

BOARD - aktueller Jahrgang > 2022 > BOARD 3/2022 > Aufsätze > Strategische Optionen für das Russland-Geschäft

Zeitschrift:	BOARD
Autoren:	Michael Mueller/Bettina Mertgen/Andreas Faulmann
Beitragstyp:	Beitrag
Ausgabe:	3/2022

Strategische Optionen für das Russland-Geschäft

Der Umgang mit westlichen Sanktionen und russischen Gegenmaßnahmen

Michael Mueller



Michael Mueller, Deloitte, Partner | Crisis & Resilience Risk Advisory;

Bettina Mertgen



Bettina Mertgen – Partner | Lead Außenwirtschaftsrecht (Exportkontrolle und Sanktionen);

Andreas Faulmann



Andreas Faulmann – Partner | Financial Advisory Transaction Services

Die anhaltenden kriegerischen Auseinandersetzungen in der Ukraine, die Verhängung der Sanktionen gegen die Russische Föderation und andere Personen bzw. Institutionen sowie die Erwartungshaltungen von Politik, Kunden und Investoren veranlassen viele Unternehmen dazu, sich vollständig oder teilweise aus Russland zurückzuziehen. Für den Schutz der Mitarbeitenden, der operativen Tätigkeiten, der Vermögenswerte und der Unternehmensreputation hat sich der Aufbau einer zentralen, unternehmensweit agierenden und interdisziplinär besetzten Task Force „Strategische Optionen für das Russland-Geschäft“ als zentrales Element des Krisenmanagements bewährt.

Inhalt

- I. Task Force zur Orientierung
- II. Szenario- und Business-Continuity-Planungen
- III. Wirtschaftliche Trends und Risiken in Kriegszeiten
- IV. Auswirkungen auf den russischen Markt
- V. Fazit

Keywords

Krisenmanagement; Sanktionen; Task Force; Unternehmensreputation

I. Task Force zur Orientierung

Die Task Force des Unternehmens „Strategische Optionen für das Russland-Geschäft“ sollte unmittelbaren Zugang zu den Leitungsgremien und Entscheidungsebenen des Unternehmens haben. Notwendige unternehmerische Entscheidungen können so unmittelbar zur Entscheidung gebracht und durch eine wirkungsvolle Krisenkommunikation unterstützt werden, um sowohl die unternehmensinterne Kommunikation zu steuern als auch die Marke des Unternehmens wirkungsvoll zu schützen. Für die Dauer des Konflikts und darüber hinaus gibt die Task Force die notwendige Orientierung beim Umgang und der Bewertung makroökonomischer und geopolitischer Risiken und die hieraus resultierenden Implikationen für das eigene Geschäftsmodell.

II. Szenario- und Business-Continuity-Planungen

Mit zunehmender Dauer der Auseinandersetzungen bekommen Szenario- und Business-Continuity-Planungen zur Erhöhung der Unternehmensresilienz einen immer höheren Stellenwert. Das Management der Auswirkungen auf den Geschäftsbetrieb und geschäftskritische Drittparteien muss ebenso sichergestellt werden wie die Einhaltung relevanter internationaler Wirtschafts- und Finanzsanktionen gegen Firmen und Personen in Russland.

Die besondere Dynamik aus westlichen Sanktionen und russischen Gegenmaßnahmen erfordern die permanenten Prüfungen der rechtlichen und regulatorischen Auswirkungen auf das eigene Geschäft. Sie müssen ebenso gesteuert werden wie das Management von Energierisiken und IT- oder Cyber-Risiken für die eigenen Unternehmensstandorte weltweit.

Sowohl der Verlauf und die Dauer des Krieges, die Spirale aus verhängten Sanktionen und russischen Gegenmaßnahmen, als auch volatile Marktreaktionen prägen die wirtschaftlichen Aussichten mit Auswirkungen u.a. auf Energie- und Rohstoffpreise, Materialverfügbarkeiten, Unternehmensinvestitionen oder die Verbrauchernachfrage. Über die Task Force können (auch mit externer Expertise und Ressourceneinsatz) sowohl die Auswirkungen auf die eigenen und globalen Wertschöpfungsketten als auch verschiedene Inflations- und Wirtschaftswachstumsszenarien in Deutschland, Europa und weltweit simuliert werden. Dies kann als Grundlage für Unternehmensentscheidungen dienen.

