungen wichtig, um Reputationsschäden zu vermeiden oder nicht von Sekundärsanktionen getroffen zu werden. Weiterhin sind staatliche Investitions Garantien eine Möglichkeit, politische Risiken im Zusammenhang mit Auslandsinvestitionen zu verringern.

⁴ Auswärtiges Amt

3 Wertschöpfungsketten

Wertschöpfungsketten sind in besonderer Weise von den genannten geopolitischen Veränderungen betroffen. Die gegenseitige wirtschaftliche Verflechtung ist nicht mehr Garant für Frieden und Stabilität, sondern wird auch als politisches Druckmittel zweckentfremdet.

Darin liegt eine grundlegende Veränderung zu den Jahrzehnten nach dem Ende der bipolaren Weltordnung. Im Zeitalter der Globalisierung ermöglichten gemeinsame Regeln und Normen den fairen und freien Wettbewerb zwischen Unternehmen. Ihre Einhaltung wurde von international anerkannten Institutionen überwacht. Heute werden diese Regeln und Institutionen wieder infrage gestellt. Anstatt die Freiheit des Handels und offene Märkte als gemeinsames Interesse zu verstehen, greifen Staaten zunehmend zu protektionistischen

Mitteln, um die heimische Wirtschaft zu stärken und die geopolitischen Wettbewerber zu schwächen.

In der Folge prüfen politische Entscheidungsträger:innen die Wertschöpfungsketten der heimischen Volkswirtschaft kritisch. Die strategische Relevanz von Energie und Ressourcen, wie seltene Erden, aber auch Vorprodukte für zukunftsrelevante Technologien⁵, verleitet zu staatlichen Eingriffen in Lieferketten.

Politierte Globalisierung

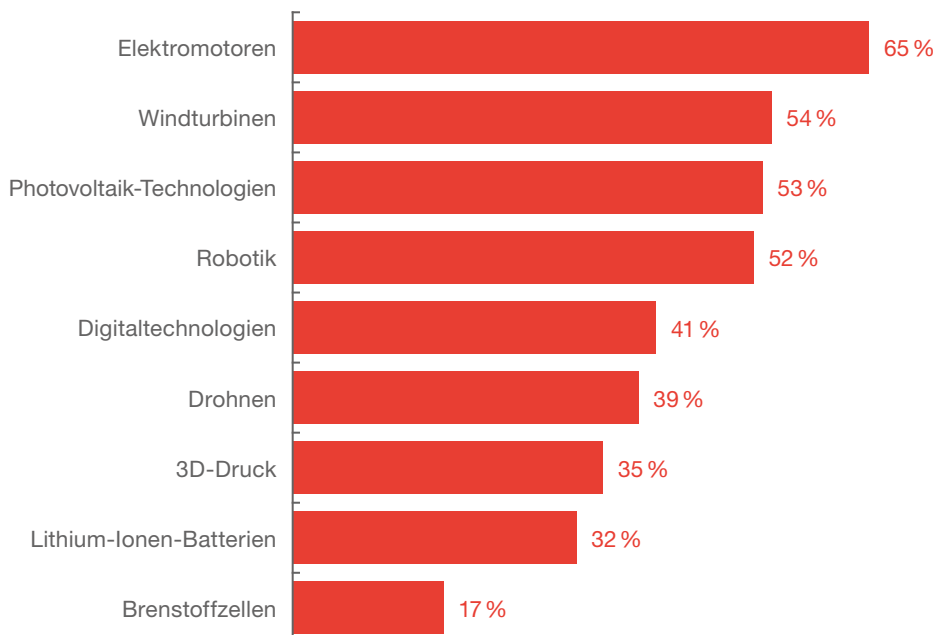
Für die deutsche Wirtschaft sind die Handelsbeziehungen mit den USA und China von besonderer Bedeutung. Dass die beiden zentralen Pole für die deutsche und europäische Volkswirtschaft in einem Wettbewerb und teilweise offenen Konflikt über technologische, politische und auch geographische Dominanz liegen, hat konkrete Auswirkungen. So ist die deutsche und europäische

Politik vor allem bemüht, einseitige Abhängigkeiten zu reduzieren, wie es sich am Beispiel der seltenen Erden oder Chiptechnologie aus China zeigt.

