

Marc-Felix Otto

Management politischer Risiken

Grundlagen und Werkzeuge für die
unternehmerische Praxis



Springer Gabler

Management politischer Risiken

Marc-Felix Otto

Management politischer Risiken

Grundlagen und Werkzeuge für die
unternehmerische Praxis

Marc-Felix Otto
The Advisory House AG
Zug, Schweiz

ISBN 978-3-658-41758-1 ISBN 978-3-658-41759-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-41759-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Vera Treitschke

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Zielsetzung und Aufbau	3
1.2	Abgrenzung	4
	Literatur	5
2	Überblick zu politischen Risiken	7
2.1	Definitionen	8
2.1.1	Macht, Politik, Staat und Jurisdiktion	8
2.1.2	Politische Risiken im engeren Sinn	8
2.1.3	Risiken aus gesetzeswidrigem Verhalten politischer Akteure	10
2.1.4	Politische Veränderungen als positiver Werttreiber	11
2.2	Entstehung politischer Risiken	11
2.3	Ausprägungen politischer Risiken	13
2.3.1	Unterschiedliche Einteilungen in der Literatur	13
2.3.2	Einteilung nach den finanziellen Werttreibern	14
2.4	Zuordnung politischer Risiken auf das Investitionsportfolio	18
2.5	Bedeutung und Treiber politischer Risiken	20
2.5.1	Volkswirtschaftliche Bedeutung	20
2.5.2	Betriebswirtschaftliche Bedeutung	22
2.5.3	Treiber politischer Risiken	23
	Literatur	27
3	Methoden des allgemeinen Risikomanagements	29
3.1	Risikoidentifikation und -beschreibung	29
3.2	Risikobewertung	33
3.3	Umgang mit Risiken	35
3.3.1	Schritt 1: Auswahl der Handlungsoption	35
3.3.2	Schritt 2: Umsetzung	38
3.3.3	Schritt 3: Risikokontrolle	38
3.4	Einbettung in die Unternehmensorganisation	39
3.5	Strategisches Risiko- und Portfoliomanagement	41
	Literatur	43

4	Transparenz über die politischen Risiken schaffen	45
4.1	Politische Risiken identifizieren und beschreiben	45
4.2	Politische Risiken bewerten	49
4.2.1	Bewertung Einzelrisiko	51
4.2.2	Bewertung mehrerer Risiken	54
4.3	Controlling und Monitoring	61
4.4	Unterschied zwischen taktischen und strategischen Risiken	64
	Literatur	67
5	Umgang mit taktischen politischen Risiken	69
5.1	Handlungsoptionen vor dem Eintritt	70
5.2	Handlungsoptionen nach dem Eintritt	72
5.2.1	Compliance	75
5.2.2	Abbringen/Lobbying	76
5.2.3	Rückzug	78
5.3	Synthese der Handlungsoptionen	78
5.4	Auswahl der Handlungsoption	80
5.4.1	Auswahl der Handlungsoption ex ante	80
5.4.2	Betrachtung der Handlungsoptionen ex post	81
5.5	Verankerung und Operationalisierung	83
5.5.1	Führung und Kultur	84
5.5.2	Aufbauorganisation	85
5.5.3	Operationalisierung in Prozessen und IT	86
	Literatur	89
6	Umgang mit strategischen politischen Risiken	91
6.1	Strategische Risiken als Realloption	92
6.2	Strategische Wettbewerbsvorteile versus politische Risiken	94
6.2.1	Untersuchung politischer Risiken auf mögliche Wettbewerbsvorteile	94
6.2.2	Untersuchung der Auswirkung politischer Risiken auf bestehende Wettbewerbsvorteile	98
6.3	Strategisches Portfoliomanagement	103
6.4	Umgang mit bestandsgefährdenden Risiken	104
6.5	Einbindung politischer Risiken in den strategischen Führungsprozess	106
6.6	Verankerung und Operationalisierung	108
6.6.1	Führung und Kultur	109
6.6.2	Aufbauorganisation	109
6.6.3	Operationalisierung in Projekten, Prozessen und IT	110
	Literatur	113

