

VR-MANAGEMENT

Geoökonomie: Neue Kernaufgabe für Verwaltungsräte.

Geopolitische Spannungen verändern die Spielregeln der internationalen Wirtschaft. Lieferketten, Marktzugang und Investitionsentscheide werden zunehmend von politischen Faktoren beeinflusst.

Für Verwaltungsräte bedeutet dies: Geoökonomische Kompetenz wird zu einer wichtigen Voraussetzung verantwortungsvoller Unternehmensführung.

Bei Geopolitik geht es im Wesentlichen um Krieg und Frieden, wovon Unternehmen in der Regel nur mittelbar betroffen sind. Geoökonomische Fragen wie Zollpolitik, Handelssanktionen, Investitionskontrollen, technologische Entkopplung, staatliche Industriepolitik u.ä. beeinflussen grundlegende Unternehmensentscheidungen unmittelbar. Geoökonomie ist damit kein Nebenaspekt des Risikomanagements, sondern Teil der strategischen Urteilsfähigkeit – und gehört entsprechend auf die VR-Agenda. Was bedeutet das für Schweizer Unternehmen, insbesondere bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrats? Wie lassen sich geoökonomische Kompetenzen und Überlegungen systematisch in die VR-Arbeit integrieren? Wo liegen potenzielle Fallstricke?

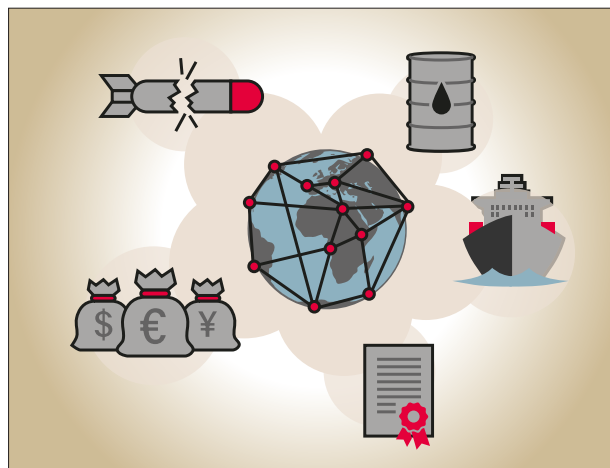
Geoökonomie gehört in die strategische Verantwortung des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat trägt die Verantwortung für Strategie, Risikoaufsicht und langfristige Resilienz. Geopolitische Entwicklungen mit entsprechenden ökonomischen Folgen wirken sich direkt auf zentrale unternehmerische Entscheidungen aus, etwa auf:

- Produktionsstrukturen und Standortentscheidungen
- Beschaffungsstrategien und Lieferketten
- Marktzugang und regulatorische Zulassungen
- Kapitalflüsse und Finanzierungsquellen
- Reputations- und Sanktionsrisiken

Die Herausforderung liegt dabei weniger in der Identifikation einzelner Risiken als vielmehr in deren Früherkennung, strategischen Einordnung, Priorisierung und konsequenten Umsetzung von Risikomanagement-Massnahmen.

Zum Verantwortungsbereich des Verwaltungsrats gehört auch die Sicherstellung einer adäquaten Organisation des



Risikomanagements. Unternehmen mit hohem internationalem Exposure prüfen zunehmend, zusätzliche Ressourcen für die Analyse geopolitischer Entwicklungen bereitzustellen – etwa durch Stärkung der Public-Affairs-Funktion oder sogar durch Einführung einer Rolle wie Chief Geopolitical Officer (CGO).

Entscheidend ist, dass organisatorische Einbindung (Berichtslinien, Schnittstellen, Einblick in die Wertschöpfungskette, Teilnahme am Strategieprozess etc.) und Ressourcenausstattung den Anforderungen entsprechen, die der Verwaltungsrat an die Abdeckung geopolitischer Fragestellungen stellt.

Welche Kompetenzen braucht der Verwaltungsrat?

Die Oberleitung der Gesellschaft liegt gemäss zwingenden Schweizer Corporate Governance-Regeln beim Verwaltungsrat. Er muss daher selbst über ausreichende Kompetenz verfügen, um geopolitische Entwicklungen und die daraus resultierenden Massnahmen mit der gebotenen Sorgfalt beurteilen zu können.

