
Geopolitik treibt deutsche Weltmarktführer um



EgonZehnder

Geopolitik: Zeitenwende in der Unternehmensführung

In ungewöhnlicher Offenheit haben hochrangige CEOs und Aufsichtsratsvorsitzende deutscher Weltmarktführer in einer Umfrage von Egon Zehnder zu Protokoll gegeben, wie sich die aktuellen geopolitischen Herausforderungen auf ihre Unternehmen auswirken. Dieser seltene Einblick in die Führungsetagen zeigt: Geopolitik rückt auf der Agenda ganz nach oben. Viele von ihnen sehen die Notwendigkeit, sich stärker in die öffentliche Debatte einzumischen. Aber wie?

„Über Politik spricht man nicht!“— So ließe sich die Haltung der meisten Unternehmer:innen in Deutschland in aller Kürze zusammenfassen. Die Folge: **Über die geopolitischen Kompetenzen, Strategien und Haltungen deutscher Unternehmen und ihrer Führungspersönlichkeiten ist wenig bekannt.** Ob börsennotierter Konzern oder inhabergeführtes Familienunternehmen: Klare Positionen und pointierte Kommentare zu politischen Fragen hört man von deutschen CEOs und Aufsichtsräten so gut wie nie – jedenfalls nicht in der Öffentlichkeit. Sie halten sich und ihre Unternehmen bei politischen und geopolitischen Fragen heraus.

Doch diese Haltung stößt inmitten geopolitisch unruhiger Zeiten immer häufiger an ihre Grenzen. Eine aktuelle Umfrage von Egon Zehnder unter 185 CEOs und Chairpersons deutscher Weltmarktführer zeigt: Es rumort in den Führungsetagen.

Viele Unternehmensverantwortliche (72 Prozent) halten es in der aktuellen Lage für unbedingt notwendig, sich stärker in die politische Debatte einzumischen.

Der Grund: **Globale Krisen und die damit einhergehenden geopolitischen Herausforderungen drängen mit Macht auf die Agenda von Unternehmenslenker:innen.** 66 Prozent der befragten Führungspersönlichkeiten geben an, dass die geopolitischen Herausforderungen für ihr Unternehmen deutlich gestiegen seien. Für 9 Prozent haben sie sogar exponentiell zugenommen. Bislang haben aber nur 27 Prozent der Befragten gezielt geopolitische Expertise in ihre Vorstands- und Aufsichtsratsgremien geholt.

Zugleich beurteilen 42 Prozent der Befragten die Maßnahmen der Bundesregierung zur Verbesserung von geopolitischen Handelsbedingungen als mangelhaft, 31 Prozent als ungenügend. **Ganze 87 Prozent der Befragten wünschen sich bei geopolitischen Entscheidungen wie etwa in der internationalen Handelspolitik mehr Pragmatismus von der Politik.** Wie diese Zahl im Einzelnen zu verstehen ist, erläutern die befragten Führungspersönlichkeiten in mehreren Statements, die wir am Ende dieser Broschüre zusammengefasst haben.

Thorsten Gerhard, Leiter der Praxisgruppe CEO & Board Advisory bei Egon Zehnder, hat im Rahmen der Umfrage Interviews mit rund zwei Dutzend ausgewählten CEOs und Aufsichtsratsvorsitzenden geführt.

„CEOs und Chairpersons sehen die geopolitischen Veränderungen als persönliche Challenge und strategische Herausforderung für das gesamte Führungsteam in Vorstand und Aufsichtsrat.“

Handelskrieg zwischen den Großmächten, Krieg in Europa, ein eskalierender Nahost-Konflikt: All das wirkt sich bei deutschen Weltmarktführern auf Kernfragen ihrer Unternehmensführung aus. „Vorstände und Aufsichtsräte müssen heute ein viel größeres und komplexeres Feld von politischen Einflussfaktoren, Risiken und Chancen im Blick behalten als früher“, fasst Gerhard zusammen. Und: „Niemand glaubt mehr, dass man auf ruhigere Zeiten hoffen kann.“

Die Schlussfolgerungen, die Unternehmenslenker:innen aus dieser Erkenntnis für ihre strategische Ausrichtung, für Investitions- und Standortentscheidungen ziehen, sind weitreichend. Das zeigt etwa die Aussage eines mehrfachen Aufsichtsratsvorsitzenden und Rechtsberaters im Rahmen der Umfrage:

„Ich habe in diesem Jahr so viele Anfragen zum Thema Stiftungsgründung im Ausland bekommen wie in den gesamten zehn Jahren zuvor zusammengerechnet. Da braut sich etwas zusammen.“

Es zeichnet sich eine Zeitenwende in der Unternehmensführung ab. Die Antworten der CEOs und Aufsichtsratsvorsitzenden in der Umfrage lassen in ersten Umrissen das Ausmaß der Veränderungen und Herausforderungen erkennen, die diese Zeitenwende mit sich bringen wird.