7	Geografische Flexibilität als Strategie im Umgang mit politischen Risiken	115
7.1	Einordnung des geografisch flexiblen Unternehmens in den historischen und aktuellen Kontext	117
7.2	Überblick zu Vorgehensweise und Entscheidungsweg	120
7.3	Geografische Flexibilisierung der Assets.	123
7.3.1	Digitalisierung IP und Prozesse.	125
7.3.2	Flexibilisierung von Mitarbeitern: Agile Organisation, people mobility, „work-from-anywhere“.	127
7.3.3	Verringerung der materiellen Güter im Geschäftsmodell beziehungsweise in der Wertschöpfungskette	128
7.3.4	Umgang mit immobilien materiellen Assets.	129
7.3.5	Strukturelle Flexibilisierung	130
7.4	Auswahl der Ziel-Jurisdiktionen	133
7.5	Perspektive der Jurisdiktion und deren Abwehrmaßnahmen.	139
	Literatur.	142
8	Schlussbetrachtung	143
9	Appendix: Taxonomie menschlicher Handlungen	147
	Literatur.	150
10	Appendix: Tool zur Unterstützung der Szenarioanalyse.	151



Warum ein Buch über das Management politischer Risiken? Die kurze Antwort lautet: Erstens, weil sie bedeutsamer werden, stellenweise sogar existenzgefährdend. Entsprechend wichtiger wird es, die erforderliche Vorsicht und Professionalität walten zu lassen. Zweitens, weil im Umgang mit ihnen neue Möglichkeiten entstehen. Wer diese nicht nutzt, vernachlässigt möglicherweise wesentliche Werthebel. Und drittens, weil das Thema noch nicht umfassend bearbeitet wird: Die bestehende Literatur fokussiert auf politische Risiken bei Investitionen in Entwicklungsländern. Für Industrieländer fehlt eine umfassende Perspektive. Hier stehen regulatorische Änderungen im Fokus – und werden im Sinne Compliance-relevanter Anforderungen an das Unternehmen behandelt.

Inwiefern werden politische Risiken bedeutsamer? In jüngster Vergangenheit sind geopolitische Risiken in den Vordergrund getreten. Diese Risiken können fundamentale Ausmaße annehmen und den Bestand des Unternehmens, ganzer Branchen oder sogar Volkswirtschaften gefährden. Auch wenn es nicht so weit kommt, können beispielsweise Sanktionen das Unternehmen substanziell schwächen, wenn es bisher über Geschäftspartner in den rivalisierenden Jurisdiktionen verfügte.

Neben geopolitischen Treibern spielt die Zunahme der Regelungsdichte eine wichtige Rolle. So wuchs beispielsweise in den USA der Umfang der geltenden nationalen Gesetzestexte („Code of Federal Regulations“) in den letzten fünfzig Jahren kontinuierlich von ca. 20.000 auf nun über 180.000 Seiten an [1]. Auch in der Schweiz steigt die Gesetzgebungstätigkeit kontinuierlich an; der jährliche Wert liegt heute um fast 40 % über dem Wert der 80er-Jahre [2]. Hierbei ist der kumulative Effekt der Gesetzestexte noch nicht berücksichtigt. Das bleibt für die Unternehmen nicht folgenlos. Einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey zufolge haben beispielsweise die Kosten für das regulatorische Risikomanagement von Banken allein im Zeitraum 2014–2017 um ca. 40 % zugenommen [3].

Ein weiterer, prominenter Indikator für politische Risiken ist die Staatsverschuldung, die bekanntermaßen auch in vielen westlichen Ländern deutlich über der Grenze von 60 % des Bruttoinlandsproduktes liegt. Hoch verschuldete Wirtschaftssubjekte tendieren zu kurzfristig ausgerichteten, sprunghaften und oftmals auch radikalen Verhaltensweisen. In den letzten Jahrzehnten konnten die steigenden Staatsschulden dank vitaler deflationärer Treiber, insbesondere Globalisierung und Digitalisierung, ohne wesentliche inflatorische Effekte über die Bankensysteme „monetarisiert“ werden. Aufgrund stagnierender beziehungsweise rückläufiger Globalisierung zieht die Inflation dagegen aktuell in vielen Währungsräumen spürbar an.

