

Wie ein ausgereiftes ERM-Rahmenwerk zur Bewältigung geopolitischer Risiken genutzt werden kann

Lauren Ricks

Petko Nedev

Juni 2026





Geopolitisches Risikomanagement

Verstehen, wie geopolitische Dynamiken die Risikoexposition von Organisationen verändern

Geopolitisches Risiko: Das Potenzial geopolitischer Ereignisse, staatlicher Massnahmen und grenzüberschreitender Dynamiken, den Geschäftsbetrieb, Lieferketten, Märkte, regulatorische Rahmenbedingungen und strategische Ziele zu stören.

- **Quelle:** Politische, staatliche, regulatorische und strategische Interaktionen zwischen Staaten, Regionen und globalen Institutionen
- **Ereignisse:** Konflikte, Sanktionen, Handelsbeschränkungen, staatliche Eingriffe, Änderungen in der Regulierungs- und Fiskalpolitik, Wahlen und diplomatische Spannungen
- **Auswirkungen:** Störungen in der Lieferkette, Einschränkungen beim Marktzugang, Auswirkungen auf Regulierung und Compliance, operative und sicherheitstechnische Einschränkungen, Marktvolatilität, Wettbewerbsdruck und Umbrüche bei Geschäftsmodellen

Kernaussagen:

- Geopolitische Risiken führen zu miteinander verknüpften strategischen und operativen Risiken entlang globaler Wertschöpfungsketten
- Ausgereifte ERM-Rahmenwerke ermöglichen eine proaktive Identifizierung, Bewertung, Überwachung und Reaktion über verschiedene Zeithorizonte hinweg
- Unternehmen müssen sowohl die Vorbereitung auf spezifische Ereignisse als auch die allgemeine Widerstandsfähigkeit des Geschäftsmodells berücksichtigen
- Ein effektives Management erfordert die Einbeziehung geopolitischer Risiken in die strategische Planung, Investitionen und Entscheidungsfindung

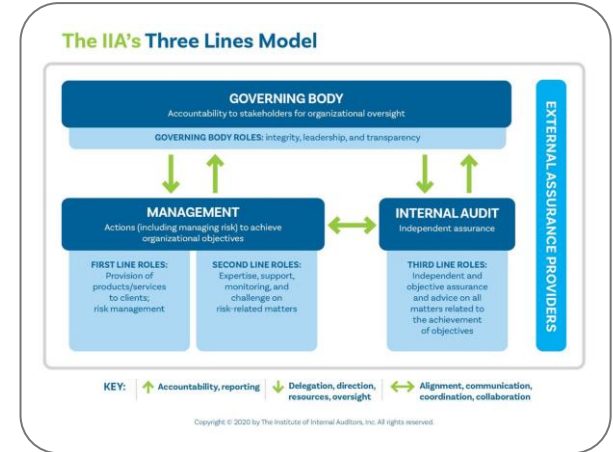


Fallstudie 1: Risikoreiche, kapitalintensive Branchen



Rahmenwerk für das Unternehmensrisikomanagement

Proaktive, risikobewusste Entscheidungen in einem sich wandelnden Umfeld ermöglichen





Risikotaxonomie

Unterstützung einer einheitlichen Bewertung und Aggregation von Risikoexpositionen

Stufe 1
1. Strategie
2. Investment
3. Markt
4. Finanzen
5. Betrieb & Kapitalintegrität
6. Technologie
7. Nachhaltigkeit
8. Regulatorische und rechtliche Compliance
9. Personal & Organisation

Stufe 2
1.1 Portfolio-Positionierung
1.2 Geschäftsmodell und struktureller Wandel
1.3 Wettbewerbs- und Marktstruktur
1.4 Ressourcen & Reserven
1.5 Energiewende
1.6 Geopolitisches & staatliches Risiko
1.7 Aussenpolitisches und regulatorisches Umfeld