Die Polykrise wird zum Normalzustand

„Wir sind auf dem Weg in eine neue Phase der Geschichte, in der geopolitische Auseinandersetzungen wieder zum Alltag gehören – unser ‚Holiday from History‘ ist vorbei. Kaum ein Unternehmen ist darauf vorbereitet“, fasst der CEO eines großen Familienunternehmens aus der Technologiebranche die Lage zusammen. Dicht aufeinanderfolgende geopolitische Krisen, die einander in ihren Auswirkungen verstärken, werden zum New Normal. Eine Multi-Aufsichtsrätin formuliert den Anspruch, der daraus erwächst: „Geopolitik muss jetzt jeder können.“

Das betont auch ein weiterer Multi-Aufsichtsrat, der die Debatten in vielen Unternehmen hautnah mitverfolgt:

„Auch Branchen, die bislang nicht in einem politischen Umfeld unterwegs waren, werden jetzt notgedrungen politischer. Sie haben damit aber wenig Erfahrung.“

Geopolitik ist Chefsache

Vorstände und Aufsichtsräte quer durch alle Branchen ringen daher mit der Frage, wie sie sich als Führungspersonlichkeiten in dieser politischen Zeitenwende positionieren. So berichtet ein Multi-Aufsichtsrat:

„Im Aufsichtsrat großer, börsennotierter Konzerne diskutieren Fachleute über die geopolitischen Risiken und Herausforderungen. Sie gründen eigene Stäbe für diese Themen, und es gibt Sondersitzungen zur geopolitischen Strategie.“

Das bestätigt ein DAX-CEO:

„Einen Bericht zur geopolitischen Lage gibt es aktuell in jeder Aufsichtsratssitzung, hinzu kommt eine monatliche Befassung mit dem Thema im Vorstand.“

In Familienunternehmen und in Branchen, die bislang weniger von politischen Risiken betroffen waren, fehlt hingegen oft noch die Erfahrung mit strategischen politischen Fragen in den Entscheidungsgremien.

„Lobbyarbeit war bei uns bislang eher schwach ausgebaut. Das ändern wir aber gerade und treiben das Thema im Aufsichtsrat und Vorstand voran“, berichtet etwa der CEO eines großen Familienunternehmens in der Umfrage von Egon Zehnder.

Nur 27 Prozent der Befragten haben aus der gestiegenen Bedeutung der Geopolitik bislang die Konsequenz gezogen, ihr eigenes Topteam um geopolitische Expertise zu erweitern. Einer der befragten Chairs erklärt, warum:

„Gefragt sind in den Aufsichtsräten jetzt nicht Volkswirt:innen oder Diplomat:innen, sondern unternehmerische Generalist:innen mit globaler Perspektive, die sich glaubhaft für Geopolitik interessieren und den Vorstand challengen können. Geopolitik-Expert:innen kann man sich gezielt als Berater:innen einladen.“

Geopolitik ist Teil der Purpose-Debatte

Geopolitik ist also nichts, was sich einfach an eine Expertenrolle wie etwa einen Chief Political Officer delegieren ließe. Das gilt nicht zuletzt deshalb, weil die CEOs eine Vorbild- und Orientierungsfunktion für ihre Mitarbeitenden und andere Stakeholder einnehmen – und diese auch in geopolitischen Fragen ausfüllen müssen.

„Wir sprechen in den Aufsichtsrats- und Vorstandsgremien viel darüber, dass wir zu einem Stakeholder-Management kommen müssen, dass unsere Unternehmen purpose-driven sind, dass wir soziale Dividenden für die Gesellschaft erarbeiten wollen“, sagt der CEO eines großen Familienunternehmens aus der Technologiebranche.

„Gleichzeitig fällt es uns aber schwer, nach außen hin mit einer klaren Positionierung zu den großen geopolitischen Themen unserer Zeit aufzutreten. Das passt nicht zusammen.“

Politik und Wirtschaft müssen in einen echten Dialog treten

Dabei sehen die CEOs und Aufsichtsräte vor allem eine große Hürde: Sie haben den Eindruck, dass die Politik nicht zuhört, die Interessen der Unternehmen nicht ausreichend im Blick hat. Viele sehen den Wirtschaftsstandort akut gefährdet.

„Deutschland hat große Probleme, vor die Welle der geopolitischen Entwicklungen zu kommen. Es ist mindestens 1 vor 12 – die wirtschaftliche Situation ist so kritisch wie noch nie“, sagt etwa der ehemalige Vorstand eines Industrieunternehmens, der heute in mehreren Aufsichtsräten tätig ist.

Ein ehemaliger CEO, der heute als Aufsichtsrat für ein Private-Equity-geführtes Unternehmen arbeitet, ergänzt:

„Die Diskussionen in den Branchenverbänden sind zehnmal politischer als früher. Viele sind sehr besorgt, die Debatten werden schärfer geführt.“

Öffentliche Debatte

Unternehmer:innen suchen noch nach Wegen, sich stärker in die öffentliche Debatte einzubringen – sind sich aber auch der Risiken bewusst. Viele Führungspersönlichkeiten fragen sich in dieser Lage: Wird es Zeit, die Perspektive der Unternehmen lauter zu vertreten? Ist es an der Zeit, jetzt aus der Deckung zu kommen, und in den öffentlichen Debatten mitzumischen?

Hier sind in der Umfrage auch selbstkritische Stimmen zu hören:

„Trotz der großen Bedeutung des Themas fällt es mir schwer, mich dazu öffentlich zu positionieren. Als Familienunternehmen halten wir uns grundsätzlich öffentlich zurück“, sagt etwa ein CEO.

Und der CEO eines großen Unternehmens aus der Technologiebranche erklärt:

„Ich habe keine Angst vor einem Shitstorm gegen meine Person, wenn ich mich positioniere – aber ich will keinen Shitstorm gegen mein Unternehmen riskieren.“

Fast Dreiviertel der Befragten sind überzeugt, dass sie sich stärker in die öffentliche Debatte zu geopolitischen Fragen einmischen sollten. 55 Prozent tun das allerdings bislang noch nicht.