Im Global Risk Report des Weltwirtschaftsforums schließlich zeigt das Risiko der Erosion des gesellschaftlichen Zusammenhalts den größten Zuwachs aller erfassten Risiken während der Covid-Jahre. In vielen Ländern und für zahlreiche, oftmals kleinere, Firmen war die Art und Weise, wie die Regierungen mit der Situation umgingen, unmittelbar existenzgefährdend. In Conclusio ist davon auszugehen, dass politische Risiken weiter zunehmen beziehungsweise auf dem aktuellen hohen Niveau verharren werden. Dies gilt auch – aber nicht nur – für Europa.

Welche Möglichkeiten bieten sich im Umgang mit diesen Risiken? Neben dem klassischen Ansatz der Risikovermeidung oder -reduktion bietet sich oftmals auch die Chance, Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Eine wohlbekannte Option besteht darin, die politischen Akteure zu analysieren und gegebenenfalls zu beeinflussen. Solches Lobbying, obschon seit vielen Jahrzehnten fest etabliert, nimmt insbesondere seit der Finanzkrise 2008 weiter zu. Und dies offenbar mit Erfolg. So hat die Agentur Strategas einen Lobbying Index börsennotierter Unternehmen definiert, der nach ihren Angaben den S&P 500 Index über eine Dekade hinweg systematisch geschlagen hat [4]. Der Index enthält Unternehmen, die bei den Aufwänden für die Politikbeeinflussung führend sind. In Europa hat sich beispielsweise die Anzahl von Treffen hochrangiger Vertreter der EU-Kommission mit Unternehmensvertretern im Zeitraum 2012–2018 verdoppelt [5, 6].

In Zeiten politischer Umbrüche gewinnt zudem die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens an Bedeutung. Diese kann einerseits lokal gestärkt werden, beispielsweise durch Kultur und Werte, die Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden Verlässlichkeit und Sicherheit bieten. Auch der gezielte Aufbau von Redundanz, z. B. in Form zusätzlicher Lagerbestände kritischer Halbwaren oder einer zusätzlichen Datensicherungsschicht, gehört dazu.

Eine weitere Option des Umgangs mit politischen Risiken, deren Bedeutung in den letzten Jahren gestiegen ist, besteht darin, das Unternehmen geografisch flexibler und damit vom aktuellen Standort unabhängiger aufzustellen. Die Digitalisierung eröffnet Unternehmen hierfür viele Ansatzpunkte. Insbesondere im Dienstleistungs- und Wissenssektor ist eine geografische Flexibilisierung oftmals gut umsetzbar – aber auch andere Unternehmen können profitieren. Ein geografisch hochgradig flexibles Unternehmen ist in der Lage, die am besten geeigneten Jurisdiktionen zu wählen und damit einen wesentlichen Vorteil gegenüber Wettbewerbern auszubilden.

Einige Unternehmen haben bereits die reaktive Haltung gegenüber regulatorischen Änderungen durch ein aktives, strategisches Management politischer Risiken ersetzt. Andere,

insbesondere solche der „New Economy“, sind bereits mit diesem Ansatz gegründet worden. Im ersten Schritt muss dafür das Unternehmen als eigenständige, nicht dem heutigen „Heimatstaat“ hierarchisch untergeordnete, Institution begriffen werden. Das gilt für den Standort einzelner Unternehmensfunktionen sowie die Zentrale. Die Beziehung zur Jurisdiktion ist dann vergleichbar mit den Leistungsbeziehungen zu Lieferanten, Dienstleistern und Kunden.