III. Wirtschaftliche Trends und Risiken in Kriegszeiten

Die aktuelle Dauer und der Verlauf des Krieges machen Planungen anhand von Szenarien notwendig, die ein Anhalten des Krieges einschließen, ohne absehbare diplomatische Lösungen und ggf. mit weiteren Sanktionen, bis hin zu einem langanhaltenden Kriegsszenario mit erheblichen globalen Auswirkungen. Langfristige Folgen des Krieges könnten die fünf bereits zu beobachtenden wirtschaftlichen Trends und Risiken verstärken:

- Stärkere Lokalisierung der Lieferketten – durch deutlich höhere politische Risiken geraten globale Handelsketten unter Druck, es kommt zu einer stärkeren regionalen Ausrichtung mit nationalen Lieferketten.
- Tech Nationalismus – durch die Konzentration auf die inländische Entwicklung strategisch wichtiger Technologien und Steigerung der Unabhängigkeit von z.B. chinesischer Technik & Produktion.
- Wirtschaftspolitische Interventionen – durch z.B. eine stärkere Konzentration auf Industriepolitik und Verteidigung und zunehmend stärkeres staatliches Engagement in strategischen Bereichen wie z.B. Gesundheit, Technologie oder Energie.
- Risiko eines neuen Inflationsregimes mit dauerhaft höherer Inflation – durch anhaltende Herausforderungen in der Lieferkette mit Rohstoff-, Lebensmittel- und Halbleiterknappheit. Weitere Faktoren sind höhere Energiepreise, angespannte Arbeitsmärkte im demografischen Wandel.
- Deglobalisierung/Entkopplung – durch das Risiko höherer globaler Handelsbarrieren und den sich verstärkenden Trend zum intraregionalen Handel (strategische Autonomie der EU). Stärkere Regulierung internationaler Investitionen, unklare Auswirkungen auf den Dienstleistungshandel und insgesamt langsames Wachstum des Welthandels. [Anmerkung – das Lieferkettenproblem liegt auch an den Corona-Maßnahmen in China. Auch dadurch werden die globalen Lieferketten massiv beeinträchtigt. Insofern ist dieser Punkt mehrdimensional.]

IV. Auswirkungen auf den russischen Markt

Als Reaktion auf die Sanktionen des Westens initiiert Russland konstant eine Reihe von Gegenmaßnahmen, die den Kapitalverkehr für in Russland ansässige Unternehmen einschränken. Verschiedene staatliche

Maßnahmen und Eskalationsstufen dienen dazu, aus russischer Sicht die Fortführung eines geregelten Wirtschaftsbetriebs und die Grundversorgung der Bevölkerung auf allen Ebenen weitestgehend sicherzustellen. Gleichzeitig wird seitens der russischen Administration ein Drohpotenzial bis hin zur „Enteignung“ aufgebaut, für den Fall, dass die Geschäftstätigkeit in Russland eingestellt werden sollte.

Westliche Unternehmen stellen sich vor diesem Hintergrund vermehrt die Frage, ob sie sich, sei es vollständig oder teilweise, aus dem russischen Markt zurückziehen sollten.

Zentrale ausgewählte Fragen für die unternehmerische Entscheidungen in diesem Zusammenhang sind:

- Welche Risiken sind mit der Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit in Russland verbunden – u.a. Sanktionsrisiken, Reputationsrisiken, Logistikrisiken, Wechselkurs- und Zahlungsausfallrisiken?
- Wie können Mitarbeiter und das Firmenvermögen geschützt werden?
- Wie kann ggf. eine reduzierte Geschäftstätigkeit in Russland aussehen?
- Wie kann ein konkreter Rückzugsplan ausgestaltet werden?
- Welche Optionen existieren für langlaufende Verträge und garantierte Verfügbarkeiten?
- Wie können Risikobewertung der Geschäftsprozesse und Kontrollen angepasst werden, wenn Unternehmensstandards z.T. nicht mehr eingehalten werden können?
- Können Vermögenswerte und Vermögensgegenstände in ein EU-Land verbracht werden?
- Was ist eine angemessene Kommunikationsstrategie sowohl gegenüber den Mitarbeitern in Russland und den anderen Unternehmensstandorten, als auch gegenüber den russischen Behörden und eigenen Shareholdern und dem Kapitalmarkt?
- Wie attraktiv ist der russische Markt in der Zukunft? Wird Russland zum zweiten Nordkorea? Kann man dort unter der Annahme bleiben, dass Sanktionen auch längerfristig bestehen, und ein ehemals margenträchtiges Geschäft auch zukünftig noch mit positiven Ergebnisbeiträgen weiterführen?##

Wenn die unternehmerische Entscheidung getroffen wird, sich aus dem russischen Markt zurückzuziehen, kann die Task Force „Strategische Optionen für das Russland-Geschäft“ den konkreten Rückzugsplan mit internen und externen Partnern erstellen und die damit verbundenen wirtschaftlichen Folgen ermitteln und bewerten.