Ein Ziel der aktuellen deutschen Bundesregierung ist es daher, die deutsche Abhängigkeit von chinesischen Ressourcen zu verringern. Denn Rohstoffe aus der Volksrepublik sind kritisch für die deutsche Produktion von Schlüsseltechnologien.

Doch auch Vor- und Zwischenprodukte, teilweise von Herstellern aus Drittländern gefertigt, gehören in eine vollständige Betrachtung. Um nicht Objekt handelspolitischer Konflikte zu werden, müssen Unternehmen ihre Lieferketten kennen und gegebenenfalls diversifizieren. Welche Lieferanten haben meine Lieferanten? Sind meine Logistikwege von politischen Akteuren beeinflussbar, beispielsweise durch Staatsbeteiligungen an kritischer Infrastruktur?

Abb. 5 Anteil aus China importierter Rohmaterialien europäischer Schlüsseltechnologien



Quelle: Europäische Kommission

Aber nicht nur die Politik in Deutschland oder Europa wirkt hier auf Unternehmen ein – auch Entscheidungen in den USA oder China, die den Rivalen schwächen sollen, haben oftmals kostenintensive Folgen für deutsche Unternehmen.

Betriebswirtschaftliche Stresstests

In dem volatilen geopolitischen Umfeld ist es wichtig, die eigenen Wertschöpfungsketten im Sinne einer langfristigen Unternehmensstrategie resilient zu gestalten. Um aber die Kostenimplikationen einer solchen Diversifikation zu erfassen und diese ins Verhältnis mit den möglichen Risiken setzen zu können, bieten sich Stresstests an.

⁵ Die Europäische Kommission bezeichnet E-Motoren, Windenergie, Photovoltaik, Robotik, Digitaltechnik, Drohnen, 3D-Druck, Li-Ionen Batterien und Brennstoffzellen als zukunftsrelevant

Betriebswirtschaftliche Stresstests sind ein quantitatives Tool, das dabei hilft, geopolitische Unsicherheit für Unternehmen zu reduzieren. Sie unterstützen Firmen dabei, Kosten geopolitischer Szenarien für das eigene Unternehmen greifbar zu machen. Dies wiederum befähigt Unternehmen dazu, in der schwer quantifizierbaren geopolitischen Risikolandschaft zahlenbasierte Entscheidungen zu treffen.

4 Reputation

In einer politisierten Weltwirtschaft, in der Handelsbeziehungen immer mehr zum Instrument des Wettbewerbs werden, sehen sich Unternehmen zunehmend gezwungen, sich politisch zu positionieren. Wertegeleitetes Wirtschaften im globalen Spannungsfeld erhält zusehends eine stärkere Beachtung. Die bequeme Trennung von Wirtschaft und Politik gehört im Wettstreit politischer Systeme der Vergangenheit an. Werden Sanktionen gegen ein Land lauter, ergreift das betroffene Land Gegenmaßnahmen. Um in diesem Spannungsfeld zu navigieren, müssen Unternehmen in Zukunft deutlich mehr Ressourcen aufwenden.

Hinzu kommt, dass unternehmerisches Handeln auch immer häufiger Gegenstand öffentlicher Diskussionen wird. Schnell werden Unternehmen zur Zielscheibe öffentlicher Kritik, und finden sich im Spannungsfeld aus Moral und Profit.

Dieser Zielkonflikt der sich aus dem geopolitischen Wettbewerb einerseits und der gestiegenen öffentlichen Aufmerksamkeit andererseits ergibt wird sich in Zukunft eher verstärken.

Oftmals gibt es gute unternehmerische Gründe für den Rückzug aus oder dem Verweilen in einem Land. Die hierfür zugrundeliegenden Entscheidungen sollten jedoch potenzielle Reputationsrisiken in die Betrachtung einbeziehen und angemessen bewerten.

Das bedeutet auch, sich auf mögliche öffentliche Kritik einzustellen und die eigene Position transparent und effizient kommunizieren zu können. Die Öffentlichkeit dürfte zukünftig erwarten, dass CEOs zu politischen Fragen Stellung beziehen.



Unternehmensethik & Integrität

Die Aktivitäten vieler Unternehmen werden immer mehr vor dem Hintergrund geopolitischer Spannungen betrachtet. Das birgt die Gefahr, durch ein Festhalten an gewissen Märkten massive Reputationsschäden zu erleiden. Firmen stecken im Dilemma: wichtige Absatzmärkte einerseits und Reputationsverlust auf ihren Heimatmärkten andererseits.