Stufe 3 – Geopolitische und politische Risikoereignisse
Enteignung, Verstaatlichung oder erzwungene Veräusserung von Vermögenswerten
Staatliche Eingriffe in Betriebsrechte oder Lizenzen
Willkürliche staatliche Massnahmen in Bezug auf Handelsvereinbarungen oder gesetzliche Rechte
Staatliche finanzielle Beschränkungen von Kapitalströmen oder Gewinnrückführungen
Lokalisierungsauflagen für Arbeitskräfte oder Lieferketten
Widersprüchliche oder umstrittene Zuteilung von Land- oder Ressourcenrechten
Politische Instabilität oder soziale Unruhen , die das Geschäftsumfeld beeinträchtigen
Geopolitische Spannungen, Sanktionen und Handelsbeschränkungen
Strukturelle regulatorische Veränderungen im industriellen Geschäftsumfeld
Änderungen des Steuersystems
Externe Eingriffe in Produktionsmengen, Preisgestaltung oder Versorgung
Neu entstehende politische oder regulatorische Verpflichtungen
Änderungen der Handelsregelungen oder der Export-/Importkontrollen
Digitale Souveränität und grenzüberschreitende Datenbeschränkungen



Risk Assessment geopolitischer Risiken

Geopolitische Unsicherheit in umsetzbare Risikoerkenntnisse umwandeln

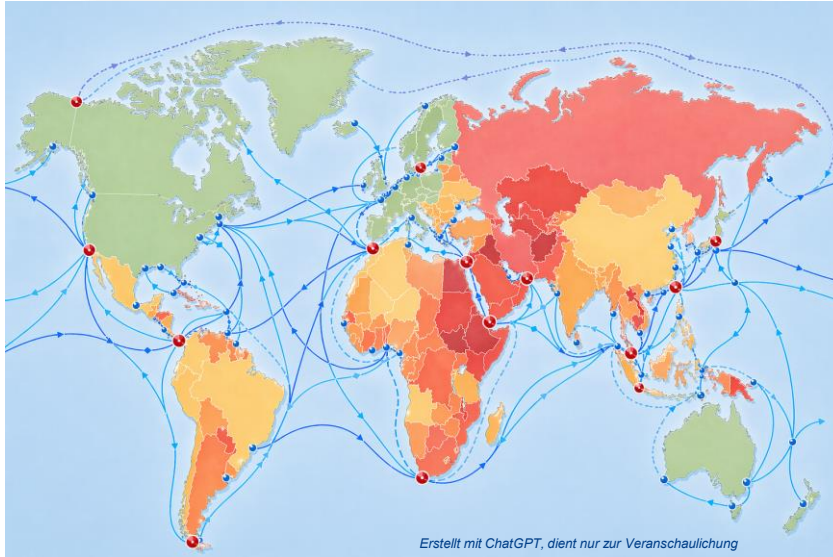


Abbildung von Wertschöpfungsketten und Abhängigkeiten

Kartierung kritischer Betriebsabläufe, Lieferketten, Logistikrouten, wichtiger Regulierungsbehörden sowie Kapitalquellen und -ströme

Szenarioidentifizierung

Identifikation von Risikoszenarien anhand von Wertschöpfungsketten-Exposures, Länderisiko-Heatmaps und Level 3-Risikotaxonomie

Analyse der Wirkungswege

Definition, wie sich jedes Szenario in operative, finanzielle und strategische Auswirkungen niederschlägt

Risikobegrenzung und -aggregation

Gruppieren von Szenarien anhand von Wechselwirkungen, Komplexität und Risikoverantwortung zu übergeordneten Risiken

Szenariobasierte Risikobewertung

Bewertung der Wahrscheinlichkeit, Schadenhöhe und Gesamtrisikoniveau für jedes Szenario über relevante Folgenkategorien hinweg

Wichtige Faktoren

- **Länderrisikoplattform:** Bietet aktuelle Einblicke in geopolitische, regulatorische und makroökonomische Risiken und ermöglicht gezielte Bewertungen der Wertschöpfungskette
- **Robuste Risikomatrix:** Bezieht logarithmische Wahrscheinlichkeitsbereiche und finanzielle Auswirkungsbereiche ein, mit abgestimmten qualitativen Kategorien



Kontrollbibliothek für das Unternehmen

Ermöglichung einer konsistenten und gezielten Anwendung von Kontrollen über alle Risiken

Managementsysteme und -pläne

- *Strategie- und Budgetplanungsprozess
- *Due-Diligence-Prozess für Investitionen
- *Rahmenwerk für die Geschäftsresilienz
 - Sicherheitsmanagementplan
 - Plan zum sozialen Leistungsmanagement
 - Personalplanungsprozess