Geografische Flexibilisierung setzt gewissermaßen den Trend zur Globalisierung fort, in einer Zeit, in der Schwachstellen internationaler Lieferketten stärker ins Bewusstsein gerückt sind. In den letzten Jahrzehnten hat der Anteil internationaler Unternehmen an der globalen Wertschöpfung kontinuierlich zugenommen und den Druck auf die Unternehmenssteuersätze erhöht sowie teilweise den Abbau von Markteingriffen in mehreren Jurisdiktionen bewirkt. Dieser Trend könnte sich nun ins Gegenteil kehren. Einerseits bewirkt die aktuelle geopolitische Krise rund um Ukrainekrieg und Spannungen vor der chinesischen Küste eine ökonomische Entflechtung und Rückbesinnung auf regionalere, redundantere Wertschöpfungsketten. Andererseits unternehmen Jurisdiktionen verstärkte Anstrengungen, um den Steuerwettbewerb zu reduzieren. Hier ist insbesondere die Initiative „Base Erosion and Profit Shifting“ (BEPS) der OECD zu nennen, deren Zielsetzung wiederum als Antwort auf die Digitalisierung formuliert wird. Auch die Verschärfung der deutschen Wegzugsbesteuerung fällt unter diesen Trend. Letztendlich wirken solche politischen Entwicklungen auf die Optionen zum Umgang mit politischen Risiken zurück.

Ein Unternehmen, das diese Entwicklungen aufmerksam verfolgt und sich zunutze macht, kann wesentlich zur Risikoreduktion beitragen und oftmals signifikant Wertsteigerung realisieren. Die rasche und effektive Nutzung neuer technologischer Möglichkeiten sowie die holistische Betrachtung der Optionen für alternative Jurisdiktionen spielt dabei eine wesentliche Rolle.

In welcher Form wird das Thema bisher behandelt? Ein umfassendes Management politischer Risiken in Industrieländern findet sich noch nicht in angemessener Form in der Literatur. Denn diese fokussiert seit den 80er-Jahren auf die Risiken in Entwicklungsländern. Die dort entwickelten Risikokategorien einerseits sowie diverse etablierte Methoden des allgemeinen Risikomanagements andererseits können wir nutzen. Von dort aus entwickeln wir ein umfassendes Konzept für den Umgang mit taktischen und strategischen politischen Risiken. Unser Augenmerk liegt aber nicht nur auf der konzeptionellen Ebene. Vielmehr soll dieses Buch den Eigentümern, Entscheidern und Risikomanagern konkrete Handlungs- und Umsetzungsoptionen aufzeigen. Dazu dienen illustrative Beispiele und Werkzeuge sowie die Verweise auf weiterführende Literatur und Wissensquellen.

1.1 Zielsetzung und Aufbau

Grundlegende Aufgabe des Managements politischer Risiken ist die Abwendung beziehungsweise Begrenzung des erwarteten Schadens im Sinne einer Reduktion des Unternehmenswertes. Dieses Buch zielt darauf ab, unternehmerische Entscheidungsträger für



Abb. 1.1 Schematischer Aufbau des Buches

politische Risiken zu sensibilisieren, ihnen das Rüstzeug für den operativen Umgang mit ihnen zu bieten sowie strategische Optionen aufzuzeigen, mit denen das Unternehmen „aus der Not eine Tugend“ machen kann.

Im weiteren Sinne lässt es sich auch als Ratgeber zum persönlichen, individuellen Umgang mit politischen Risiken lesen. Einige Aspekte, wie die Operationalisierung bestimmter Vorhaben oder die Frage nach der gesellschaftsrechtlichen Struktur, entfallen dann. Die grundsätzliche Betrachtungsweise und Methodik finden aber weiterhin Anwendung.

Das Buch ist auf oberster Ebene zweigeteilt: Im ersten Teil werden politische Risiken definiert und kategorisiert (Kap. 2), wesentliche Methoden des allgemeinen Risikomanagements eingeführt (Kap. 3) sowie die Schaffung von Transparenz – „Welche politischen Risiken bestehen? Wie schwerwiegend sind sie?“ – behandelt (Kap. 4). Er bildet damit das theoretische Fundament.