Zugleich steigt auch der Druck seitens der Politik, mehr politische Verantwortung zu übernehmen und sich stärker zu positionieren. Regierungen schauen aufgrund des öffentlichen Drucks inzwischen genauer hin, was in Regionen mit Blick auf Menschenrechte und Klimaschutz vor sich geht.

Greifbar wird diese Entwicklung mit dem Lieferkettensorgfaltpflichtengesetz (LkSG), das Unternehmen seit Januar 2023 unter Strafandrohung dazu verpflichtet, die eigene Wertschöpfungskette einschließlich aller Zuliefererbetriebe auf Einhaltung der Menschenrechts- und Umweltstandards zu überwachen. Deutsche Unternehmen und Tochterunternehmen ausländischer Firmen in Deutschland, die ihre Prozesse und Abläufe nicht an die Gesetzesänderungen anpassen, gehen wissentlich ein vermeidbares hohes finanzielles und reputatives Risiko ein.

Die frühzeitige Identifikation von Zielkonflikten werden immer stärker in ein umfassendes, strategisches Risikomanagement integriert werden müssen.

Doch es geht noch weiter: Ob Süßwaren in Russland, Kleidung in Niedriglohnländern oder Produktionsstandorte in Regionen mit fraglicher Menschenrechtssituation – auch rechtlich zulässige Geschäfte sind nicht immer moralisch vertretbar und können daher zu Reputationsverlusten führen.

Strategische Korruption

Der Bestechungsskandal im Europäischen Parlament zeigte kürzlich, dass autokratische Regime Bestechung und Korruption als Mittel nutzen, um ihre Interessen durchzusetzen. Transparency International⁶ bezeichnet dieses Verhalten als strategische Korruption. Sie zielt darauf ab, Entscheidungstragende für eigene geopolitische Ziele zu vereinnahmen. Das birgt Gefahren der Destabilisierung durch Vertrauensverlust in demokratische Institutionen. Als Folge könnte die Bekämpfung von Korruption – in Form von strengeren Vorschriften – an Bedeutung gewinnen. Unternehmen werden im Bereich Ethik und Integrität wachsam bleiben müssen, um sich proaktiv gegen Verstöße schützen sowie auf schärfere Regulatorik reagieren zu können.

⁶ Transparency International

5 %

des deutschen BIP entsprach der Schaden durch Cyberangriffe 2022.

5 Cybersicherheit

Kritische Infrastruktur und strategisch wichtige Unternehmen wurden in der Vergangenheit zum beliebten Ziel von Hackergruppen. 9 von 10⁷ deutsche Unternehmen gaben 2022 an, Opfer einer Cyberattacke geworden zu sein. Die gesamten Schäden durch Cyberkriminalität in Deutschland beliefen sich auf über 200 Milliarden Euro im Jahr 2022.⁷ Dabei agieren Hackergruppen nicht selten im Auftrag staatlicher Akteure, die auch auf diesem Wege ihre geopolitischen Interessen gegenüber ihren politischen Rivalen durchzusetzen versuchen. Beispiele reichen von versuchter Wahlmanipulation über das Eindringen in die IT-Infrastruktur von Parlamenten bis hin zu Sabotage von Infrastruktur. Ziel ist es für die Strippenzieher, nicht direkt mit den illegalen Aktivitäten in Verbindung gebracht zu werden und sich damit vor möglichen rechtlichen, wirtschaftlichen oder politischen Gegenschlägen betroffener Staaten zu schützen. Staatlich beauftragte Hackergruppen besetzen kritische Infrastruktur mit Malware, um beispielsweise Gelder aus dem privaten und öffentlichen Sektor zu erpressen. Gleichzeitig leisten Hackergruppen für ihre staatlichen Auftraggeber wertvolle Dienste im Bereich

der Wirtschaftsspionage: Durch systematischen Klau von Intellectual Property wird versucht, der eigenen Wirtschaft einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Durch die strategische Relevanz bestimmter Wirtschaftssektoren nehmen Unternehmen eine neue Rolle auf der internationalen Ebene ein. Sie werden ein lohnendes Ziel und somit zum Kollateralschaden im Cyberspace ausgetragener geopolitischer Konflikte.