CEOs börsennotierter Unternehmen verweisen auf Gefahren für den Aktienkurs, CEOs von Familienunternehmen auf die traditionelle Verschwiegenheit der Inhaber:innen.

„Es gibt zudem keinen gesellschaftlichen Grundkonsens mehr darüber, wie die Zukunft des Landes aussehen soll“,

sagt der CEO eines börsennotierten Unternehmens. Eine Situation also, in der man eigentlich nur das Falsche sagen und tun kann.

Bleibt die Frage: Was tun?

„Viele der befragten Unternehmen arbeiten an einer klaren geopolitischen Strategie und Haltung – und sie sind deutlich stärker als früher bereit, sich in politische Debatten einzubringen“,

sagt Thorsten Gerhard. Aus vielen Unternehmen komme auch der Wunsch nach einem stärkeren und lauterem Auftreten der Verbände und nach einer

„gemeinsamen Kraftanstrengung, einer Agenda 2040“ mit der Politik. Ein wichtiger Impuls, findet Gerhard:

„Die Debatte darüber, wie der Wandel in den Unternehmen und in der Wirtschaftspolitik insgesamt gelingen kann, muss jetzt Fahrt aufnehmen.“

Auf einen Blick

5 Denkanstöße

1 **Wie weiter? Denkanstöße zur geopolitischen Zeitenwende in der Unternehmensführung**

Unsere Umfrage unter CEOs und Aufsichtsratsvorsitzenden zeigt: Topführungspersönlichkeiten sehen die aktuelle geopolitische Lage als große Herausforderung für die Unternehmensführung.

Die Zeitenwende macht erforderlich, dass CEOs und Chairpersons ihren persönlichen Horizont erweitern und neue Perspektiven einnehmen: Die komplexen geopolitischen Entwicklungen werden unmittelbar Teil ihrer unternehmenstrategischen Überlegungen.

2 **Dabei befinden sich Führungspersönlichkeiten aktuell in einer Findungsphase,**

- in der sie ihre **Herangehensweise** bei geopolitischen Fragen und bei ihrem politischen Engagement überdenken,
- ihre **persönliche Haltung** mit Blick auf die Kommunikation und Analyse geopolitischer Themen im Unternehmen hinterfragen und
- Strategien entwerfen, um relevante geopolitische **Insights** effizienter in ihre Entscheidungsprozesse zu integrieren.

Das gilt gleichermaßen für Führungspersönlichkeiten in Familienunternehmen wie für CEOs und Chairpersons börsennotierter Unternehmen.

3 **Chancen zur Weiterentwicklung des individuellen Führungsprofils**

Aus diesen Einblicken und Überlegungen lassen sich erste Erkenntnisse auch zu wichtigen Fragen der Weiterentwicklung von Führungsgremien und Führungskompetenzen ableiten: Wie beurteilen Gremien das Potenzial von Führungspersönlichkeiten mit Blick auf eine erfolgreiche, zukunftsfähige

Unternehmensführung inmitten der geopolitischen Zeitenwende?
Welchen Fokus sollten Führungspersönlichkeiten bei der Weiterentwicklung ihrer individuellen fachlichen und persönlichen Profile setzen?

4 Haltung zeigen: Curiosity entwickeln und erhalten
Einige Antworten auf diese Fragen zeichnen sich in ihren Grundzügen ab: „Gefragt sein werden vor allem Führungspersönlichkeiten, die sich von der enormen Komplexität der geopolitischen Zusammenhänge nicht einschüchtern lassen – und die bereit sind, sich auf die daraus resultierenden strategischen Herausforderungen einzulassen“, sagt Thorsten Gerhard. „Das ist letztlich eine Haltungsfrage: Bringen Führungspersönlichkeiten die nötige ‚Curiosity‘ mit, um sich offen, lernfähig und lernwillig auf ihr Gestaltungspotenzial in der Unternehmensführung zu konzentrieren?“

5 Entscheidungsfähigkeit trainieren: Insights effizient nutzen
Um erfolgreich und handlungsfähig zu bleiben, sollten Topführungspersönlichkeiten zudem bereit sein, in den Entscheidungsgremien regelmäßig die Expertise, Insights und Perspektiven externer Spezialist:innen und Berater:innen einzubinden. „Eine Führungspersönlichkeit muss mehr denn je in der Lage sein, aus vielen Datenpunkten ein Gesamtbild der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken immer wieder neu zusammenzusetzen“, sagt Gerhard.

Dabei geht es nicht nur um Insights zu geopolitischen, handelspolitischen und volkswirtschaftlichen Szenarien und deren Wechselwirkungen mit dem eigenen Geschäft. „Rat holen sollten sich die Entscheidungsgremien auch zur Frage, wie sich geopolitische Positionen der Unternehmensführung auf die persönliche Reputation und die des Unternehmens auswirken“, betont Gerhard.

Denn CEOs und Chairpersons müssen immer wieder neu entscheiden, wie offensiv sie sich selbst und ihre Unternehmen in der öffentlichen Debatte zu geopolitischen Themen positionieren wollen. „Das beinhaltet auch die Frage, wie sie sich mit verschiedenen Stakeholdergruppen zu diesen Fragen austauschen und ihre Kräfte bündeln wollen.“

Auf einen Blick

5 Orientierungspunkte

für Führungspersonlichkeiten in der geopolitischen Zeitenwende

1 Die Polykrise wird zum geopolitischen Normalzustand
Die geopolitisch vergleichsweise ruhigen zurückliegenden Jahrzehnte waren ein „Holiday from History“. Vielfältige und parallel stattfindende geopolitische Krisen sind und bleiben die neue Normalität, es handelt sich nicht nur um eine vorübergehende Phase. Zeitgemäße Führung muss hierzu eine Haltung und eine Strategie entwickeln.