Der zweite Teil widmet sich dem Umgang mit den Risiken in der unternehmerischen Praxis. In Kap. 5 wird der Umgang mit taktischen politischen Risiken dargestellt. Kap. 6 baut auf den Ergebnissen der vorigen Kapitel auf und beantwortet die Frage, wie aus strategischer Perspektive mit politischen Risiken umzugehen ist. Kap. 7 vertieft daraufhin eine wichtige Disziplin im strategischen Management politischer Risiken, die geographische Flexibilisierung des Unternehmens. Kap. 8 bildet eine kurze Synthese der wesentlichen Methoden und zeigt mögliche Entwicklungsfelder für die Disziplin auf (Abb. 1.1)

Die Konzepte und Methoden werden durch drei Praxisbeispiele veranschaulicht. Diese Beispiele entsprechen keinen realen Unternehmen, beruhen aber auf Erfahrungen des Autors und seines Unternehmens. Sie werden in Kap. 4 eingeführt und von dort an durchgezogen.

1.2 Abgrenzung

Dieses Buch beabsichtigt nicht, das Thema aus allen denkbaren Perspektiven zu behandeln. Die Perspektive, die wir einnehmen, ist diejenige von Unternehmern oder Unternehmensführern, die eigenständig agieren und sich nicht als Teil der öffentlich-rechtlichen Institutionen betrachten. Auch verwenden wir nur ein geringes Augenmerk auf einen bereits breit untersuchten Teilaspekt, die spezifischen Risiken für Auslandsinvestitionen multinationaler Konzerne. In Abschn. 2.1.3 gehen wir kurz auf dieses Spezialthema ein und führen mehrere Referenzen dazu auf.

Des Weiteren behandeln wir die Unternehmensführung als eine Einheit und gehen davon aus, dass keinerlei Differenzen der Ziele von Eigentümerschaft und Management bestehen. Mit anderen Worten gehen wir von einer Kongruenz von Prinzipal und Agent auf der obersten Stufe der Unternehmensführung aus. Entsprechend verstehen wir Risikomanagement nicht als formell-bürokratische Anforderung, sondern als wertschöpfende Funktion, die wesentlichen Einfluss auf Unternehmensstrategie und -erfolg haben kann und sollte. In der Konsequenz streifen wir Standards des Risikomanagements wie ISO oder COSO ERM nur am Rande.

Literatur

1. <https://regulatorystudies.columbian.gwu.edu/reg-stats>
2. <https://www.parlament.ch/centers/documents/de/gesetzgebungstaetigkeit-1983-2007.pdf>
3. <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/the-compliance-function-at-an-inflection-point>
4. <https://www.barrons.com/articles/lobbying-index-beats-the-market-1524863200>
5. <https://www.welt.de/wirtschaft/article132847664/Wie-der-Finanzmarkt-Lobbyismus-belohnt.html>
6. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/schneller-schlau/lobbyismus-in-europa-auf-rekordniveau-15852363.html>



Der Begriff des politischen Risikos wurde im angelsächsischen Raum in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts geprägt. Obwohl der Begriff breit angelegt wurde, standen beziehungsweise stehen primär Risiken für Direktinvestitionen (FDI) in Entwicklungs- und Schwellenländern im Fokus. Einen Überblick hierzu geben [6] oder [21]. Sich verändernde Spielregeln in Industrieländern werden dagegen häufig unter dem Begriff der regulatorischen Risiken erfasst. Eine solche Unterscheidung verliert allerdings in der globalisierten Wirtschaft an Bedeutung.

Wir starten im Abschn. 2.1 mit einer umfassenden Definition politischer Risiken. Dabei spielt die Natur von Politik, einseitig die Spielregeln ändern zu können, eine wesentliche Rolle. Aktivitäten politischer Akteure, die im Konflikt mit dem geltenden Gesetz stehen, fallen dagegen üblicherweise nicht unter den Begriff der „Politik“. Daraus entstehende Risiken sollten aus unserer Sicht deshalb auch nicht als politische Risiken bezeichnet werden.