Die Gesamtschäden der Cyberkriminalität in Deutschland entsprachen 2022 immerhin fünf Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Angesichts der niedrigen Kosten für die Ausführung von Cyberattacken ist dies ein gewaltiger Schaden. Der relativ geringe Kostenfaktor gepaart mit der erschwerten Zuordnung, wer hinter derartigen Angriffen steckt, lässt die Erwartung zu, dass die Zahl staatlich gestützter Hackerangriffe auf Unternehmen weiter zunehmen wird.



Cybersicherheit im Mittelstand

In aktuellen Umfragen zu Unternehmensrisiken stehen Cyberangriffe an oberster Stelle – sie kosten die Weltwirtschaft schätzungsweise 1 Billion US-Dollar jährlich. Während die Zahl der Datendiebstähle weltweit von 2020 bis 2021 um 68 Prozent stieg, verzeichnete bereits das erste Quartal 2022 einen Anstieg von 14 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum.

Doch in Zeiten erhöhter geopolitischer Spannungen gehen Cyberbedrohungen in besonderem Maße von Staaten aus.⁷ Während nicht-staatlich finanzierte Hacker oft nur auf finanzielle Gewinne aus sind, wollen staatliche oder staatlich unterstützte Hacker

Daten abgreifen, Schwachstellen finden und sich durch Hintertüren Möglichkeiten eröffnen, um auch zu einem späteren Zeitpunkt Zugriff zu Systemen zu haben. Auch mit einer Zunahme an Industriespionage muss gerechnet werden, wenn etwa sanktionierten Staaten der legale Zugang zu Technologie versperrt ist.

Dabei lässt sich schon mit einem geringen Aufwand ein gutes Maß an IT-Sicherheit erreichen. Ein modernes Passwortmanagement und das Aufklären der Belegschaft über grundsätzliche Verhaltensregeln, regelmäßige Updates oder die Einrichtung von Virtual Private Networks (VPN) können bereits einen guten Schutz liefern.

Um **68 %** stieg die Anzahl an Daten-Diebstählen im Jahr 2021.⁸

⁷ Bitkom Research

⁸ Cyber-Bericht der Allianz Global Corporate & Specialty

Auch weil die Unternehmen ihre technologische Transformation vorantreiben, sind sie gefordert, die eigene Cyberabwehr zu stärken. Der Diebstahl von sensiblen Daten wie Kundeninformationen bis hin zu geistigem Eigentum bedeutet nicht nur einen erheblichen wirtschaftlichen Schaden, sondern auch öffentlich wahrnehmbaren Vertrauensverlust. Umgekehrt haben starke Cybersicherheitssysteme eine vertrauensbildende Tendenz. Sind meine Daten auch bei Dienstleistern im Ausland sicher? Sind meine Datenströme zwischen Hauptsitz und Niederlassung im Ausland von protektionistischen Datenregularien betroffen? Kann mein Unternehmen ins Visier staatlicher Hackergruppen geraten? Fast die Hälfte der deutschen CEOs gab an⁹, diese Fragen auf die Tagesordnung zu setzen und als Reaktion auf die zunehmenden geopolitischen Konflikte ihre Investitionen in Cybersicherheit oder Datenschutz zu erhöhen.

6 Corporate Security

Die von geopolitischen Entwicklungen hervorgerufene erhöhte Unsicherheit erstreckt sich auch auf die physische Sicherheit von Mitarbeitenden und unternehmerischer Infrastruktur. Staatliche Akteure nutzen mitunter Sabotage und Wirtschaftsspionage als Mittel, um Wettbewerber gezielt zu schwächen. Somit werden Standorte von Unternehmen in Drittstaaten zur Zielscheibe. Infrastruktur, wie beispielsweise Stromtrassen, Pipelines und Verkehrswege sind mögliche Angriffsziele von Sabotageakten. Auch entsandte Mitarbeiter:innen rücken ins Visier staatlicher Akteure, denn: Sie verfügen häufig über sensible Informationen, die in Drittstaaten möglicherweise leichter erlangt werden können als im Hauptsitz.