2 Geopolitik ist Chefsache – und der Aufbau entsprechender Kompetenzen damit Teil ihrer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung
Geopolitik lässt sich nicht allein an Fachleute und Spezialist:innen delegieren – Chief Political Officer einzustellen, ist nicht die Lösung. Führungspersonlichkeiten stehen vor der Frage, wie sie ihre geopolitische Kompetenz und ihre Strategiefähigkeit insgesamt stärken können. Das erfordert die Bereitschaft, sich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln und neue Kompetenzen aufzubauen.

3 Geopolitik ist Teil der Purpose-Debatte
Die Purpose-Debatte hat in vielen Unternehmen einen neuen Raum für den Austausch mit Mitarbeitenden und anderen Stakeholdern über gesellschaftliche Verantwortung geöffnet, über Werte und Ziele eines Unternehmens. Das Thema Geopolitik lässt sich aus diesen Debatten mit den Stakeholdern nicht ausklammern. Führungspersonlichkeiten können diesen Dialog durch eine klare Haltung und Kommunikation prägen.

4 Politik und Wirtschaft müssen in einen echten Dialog treten

Unternehmen sehen sich in einer gesellschaftlichen Verantwortung – wünschen sich angesichts der vielfältigen geopolitischen Herausforderungen aber auch mehr Pragmatismus in der Wirtschaftspolitik. In Vorständen und Aufsichtsräten braucht es Expert:innen, die die Sprache der Politik sprechen und politisch denken können. Diese Expert:innen kann man sich auch als Gäste einladen oder Expertise von Dienstleistern einkaufen.

5 Unternehmer:innen suchen nach Wegen, stärker in die öffentliche Debatte einzusteigen

Sowohl börsennotierte als auch inhabergeführte Unternehmen halten sich traditionell aus politischen Debatten heraus. Doch viele Führungspersonen denken jetzt darüber nach, aus der Deckung zu kommen – sind aber noch unsicher, wie sie in Zeiten von Social Media und polarisierter Meinungsbildung ihre Perspektive einbringen können, ohne ihren Unternehmen zu schaden.

Zeitgemäße Geopolitik: Werte oder Pragmatismus?

Weiter denken: Wie viel Pragmatismus braucht die Geopolitik?

Werteorientierte Unternehmensführung auf der einen Seite, der Wunsch nach mehr Pragmatismus in der Geopolitik auf der anderen – in der Umfrage von Egon Zehnder wünschen sich 87 Prozent der CEOs und Aufsichtsratsvorsitzenden eine pragmatischere, weniger wertorientierte Geopolitik.

Auf den ersten Blick wirkt dieses Umfrageergebnis überraschend – schließlich wissen wir, dass in Familienunternehmen und auch in börsennotierten Unternehmen das Thema wertorientierte Unternehmensführung sehr weit oben auf der Agenda steht.

Ein genauerer Blick in die Begründungen der Führungspersönlichkeiten für diese Haltung aber zeigt: Der Wunsch nach mehr Pragmatismus in der Geopolitik steht in ihrer Wahrnehmung nicht im Widerspruch zu dieser Haltung.

„Werteorientierung und Pragmatismus sind nicht notwendigerweise Widersprüche“, konstatiert ein CEO in der Umfrage. Ein anderer ergänzt: „Wir brauchen eine Klarheit in Deutschland, wie wir beides miteinander verbinden. Aus meiner Sicht kann das möglich sein. Aber es muss besprochen und verhandelt werden. Dazu braucht es eine Haltung und ein gegenseitiges Verständnis der Policymaker einerseits und der Unternehmen andererseits.“

Ein weiterer Teilnehmer fragt: „Wer will uns eigentlich glauben machen, dass pragmatisches Handeln nicht wertorientiert sein kann? Seit Jahren verdeutliche ich die wertorientierte Kultur und Handlungen meines

Unternehmens in China, ohne dabei meine Handelspartner zu belehren oder so zu verärgern, dass Kooperationen unmöglich werden.“

Die Befragten sehen aber dort Grenzen erreicht, wo vermeintlich wertegetriebene politische Debatten notwendigen handelspolitischen Entscheidungen im Weg stehen: Etwa dann, wenn man nicht einmal mit einem liberalen, westlichen Land wie Australien ein Freihandelsabkommen hinbekomme.

Viele Unternehmensverantwortliche haben in der Umfrage auch mehr Ehrlichkeit eingefordert. Sie sagen zum Beispiel: Ein Decoupling von China sei unrealistisch – und das sollte man so auch benennen.

Einigen geht es zudem um eine prinzipiell neutralere Haltung in der Geopolitik. So erklärt etwa ein CEO: „Wir haben zu akzeptieren, dass andere Regionen, Kulturen und Menschen andere Wertesysteme und Ethiken haben. Wir sollten uns nicht selbst erhöhen und uns als den Maßstab für den ‚Rest der Welt‘ sehen – der immerhin mehr als 80 Prozent der Weltbevölkerung im Vergleich zu Nordamerika und Europa ausmacht.“

Ähnlich argumentieren viele Befragte, die sich insgesamt mehr Kompetenz und Ehrlichkeit in der geopolitischen Debatte wünschen: „Wir brauchen mehr Hintergrundwissen und ein tieferes Verständnis über die geopolitischen Zusammenhänge in unserer Welt. Daraus sollten wir Schlüsse ziehen für die Werte, die wir vertreten wollen. Oberflächlichkeit und Populismus sind langfristig gesehen Gift für die Zukunft unseres Landes.“

Mit solchen Positionen wollen die Befragten in der Politik und in der öffentlichen Debatte mehr Gehör finden – und sich auch selbst einbringen. „Es müsste ein Kreis aus erfahrenen Wirtschaftsexpert:innen und Politiker:innen gebildet werden, um eine Strategie zum Ausbau der Wirtschaftsmacht Deutschlands zu entwickeln. Hieran würde ich gern mitwirken“, schreibt etwa ein Umfrageteilnehmer.