Themen mit politischer Konnotation rufen nicht selten parteiische und emotionale Wortführer auf den Plan. Die Ausdifferenzierung beziehungsweise Polarisierung des Diskurses im digitalen Zeitalter verstärkt dabei oftmals die Positionen. Wir verfolgen einen neutralen, faktenorientierten Ansatz. Ziel ist es, unternehmerische Entscheidungsträger besser zu befähigen, politische Risiken zu identifizieren, zu bewerten und den aus ihnen drohenden Schaden für das Unternehmen abzuwenden oder mindestens zu verringern. Dass dies zu Strategien führen kann, die nicht im Sinne einiger politischer Akteure sind, liegt auf der Hand. Ein nüchterner Betrachter wird unschwer erkennen, auf welcher Seite der Debatte Wertschöpfung angestrebt wird. Entsprechend gehen wir in Abschn. 2.2 auch auf die ethisch-normative Dimension des Themas ein.

Gemäß unserer Zielsetzung strukturieren wir in Abschn. 2.3 die möglichen politischen Risiken entlang der Werttreiber des Unternehmens. Der Vollständigkeit halber stellen wir

auch alternative Strukturierungen vor, die in der Praxis von Nutzen sein können. Die Beschreibung politischer Risiken entlang der finanziellen Werttreiber kann auch herangezogen werden, um das Unternehmen als eine Summe von Investitionen mit unterschiedlichen Risiken zu beschreiben. Diesen Ansatz stellen wir in Abschn. 2.4 kurz vor. In Abschn. 2.5 untersuchen wir schließlich aus einer allgemeinen Perspektive den Umfang und die Eintrittswahrscheinlichkeiten bestimmter politischer Risiken.

2.1 Definitionen

2.1.1 Macht, Politik, Staat und Jurisdiktion

Um zu einer Definition politischer Risiken zu gelangen, ist die Klärung einiger gesellschaftswissenschaftlicher Grundbegriffe notwendig. Dieses Buch kann und will dabei keinem holistischen Ansatz genügen. Wir greifen deshalb auf klassische Arbeiten zurück, die noch heute gültig und nützlich sind. Mit Max Weber definieren wir somit den Begriff der *Macht* als die „Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ [1] Politik, wiederum nach Weber, ist dann „das Streben nach Machtanteil oder nach Beeinflussung der Machtverteilung“ [2]. Alternativ definiert Machiavelli: „Politik ist die Summe der Mittel, die nötig sind, um zur Macht zu kommen, sich an der Macht zu halten und von der Macht den nützlichsten Gebrauch zu machen.“ [3]

Max Weber versteht den *Staat* als einen politischen „Anstaltsbetrieb“, der „erfolgreich das Monopol legitimen physischen Zwanges“ beansprucht [4]. Staat oder Gebietskörperschaft bestehen dabei aus den drei Elementen der Legislative, Exekutive und Judikative.

In diesem Buch verwenden wir häufig den Begriff der *Jurisdiktion*, der manchmal auch für die dritte, Recht sprechende, Gewalt im Staat verwendet wird.¹ In jüngerer Zeit wird dieser Begriff auch synonym mit „Hoheitsgebiet“ verwendet, also demjenigen Territorium, innerhalb dessen ein bestimmter Rechtskodex gilt und im Allgemeinen auch durchgesetzt wird. Der Begriff eignet sich deshalb gut für unseren Zweck, weil er auch untergeordnete Gebietskörperschaften wie Bundesland, Kanton, Gemeinde etc. umfasst, die durchaus auch Risiken verursachen können.