Governance und Qualitätssicherung

- *Programm zur Einbindung von Regierung und Interessengruppen
- *Finanzplanung und Kostenkontrolle
 - Lizenz- und Pachtmanagement



*Kontrollen, die die meisten
Szenarien abdecken

Bedrohungsanalyse und -überwachung

- *Überwachung und Reaktion auf geopolitische und politische Entwicklungen
- Überwachung und Reaktion auf Sicherheitsinformationen
- Überwachung und Reaktion in der Lieferkette
- Überwachung und Reaktion im Bereich Compliance

Daten- und Cyber-Kontrollen

16 Kontrollen in 6 Kontrollgruppen, die eine umfassende Abdeckung von Daten- und Cyber Risiken bieten

Kontrollen werden aus Standard-Kontrollbibliothek ausgewählt und auf spezifische Risikopositionen angewendet



Beispiel Schlüsselkontrollen

Förderung proaktiver Zusammenarbeit, Überwachung und strategischer Reaktion

Regierungs- und Stakeholder-Engagement-Programm

Verantwortlich: Leiter der Abteilung für Aussenbeziehungen

Ziel: Aufbau und Pflege vertrauensvoller Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern, um ein fundiertes Engagement, eine strategische Positionierung und proaktive Reaktionen auf geopolitische und politische Entwicklungen zu unterstützen.

Wichtige Aktivitäten:

- Zuweisung von Zuständigkeiten für Beziehungen und Verantwortlichkeiten der Stakeholder
- Pflege von Stakeholder-Mapping und Engagement-Plänen unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Risikobewertung
- Durchführung von planmässigen und ad-hoc-Massnahmen zur Einbindung von Interessensgruppen
- Teilnahme an Branchen-, Regulierungs- und Politikforen
- Wichtige Entwicklungen bei Stakeholdern und in der Regulierung überwachen und kommunizieren
- Unterstützung der Einbindung bei neuen politischen und strategischen Themen
- Pflege vertrauensvoller Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern

Überwachung und Überprüfung: Definition und Überwachung von KCIs, wie z.B. Reichweite des Stakeholder-Engagements, aufkommende Stakeholder-Themen und Ergebnisse des Engagements sowie regelmässige Überprüfung der Wirksamkeit der Kontrollmassnahmen.

Geopolitik & Politik Überwachung und Reaktion

Verantwortung: Leiter für externe Angelegenheiten der Gruppe/Region

Ziel: Beobachtung geopolitischer und politischer Entwicklungen, Identifizierung aufkommender Risiken und Eskalationsauslöser sowie Unterstützung einer zeitnahen, risikobewussten Entscheidungsfindung und Reaktionsmassnahmen.

Wichtige Aktivitäten:

- Zuweisung von Verantwortlichkeiten für die Beobachtung geopolitischer und politischer Entwicklungen
- Beobachtung geopolitischer, regulatorischer und länderspezifischer Risikoentwicklungen
- Führen von Registern zu aufkommenden geopolitischen und politischen Entwicklungen
- Festlegung von Indikatoren und Frühwarnauslösern, die auf die Ergebnisse der Risikobewertung abgestimmt sind
- Eskalation wesentlicher Entwicklungen über Governance-Prozesse
- Durchführung regelmässiger und ad-hoc-Führungskräfte-Review-Foren
- Identifizierung, Verfolgung und Überwachung strategischer Reaktionsmassnahmen

Überwachung und Verifizierung: Definition und Überwachung von KCIs, wie z.B. aufkommende geopolitische und politische Entwicklungen, Eskalationsauslöser und den Status von Reaktionsmassnahmen und führen Sie regelmässige Überprüfungen der Wirksamkeit der Kontrollen durch.