Unterm Strich lässt sich der Wunsch nach einer pragmatischeren Geopolitik in diesem Sinne vor allem als einen Appell an die Politik lesen, in einen konstruktiveren Dialog zu gehen: Werte und Wirtschaft sollten nicht als Gegensatz gesehen werden. Und: Es braucht in der Politik mehr Interesse und Verständnis für die Perspektive der Unternehmen bei geopolitischen Entscheidungen und Debatten.

Interview: Eva Christiansen

„Auch mal die Perspektive der anderen Seite einnehmen.“

CEOs und Aufsichtsratsvorsitzende suchen neue Wege, um sich zu geopolitischen Fragen zu positionieren. Doch wie gelingt ein erfolgreicher Dialog, auch mit der Politik und zivilgesellschaftlichen Akteuren? Darauf antwortet Eva Christiansen, Partnerin bei der strategischen Kommunikationsberatung FGS Global.

Frau Christiansen, das Thema Geopolitik steht für viele Unternehmer:innen ganz oben auf der Agenda. Warum positionieren sich dennoch so wenige Topführungspersönlichkeiten öffentlich zu den drängenden geopolitischen Fragen unserer Zeit?

Christiansen: Sicherlich besteht die Sorge, sich in unbekanntem Terrain zu verlaufen oder in parteipolitischen Auseinandersetzungen medial verbrannt zu werden. Daran haben Spitzenmanager:innen oder Unternehmer:innen verständlicherweise kein Interesse. Ein zweiter Grund ist, dass die geopolitischen Zusammenhänge hochkomplex und extrem volatil sind – es gibt ja nicht zu wenig Informationen, es ist vor allem die Bewertung dieser komplexen Entwicklungen und deren Auswirkungen auf die Unternehmen, die herausfordert. Also hält man sich zurück. Beides ist – erst einmal – verständlich.

Verständlich ja, aber viele sehen eine große Notwendigkeit, ihre Stimmen stärker in die geopolitischen Debatten einzubringen – und sie möchten sich auch selbst stärker engagieren. Welchen Rat geben Sie?

Vor allem braucht es Haltung. Ohne Haltung gibt es keine strategische Kommunikation oder Positionierung. Klar ist: Das Thema Geopolitik geht nicht mehr weg. Für Regierungen auf der ganzen Welt wird Sicherheitspolitik im umfassenden Sinne im Fokus der kommenden Jahre stehen – von der externen und internen Sicherheit bis zur klar erkennbaren Tendenz,

staatsinterventionistischer zu handeln, um die Resilienz des eigenen Wirtschaftsstandorts abzusichern. Darauf müssen sich Entscheider:innen in der Wirtschaft vorbereiten.

Wie können sich Führungspersönlichkeiten dann besser aufstellen?

Der erste Schritt ist, sich mit den geopolitischen Entwicklungen kontinuierlich auseinanderzusetzen. Dann kommt die Bewertung: Was hat das alles konkret mit mir und meinem Unternehmen zu tun – welche Chancen und Risiken ergeben sich? Wie kann ich sich abzeichnende geopolitische Trends in strategische Entscheidungen einbeziehen? Mit welchen Stakeholdern muss ich in den Dialog treten, um meine Ziele zu erreichen? Damit meine ich keineswegs nur Investor:innen und Arbeitnehmer:innen. NGOs und andere zivilgesellschaftliche Akteure sowie politische Entscheidungsträger:innen stellen in geopolitischen Fragen klare Anforderungen an Unternehmen. Damit muss man umgehen können. Früher konnte man bei diesen Themen noch unter dem Radar der öffentlichen Aufmerksamkeit fliegen, heute nicht mehr.

Das heißt für Führungspersönlichkeiten: raus aus der Deckung und aktiv Position beziehen, bevor man in die Defensive gerät?

Ja, aber dabei authentisch bleiben. Aktiv zu kommunizieren heißt nicht, dass man sich in jede Talkshow setzen und mit Politiker:innen und Aktivist:innen Grundsatzfragen diskutieren muss. Man kann aber – und das ist der entscheidende Punkt – Haltung zeigen und die Perspektive der Wirtschaft einbringen: wie man Arbeitsplätze im Land erhalten will und welches gesellschaftliche Klima es dazu braucht. Warum Fachkräftezuwanderung entscheidend ist oder welche Bedeutung ein Freihandelsabkommen für das eigene Unternehmen und die Arbeitsplätze hat. Das sind Themen, die klar mit dem Unternehmenszweck verbunden sind, und damit als glaubwürdiger Debattenbeitrag wahrgenommen werden.

In unserer Geopolitik-Umfrage beklagen sich viele, dass sie mit Positionen und Themen in der Politik gar kein Gehör mehr finden. Sie beschreiben, dass der Graben zwischen Politik und Wirtschaft immer größer werde. Wie kann heute ein zeitgemäßer Dialog zwischen Unternehmen und Politik entstehen?