2.1.2 Politische Risiken im engeren Sinn

Risiken sind mögliche künftige Ereignisse mit Schadenswirkung. Politische Risiken im weiteren Sinn sind also mögliche künftige Ereignisse mit Schadenswirkung, die im Zusammenhang mit Politik stehen. In Industrieländern sind dies vorwiegend Ereignisse, die aus gesetzeskonformem Verhalten politischer Akteure resultieren, typischerweise also der

¹Wir nutzen für die dritte Gewalt durchgängig den eindeutigen Begriff der Judikative.

Erlass und die Durchsetzung von Gesetzen oder Verordnungen mit Schadenswirkung. Für das Unternehmen schädliche Korruption, also gesetzeswidriges Verhalten (einzelner) politischer Akteure, ist für uns von nachrangiger Bedeutung. Hierauf gehen wir gleichwohl im folgenden Abschn. 2.1.3 kurz ein.

► Wir definieren politische Risiken für Unternehmen *im engeren Sinn* als mögliche künftige Aktionen des Staates/der Gebietskörperschaft/der Jurisdiktion, bei deren Realisierung das Unternehmen geschädigt wird. Eine Schädigung entspricht dabei einer Reduktion des Unternehmenswertes.

Wie oben aufgeführt, können Staat, Gebietskörperschaft sowie Jurisdiktion in die drei funktionalen Elemente der Legislative, Exekutive und Judikative unterteilt werden. Dies gilt auch dann, wenn sie in einer bestimmten Jurisdiktion möglicherweise nicht institutionell getrennt sind. Damit wird die Unterscheidung zum Begriff der regulatorischen Risiken² deutlich: Diese decken ausschließlich diejenigen Ereignisse ab, bei denen das Unternehmen aufgrund von Gesetzesänderungen geschädigt wird. Sie können mithin auch als „legislative Risiken“ bezeichnet werden. Die Modalität der Durchsetzung obliegt aber zu großen Teilen der Exekutive, wie dies durch die Unterscheidung zwischen „de jure“ und „de facto“ verdeutlicht wird. In letzter Instanz hat auch die Judikative einen Ermessensbeziehungsweise Entscheidungsspielraum bei der Durchsetzung der Gesetze.

Politische Risiken nach unserer Definition umfassen also legislative (regulatorische), exekutive sowie judikative Risiken. Diese Unterscheidung ist aus Sicht des Unternehmens nicht immer wesentlich, kann aber dabei helfen, die Geschwindigkeit beziehungsweise Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Risikoereignisses abzuschätzen: So nehmen z. B. legislative Gesetzesänderungen tendenziell mehr Zeit in Anspruch als exekutive Entscheidungen. Darauf kommen wir bei der Bewertung politischer Risiken zurück.

Wesentlich für die Definition politischer Risiken aus Sicht eines Unternehmens ist die Unterscheidung zwischen Regeln und Verhaltensweisen der Politik, die zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung bereits bestanden und solchen, die zu einem späteren Zeitpunkt hinzukommen beziehungsweise geändert werden. Ein Risiko im Sinne eines möglichen künftigen Ereignisses mit Schadenswirkung können nur Letztere sein. Mit anderen Worten, jedes Unternehmen wird bewusst in einem spezifischen politischen Kontext gegründet; erst eine nachteilige Verschlechterung dieses Kontextes gegenüber dem Zeitpunkt der Gründung (Spezialfall: des Zuzugs) des Unternehmens stellt ein eingetretenes politisches Risiko dar. Klarerweise erweitert diese Definition den klassischen Begriff politischer Risiken, der auf Investitionsrisiken in Entwicklungsländern fokussierte [5, 6]. Diese Verengung

²Auch „Compliance Risiken“; der Begriff ist aus unserer Sicht unglücklich gewählt, da die empfohlene Handlungsoption bereits im Namen enthalten ist. Dass Compliance keineswegs die einzig mögliche – und auch nicht immer die optimale – Handlungsoption ist, stellen wir in Kap. 5 dar. Aus strategischer Sicht kann auch im Bereich der Compliance ein Wettbewerbsvorteil bestehen oder aufgebaut werden, beispielsweise für große Unternehmen mit entsprechenden Skaleneffekten.