Strategische Risikointegration

Einbeziehung geopolitischer Risiken in Strategie und Entscheidungsfindung

Jährliche Strategie und Planung

- Festlegung strategischer Prioritäten und Business Cases
- Bewertung geopolitischer Risiken und Auswirkungen
- Strategie und Kapitalallokation festlegen

Bewertung geopolitischer Risiken

- Bewertung der Risikoexposition über strategische Prioritäten und die Wertschöpfungskette hinweg
- Entwicklung szenariobasierter Erkenntnisse (Basisszenario, Negativszenario, Positivszenario)
- Risikoreaktionsmassnahmen definieren

Geopolitische Kontrollmechanismen

- Zuweisung von Verantwortlichkeiten
- Kontrollen entwickeln und implementieren
- Wirksamkeit regelmässig überprüfen

Überwachung und Überprüfung

- Indikatoren und Frühwarnauslöser überwachen
- Regelmässige Überprüfung durch Governance-Gremien (z. B. BPR, RAC)

Strategische Entscheidungen

- Pläne und Programme auf sich verändernde Risiken anpassen
- Umsetzung strategischer Prioritäten sicherstellen

Kontinuierlicher Zyklus, der fundierte Entscheidungen und nachhaltige Umsetzung strategischer Ziele fördert



Fallstudie 2: Globale Produktion und Handel



Rahmenwerk für das Unternehmensrisikomanagement

Differenzierter Ansatz für operative und strategische Risiken

Operative Risiken

Kurzfristige Auswirkungen (1–3 Jahre)

- ▶ Risikobereitschaft pro Risikokategorie
- ▶ Fokus auf Kontrollstrategien und Absicherung
- ▶ Für jede Risikokategorie angewandte Verteidigungslinien (Lines of defence)

VS

Strategische Risiken

Langfristige Auswirkungen (3–10 Jahre)

- ▶ Priorisierung der Gefahren/Chancen mit den grössten Auswirkungen
- ▶ Einsatz strategischer Szenarioplanung
- ▶ Kontinuierliche Überwachung und Frühwarnindikatoren



Taxonomie der operationellen Risiken

Geopolitische Risiken sind in den relevanten Kategorien für operationelle Risiken enthalten

Beispiele für Risikokategorien, die von geopolitischen Risiken betroffen sind

- Business Continuity
- Länderrisiko
- Cybersicherheit
- Rohstoffpreise
- Wechselkurse
- Exportkontrolle und Einhaltung von Zollvorschriften