Aus meiner Erfahrung in der Politik und jetzt in der Wirtschaft weiß ich: Es gibt bereits sehr viele, auch institutionalisierte Runden und Plattformen,

wo Politik und Wirtschaft miteinander sprechen. Auch die Verbände spielen eine wichtige Rolle. Ich glaube, was zu dem verbreiteten Gefühl führt, dass man sich gegenseitig nicht mehr versteht, ist etwas anderes: Die Lage ist einfach viel zu komplex geworden.

Und das behindert einen Dialog?

Es sind ja nicht nur die geopolitischen Themen allein, bei denen wir gerade ringen: Sie vermischen sich mit Fragen der digitalen und der klimapolitischen Transformation und mit gesellschaftlichen Trends wie Populismus und Polarisierung. Sowohl auf Seiten der Politik als auch seitens der Unternehmen fällt es schwer, bei all diesen Themen die nötige Expertise und verlässliches Wissen aufzubauen, um gute Entscheidungen zu treffen – und um einen gewinnbringenden Dialog miteinander zu führen.

Was braucht es?

Aus Sicht der Unternehmen ist vor allem wichtig, dass man die Interessen und Strategien aller Stakeholder im Blick behält. Dabei helfen könnten Plattformen, auf denen alle Beteiligten auch einmal abseits der Öffentlichkeit sprechen und zumindest für eine kurze Zeit aus ihrer eigenen Rolle heraustreten und die Perspektive einer anderen Seite einnehmen können. Also: nicht das große Treffen der Vertreter:innen von Wirtschaft und Politik, bei der jede:r sein Statement verliest und am Ende alle eine allgemeine Erklärung unterzeichnen. Sondern: Veranstaltungen, bei denen es um die Sache geht, in die man erst einmal ergebnisoffen hineingeht. Bei der alle Beteiligten das Ziel haben zu verstehen: Was geht in der Welt vor? Was passiert gerade mit unserem Standort, mit unserem Land? Wie sind die Zusammenhänge? Welche Stakeholder verfolgen welche Interessen, und warum tun sie das? Auf dieser Basis kann dann auch wieder ein Dialog entstehen, in dem alle Seiten lernen und sich näherkommen.

Vita

Eva Christiansen berät als Partnerin bei FGS Global Unternehmen in Fragen der strategischen Kommunikation sowie des Stakeholder Engagements und leitet die Einheit „Strategic Foresight & Geopolitics“. Zuvor war sie Medienberaterin von Angela Merkel und Leiterin der Abteilung für Politische Planung, Innovation und Digitalpolitik im Bundeskanzleramt.

Auf einen Blick

Umfrageergebnisse

In welchem Ausmaß haben die geopolitischen Herausforderungen für Ihr Unternehmen über die letzten drei Jahre zugenommen?

9%

Exponentiell gestiegen

66%

Deutlich gestiegen

15%

Mäßig gestiegen

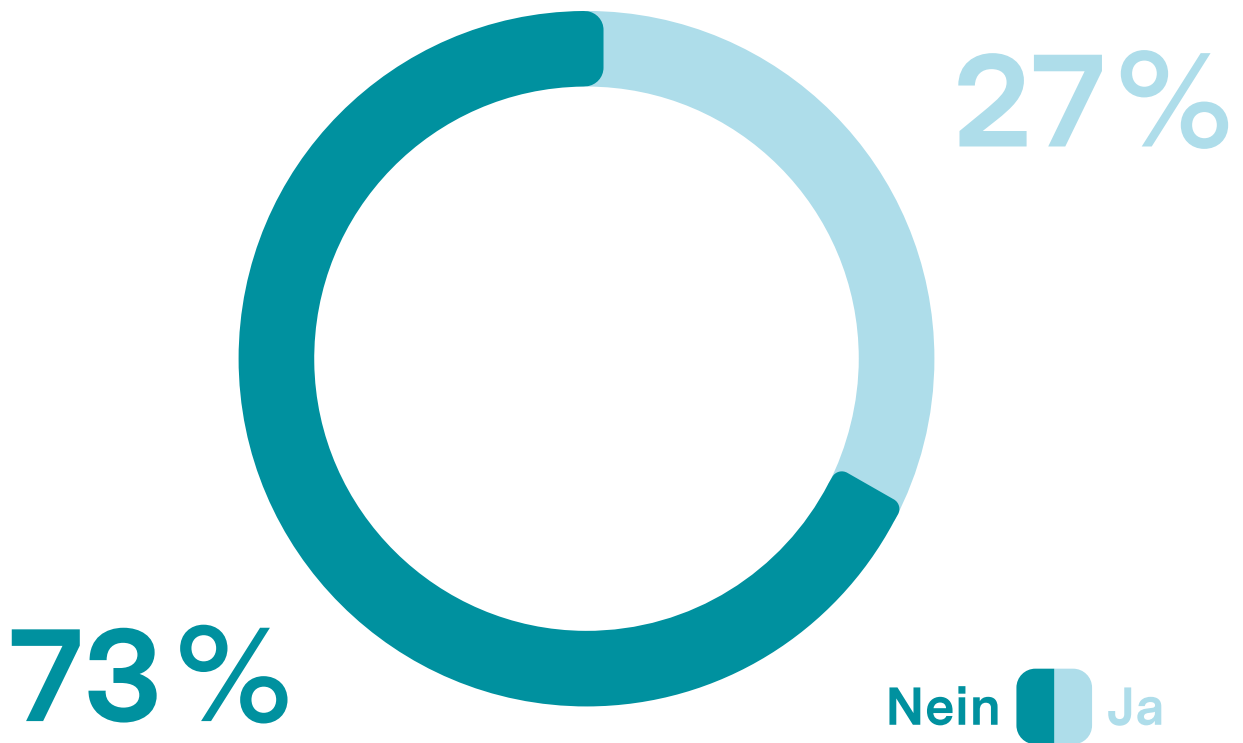
8%

Leicht gestiegen

2%

Gleich geblieben / weniger geworden

Haben Sie Ihr Topteam um geopolitische Expertise erweitert?