Naheliegender ist, geopolitische Erfahrung auch bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrats zu berücksichtigen. Der konkrete Kompetenzbedarf hängt von Internationalisierungsgrad und Risikoprofil der Firma ab. Relevante Fähigkeiten, neben Business Modell, Branchenkenntnissen und betriebswirtschaftlichem Verständnis, sind etwa:

- Verständnis politischer Entscheidungsprozesse in den relevanten Wirtschaftsregionen
- Belastbare Kontakte und Zugang zu politischen Entscheidungsträgern und Verwaltungsbehörden
- Vertrautheit mit regulatorischen Regimen (Sanktionen, Exportkontrollen, Investitionsprüfungen)
- Erfahrung mit internationalen Compliance- und Kontrollsystemen
- Szenario-Denken und Krisenmanagement-Kompetenz

Entscheidend ist der Kompetenz-Mix im Gremium als Ganzes sowie die Bereitschaft des Verwaltungsrats zur Selbstreflexion und zur realistischen Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen.

Einer ist keiner – Vorsicht vor «Geoökonomischen-Alibi-Lösungen»

Geoökonomische Kompetenz sollte integraler Bestandteil der bestehenden Governance-Struktur sein und nicht von einer einzelnen Person repräsentiert werden. Die Berufung einer prominenten geopolitischen Persönlichkeit – etwa einer ehemaligen Diplomatin oder eines politischen «Big Name» – kann im Einzelfall sogar neue Risiken schaffen. Mögliche Voreingenommenheit, Interessenkonflikte, politische Abhängigkeiten oder Reputationsrisiken lassen sich ohne vollumfängliche Due Diligence kaum einschätzen.

Handlungsoptionen für Verwaltungsräte

Neben der Zuwahl einer geeigneten Person stehen einem Unternehmen verschiedene Optionen zur Verfügung, um die geopolitische Kompetenz im Verwaltungsrat zu stärken:

- Regelmässige geopolitische VR-Workshops, idealerweise auch vor Ort in einer für die Firma bedeutsamen Region
- Institutionalisierung des Themas in einem VR-Ausschuss oder als Schwerpunktmandat eines VR-Mitglieds
- Beizug externer Expertinnen und Experten als Berater für spezifische Fragestellungen
- Einrichtung eines ständigen Beirats mit geopolitischer Expertise

Welche Massnahmen geeignet sind, hängt von Art, Grösse, Internationalisierungsgrad und Risikoprofil des Unternehmens ab.

ELIGENDO AG
Executive Search
Leadership Advisory
Freigutstrasse 40
CH-8001 Zürich

T +41 43 305 05 20
info@eligendo.ch
www.eligendo.ch



Fazit: Geoökonomische Kompetenz wird zur Führungsaufgabe

Geoökonomische Risiken sind keine vorübergehende Erscheinung, sondern Ausdruck einer strukturellen Neuordnung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Für Verwaltungsräte bedeutet dies: Entscheidend sind nicht zusätzliche Titel oder Gremien, sondern die Fähigkeit, geoökonomische Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und systematisch im Entscheidungsprozess einzubeziehen. Damit wird geoökonomische Kompetenz wesentliches Element von guter Corporate Governance.

Mit über 18 Jahren Erfahrung in der internationalen Besetzung von Schlüsselpositionen begleitet ELIGENDO Verwaltungsräte und Eigentümer bei der gezielten Weiterentwicklung ihrer Kompetenzprofile und der nachhaltigen Zusammensetzung ihrer Führungsgremien – auch im Hinblick auf geoökonomische Herausforderungen. Getreu unserem Credo: «People make the difference». Für ein erstes unverbindliches Sparring stehen wir gerne zur Verfügung.



Dr. Roland Maurhofer
Partner ELIGENDO AG

Neben seiner Tätigkeit im Executive Search ist Dr. Roland Maurhofer u.a. VR-Präsident eines Industrieunternehmens. Er hatte während 15 Jahren die Rolle als VR-Sekretär von internationalen Konzernen inne bei gleichzeitiger Verantwortung für den Rechtsdienst.