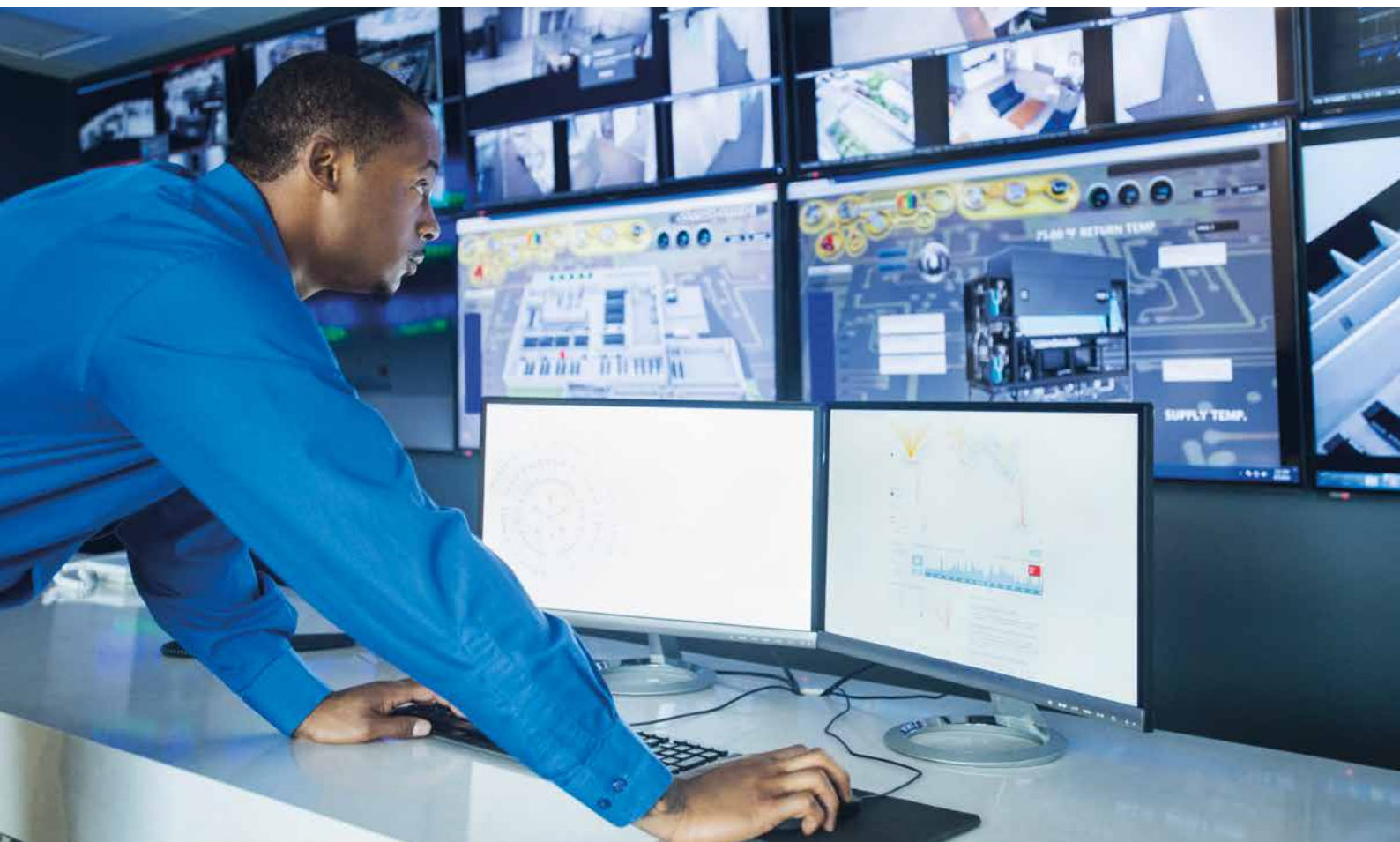
Um die Sicherheit der Beschäftigten, Infrastruktur und Informationen auch in Risikoregionen weltweit zu

gewährleisten, benötigen Unternehmen ein umfangreiches Instrumentarium, das auf landes- und regionsspezifische Risiken kosteneffizient eingeht.

Dazu zählen Managementsysteme für Reisesicherheit, Krisen- und Sicherheitsrisikomanagement, regionale Sicherheitsinformationen sowie ein robustes System zur Erhaltung der Lieferkettensicherheit. Zu entsendende Mitarbeiter:innen müssen neben einer allgemeinen Risikovorbereitung auch im Informationsschutz geschult werden.