„Wir arbeiten mit Szenarien und viel Strategiekompetenz. Einen Bericht zur geopolitischen Lage gibt es in jeder Aufsichtsratssitzung und eine monatliche Befassung mit dem Thema im Vorstand“, sagt ein DAX-CEO.

„Deutschland ist heute kein Vorbild mehr für irgendwen. Wir sind nicht innovativ und wettbewerbsfähig genug. Das Land braucht ein neues Geschäftsmodell, wenn es mit geopolitischen Gegenspielern mithalten will“, sagt ein DAX-Vorstand.

„Trotz der großen Bedeutung des Themas fällt es mir schwer, mich dazu öffentlich zu positionieren. Als Familienunternehmen halten wir uns grundsätzlich öffentlich zurück“, sagt ein CEO eines großen deutschen Familienunternehmens.

„Wir brauchen mehr geopolitische Kompetenz im Aufsichtsrat und wollen diese auch gezielt aufbauen“, sagt der Chair eines großen Familienunternehmens.

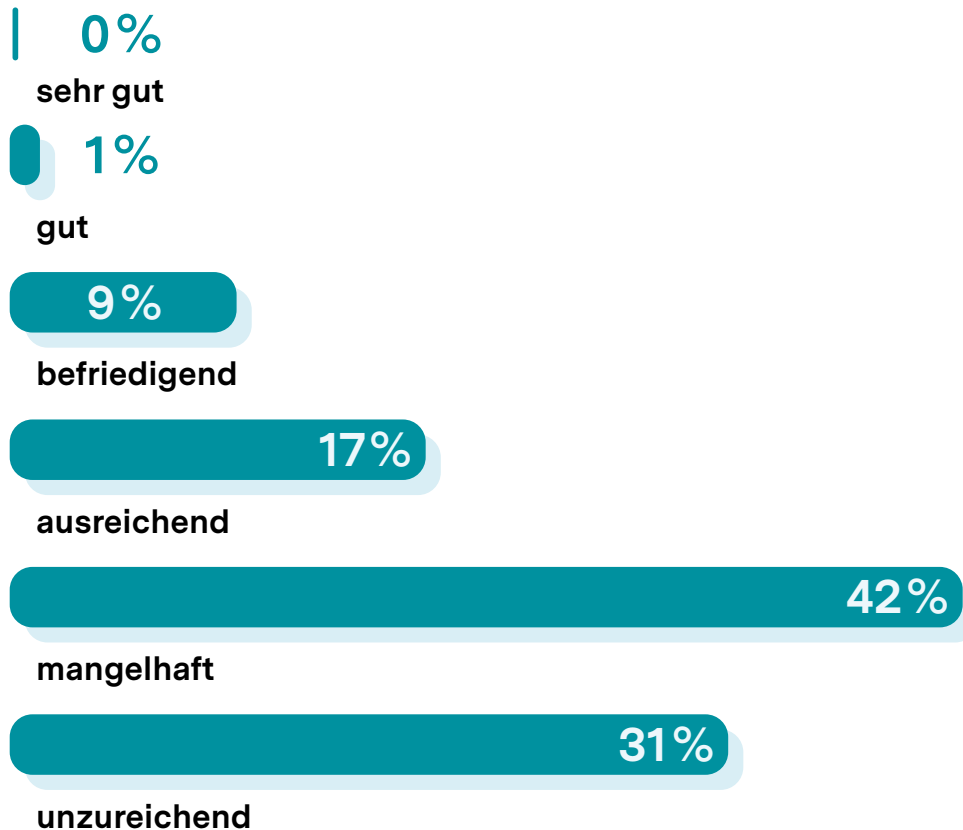
„Ich habe in diesem Jahr so viele Anfragen zum Thema Stiftungsgründung im Ausland bekommen wie in den gesamten zehn Jahren zuvor zusammengerechnet. Da braut sich etwas zusammen“, berichtet ein gut vernetzter Rechtsberater, der in den Aufsichtsräten mehrerer Familienunternehmen tätig ist.

„Wir brauchen mehr Foren, bei denen sich Unternehmen untereinander und mit der Politik austauschen können“, sagt der CEO eines börsennotierten deutschen Technologiekonzerns.

„Es gibt eine Entfremdung von Wirtschaft und Politik. Es gibt Politiker:innen, die zuhören. Aber auch viele, die an dem alten Denken festhalten: Ich mach Politik – du Wirtschaft“, sagt der Vorstandschef eines Industriekonzerns.