Massgeschneiderter Ansatz für jede Risikokategorie

Gestaltung der Definition, Priorisierung und Steuerung von Risiken

**Statement zur Risikobereitschaft
(Risk Appetite)**



**Unternehmensweite Risiko- und
Kontrollstrategien**

**Governance, Überwachung
und Assurance**

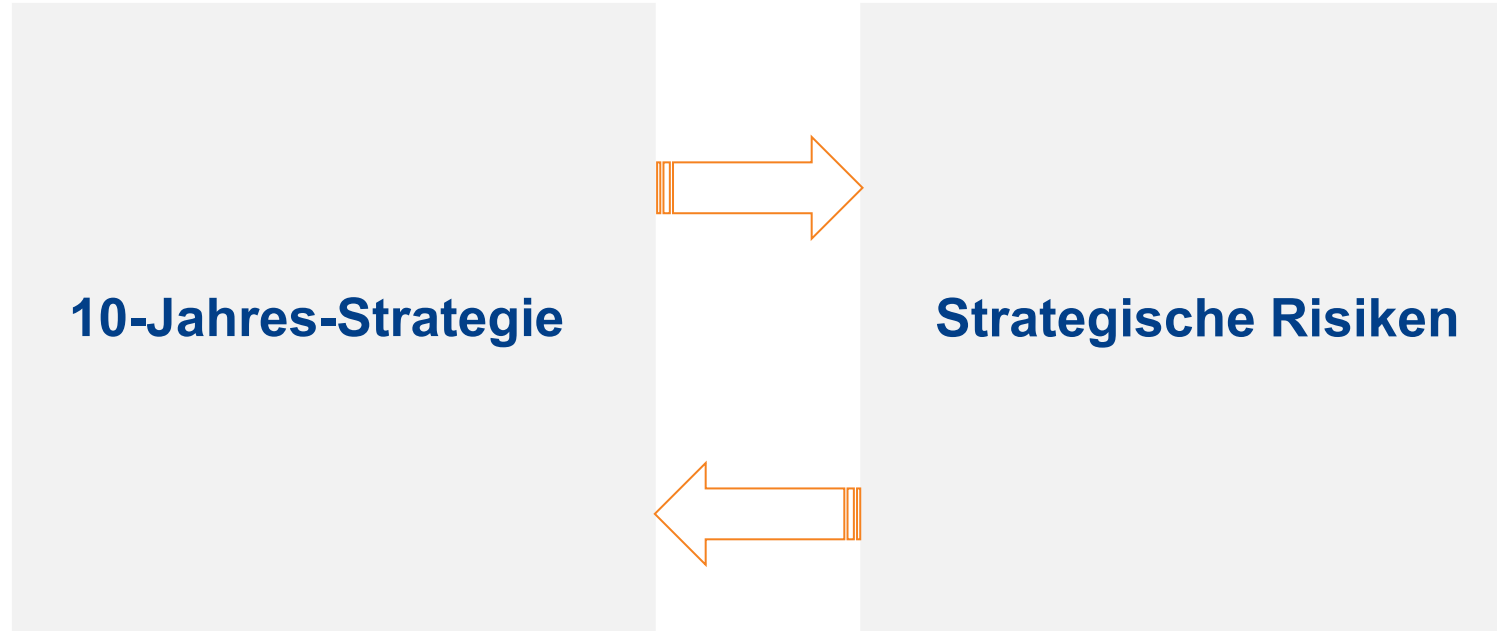


**KRIs und Schwellenwerte, die
Massnahmen auslösen**



Strategisches Risikomanagement

Einsatz von Szenarioplanung zur Vorbereitung auf „alternative Zukunftsszenarien“





Strategische Risiken (PESTEL)

Geopolitische Risiken sind in den relevanten strategischen Risikokategorien berücksichtigt

Lokalisierung

Zunehmender Druck hin zu autarken lokalen und regionalen Lieferketten. Sich wandelnde Regeln und Anreize, die zunehmend inländische Unternehmen begünstigen.

Digitale Souveränität

Zunehmende staatlich gelenkte KI- und Cyber-Bedrohungen sowie wachsender Druck zur Lokalisierung von Daten und zur Anpassung an nationale oder verbündete Rechtsordnungen.

Klima & Natur

Eingeschränkte Möglichkeiten zur Beschaffung, Produktion und zum Verkauf aufgrund klimabedingter physischer Risiken und Übergangsrisiken.

Schulden & Kapital

Anhaltend hohe Haushaltsdefizite bei nachlassendem Wachstum, was den Zugang zu Kapital einschränkt. Staatlich verordnete Kapitalkontrollen und zunehmende Eingriffe in die Finanzmärkte.

Demographie

Zunehmende staatlich gelenkte KI- und Cyber-Bedrohungen sowie wachsender Druck zur Lokalisierung von Daten und zur Anpassung an nationale oder verbündete Rechtsordnungen.



Strategische Szenarioplanung

Kontinuierliche Überwachung ausgewählter Indikatoren, die strategische Entscheidungen beeinflussen

Arbeitshypothesen

Indikatoren und
Auslöser

Szenario-
Dashboard

Szenario-
Leitfaden

Strategische
Ausrichtung



Governance & Berichterstattung



Zusammenfassende Erkenntnisse

Stärkung der Widerstandsfähigkeit durch proaktives geopolitisches Risikomanagement

Ausgereifte ERM-Rahmenwerke ermöglichen es Unternehmen, sich verändernde geopolitische Dynamiken proaktiv zu erkennen, zu bewerten, zu überwachen und darauf zu reagieren

- In globalen Wertschöpfungsketten entstehen miteinander verflochtene operative und strategische Risiken
- Robuste Taxonomien und szenariobasierte Bewertungen verbessern die Transparenz und Entscheidungsfindung
- Ein effektives Management erfordert koordinierte Kontrollen über Managementsysteme, Governance, Überwachung und Technologie hinweg
- Viele grundlegende Kontrollen sind bereits vorhanden, müssen jedoch möglicherweise an geopolitische Risiken angepasst werden
- Langfristige Resilienz erfordert die Integration in die strategische Planung, Investitionsentscheidungen und Governance-Prozesse

Geopolitische Risiken müssen die strategische Entscheidungsfindung beeinflussen, prägen und neu gestalten

Fragen & Diskussion



Danke