Die Dimension der physischen Sicherheit zählt zu den Erfolgsfaktoren, die dabei helfen, Chancen einer geopolitischen Unsicherheit nutzbar zu machen. Somit werden nicht nur bestehende Investitionen abgesichert, sondern auch neue Märkte und Investitionsstandorte erschlossen, die langfristig einen Wettbewerbsvorteil bieten können.

⁹ PwC Global CEO Survey 2023





C

Zusammenfassung und Ausblick: Nicht alles ist neu, aber vieles muss neu gedacht werden

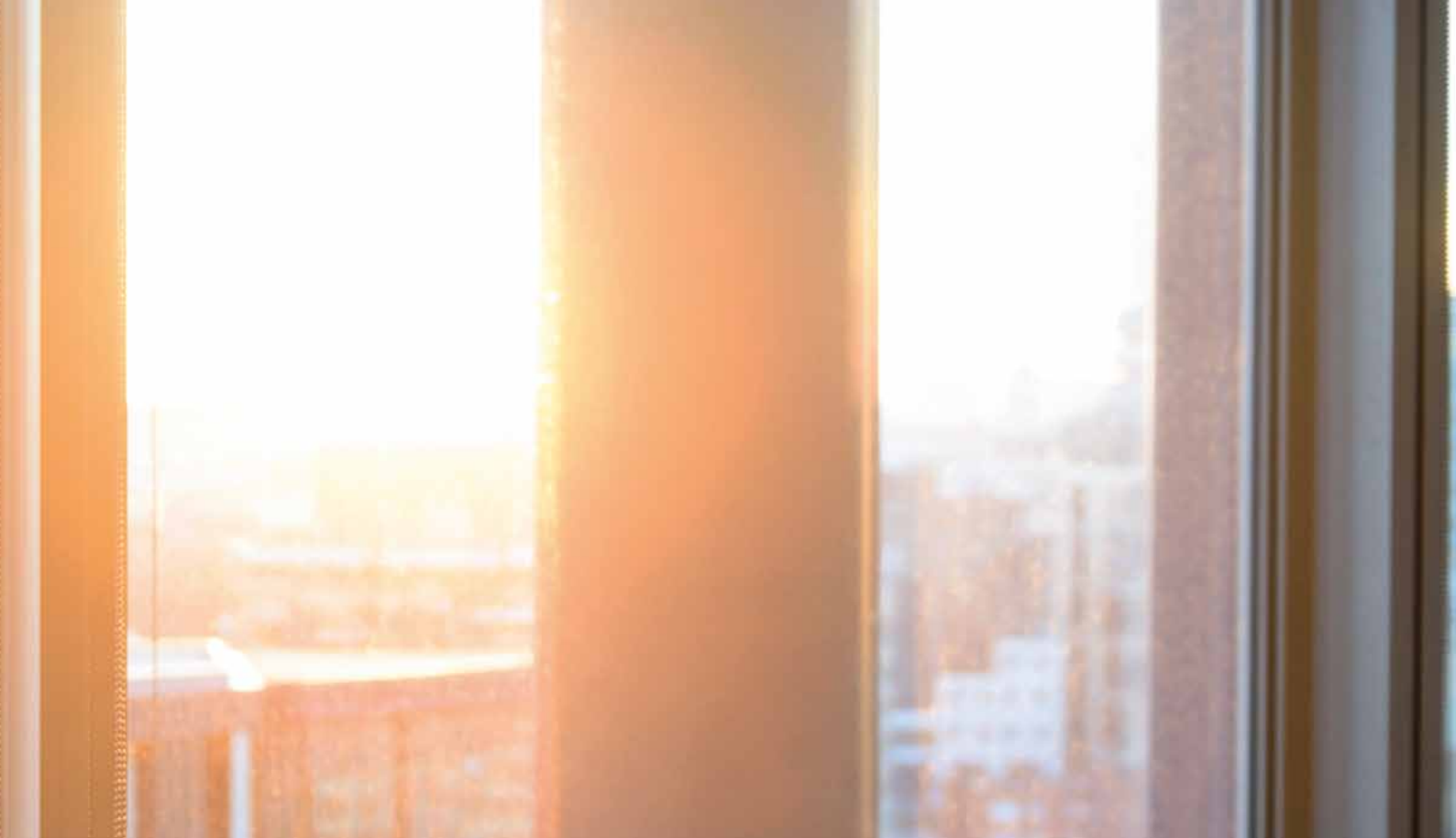
Die geopolitischen Verhältnisse, die die Triebkräfte der Globalisierung freisetzen, haben sich in ihr Gegenteil gekehrt. Wo lange Zeit geopolitische Stabilität globales wirtschaftliches Wachstum förderte und langfristiges Planen ermöglichte, herrschen nun Unsicherheit und das Primat der Politik. Die Hoffnung, dass sich dieser Trend wieder umkehren könnte, steht auf tönernen Füßen. Statt auf das Prinzip Hoffnung zu setzen, muss auch für die in die globalen Wertschöpfungsketten integrierten deutschen Unternehmen gelten: Sei auf das Schlimmste vorbereitet – und hoffe das Beste.