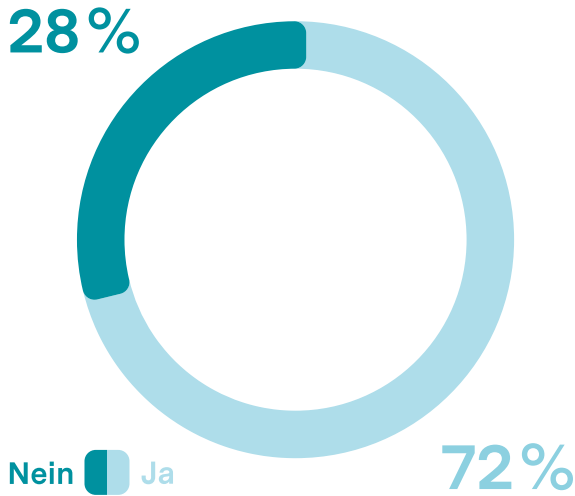
„Geopolitik ist ein Kernthema im Aufsichtsrat – dabei geht es um mehr als nur eine Haltung zu China oder eine Strategie für Indien. Viele Unternehmen haben sehr spezielle geopolitische Themen“, sagt der ehemalige Vorstand eines international tätigen Industrieunternehmens, der heute in mehreren Aufsichtsräten tätig ist.

Die Maßnahmen der Bundesregierung zur Verbesserung von geopolitischen Handelsbedingungen sind

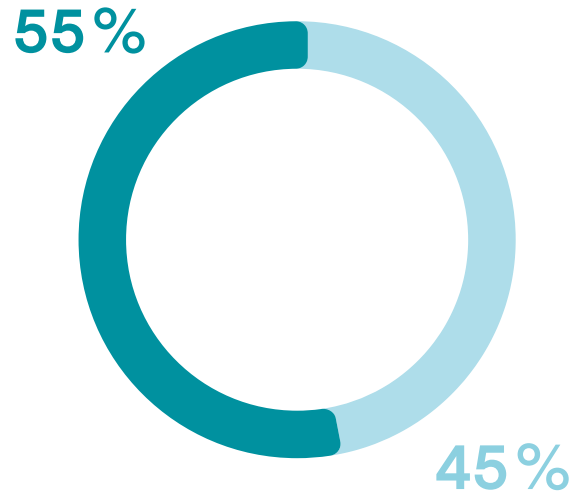


„In der Wirtschaftspolitik läuft vieles schief – aber ich bin ehrlich gesagt ratlos, wo man ansetzen könnte, um das zu ändern“, sagt der ehemalige CEO eines international tätigen Industrieunternehmens, der heute in mehreren Aufsichtsräten tätig ist.

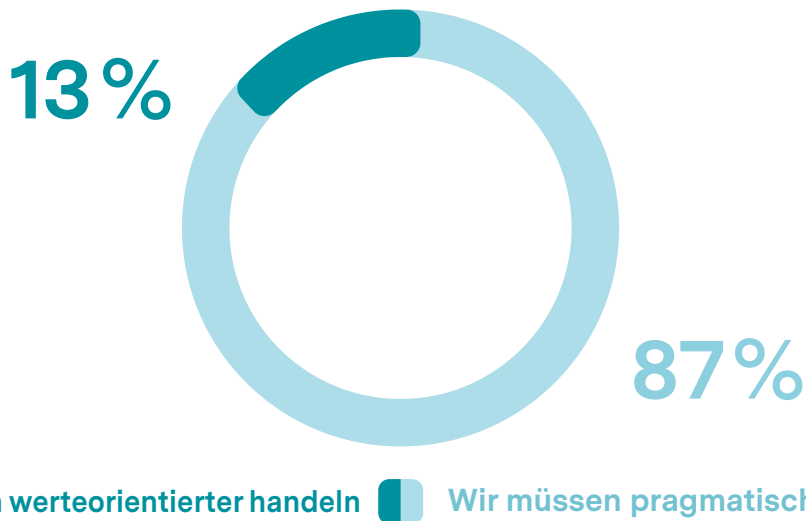
Müssten Sie sich als Unternehmer:in oder Spitzenmanager:in stärker in die öffentliche Debatte um geopolitische Fragestellungen einmischen?



Mischen Sie sich ein?



In der Debatte um geopolitische Fragen stehen sich oft die zwei unten genannten Ansichten gegenüber. Wozu tendieren Sie?



Berlin

Egon Zehnder International GmbH
Beisheim Center
Berliner Freiheit 2
10785 Berlin
+49 30 32 79 55 0
berlin@egonzehnder.com

Hamburg

Egon Zehnder International GmbH
Alsterufer 3
20354 Hamburg
+49 40 32 32 40 0
hamburg@egonzehnder.com

Frankfurt

Egon Zehnder International GmbH
Guiollettstraße 48
60325 Frankfurt
+49 69 633 96 0
frankfurt@egonzehnder.com

München

Egon Zehnder International GmbH
Promenadeplatz 12
80333 München
+49 89 29 00 69 0
munich@egonzehnder.com

Düsseldorf

Egon Zehnder International GmbH
Kö-Bogen
Königsallee 2a
40212 Düsseldorf
+49 211 13 999 0
dusseldorf@egonzehnder.com

Köln

Egon Zehnder International GmbH
Wallarkaden
Rudolfplatz 3
50674 Köln
+49 221 25 898 0
cologne@egonzehnder.com

Stuttgart

Egon Zehnder International GmbH
Dorotheen Quartier
Sporerstraße 15
70173 Stuttgart
+49 711 273 006 0
stuttgart@egonzehnder.com

EgonZehnder

© Egon Zehnder 2024 – Alle Rechte vorbehalten

Diese Publikation darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung von Egon Zehnder weder als Ganzes noch in Auszügen elektronisch, mechanisch, durch Fotokopie, Aufzeichnung oder anderweitig veröffentlicht werden.