Dabei gilt: Nicht alles ist neu, aber vieles muss neu gedacht werden. Das zeigt sich an den unternehmerischen Dimensionen, auf die Geopolitik einwirkt:

- Sanktionen & Regulatorik
- Investitionen & Finanzen
- Wertschöpfungsketten
- Reputation
- Cybersicherheit
- Corporate Security

Isoliert betrachtet sind diese – bis auf wenige Detailausnahmen – nicht unbedingt neu. Neu aber ist, dass in Zeiten politisierter Globalisierung eine isolierte Risikobetrachtung nicht mehr funktionieren kann. Denn es gilt im Positiven wie im Negativen: Alles hängt mit allem zusammen.

Die Kunst liegt somit in der Fähigkeit, die Interdependenz und gegenseitige Einflussnahme der Risiken zu betrachten. Eine qualifizierte Risikobetrachtung stärkt und weitet den unternehmerischen Handlungsspielraum in Zeiten akuter Krisen und macht ihn resilient gegenüber den permanent wirkenden Faktoren im Kontext geopolitischer Unsicherheit. Dieser Analyseansatz ermöglicht zudem, den Blick nicht nur auf die Risiken, die sich aus dem geopolitischen Kontext ergeben, ins unternehmerische Kalkül einzubeziehen, sondern auch die sich daraus ergebenden Möglichkeiten zu erkennen.



Die Entwicklung dieser Fähigkeiten ist kein Selbstläufer, und sie ist nicht Aufgabe einer einzelnen Abteilung – sondern verlangt oftmals eine unternehmensweite Anpassung, die von der Unternehmensleitung gesteuert wird. Im Prinzip aber gilt: So, wie Mitarbeiter:innen auf ihre Entsendung vorbereitet werden können, gibt es Ansätze, das geopolitische Sensorium eines Unternehmens zu stärken – vom einzelnen Beschäftigten bis zur Organisation als Ganzes, im In- wie im Ausland.

Jedes Unternehmen weist ein individuelles Risikoprofil auf, nicht jede Dimension ist gleich relevant für alle Firmen und es gibt keine „One-fits-all“-Lösung. Deshalb sollten Unternehmen zunächst ihre eigene geopolitische Risikoexposition erkennen und verstehen. Für die besonders relevanten Faktoren empfiehlt es sich, Szenarien zu entwickeln, die kurz- bis langfristig mögliche geopolitische Entwicklungsstränge zusammenfassen.

Klarheit schafft schließlich ein geopolitischer Stresstest. Hier werden die möglichen Szenarien durchgespielt und deren Einfluss auf das Unternehmen simuliert. So können geopolitische Entwicklungen mit konkreten Kostenkorridoren versehen werden – zugeschnitten auf die individuelle Situation eines Unternehmens.

Im Ergebnis erhalten Entscheidungsträger:innen eine quantitative Handhabe, die die wirtschaftlichen Konsequenzen eines Szenarios beschreibt. Diese Daten ermöglichen evidenzbasierte Entscheidungen und die Einbindung geopolitischer Risiken in die strategische Risikosteuerung.

Ihre Ansprechpersonen



Dr. Stefan Heißner
Partner
Mobilitel.: +49 175 3813274
stefan.heissner@pwc.com



Jens Paulus
Partner
Mobilitel.: +49 160 94497621
jens.paulus@pwc.com



Dr. Peter Eitel
Senior Manager
Mobilitel.: +49 151 67967523
peter.eitel@pwc.com



Karl Luis Neumann
Senior Associate
Mobilitel.: +49 170 8360030
karl.luis.neumann@pwc.com

Über PwC

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 152 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Über 12.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. Knapp 2,4 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