Wesentliche Schritte für die Evaluierung und Umsetzung der strategischen Optionen für das Russlandgeschäft sind aus unserer Sicht die folgenden:

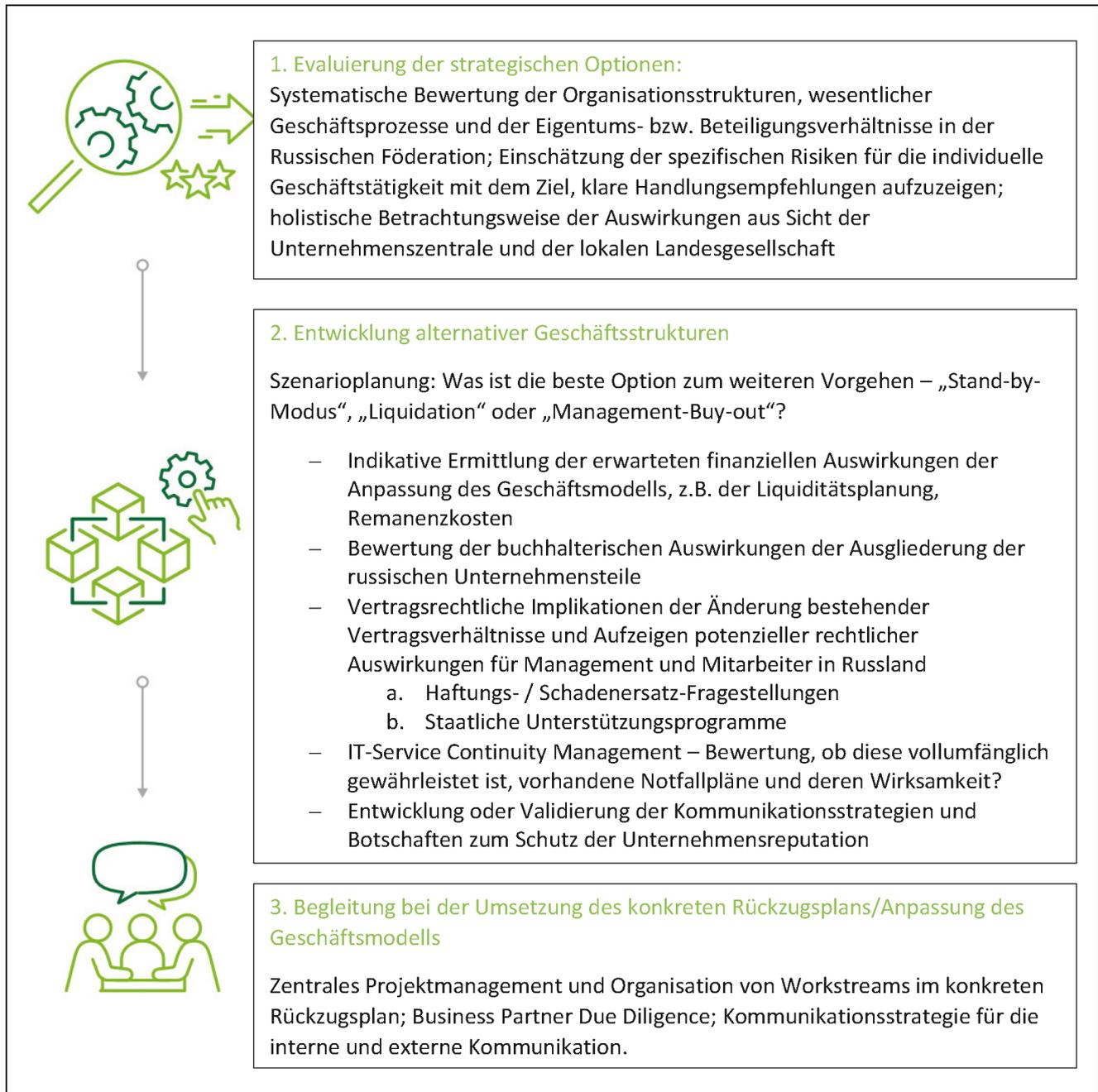


Abb. 1: Erstellung eines konkreten Rückzugsplans und Bewertung der damit verbundenen wirtschaftlichen Folgen

V. Fazit

Die gezeigten Risiken und ausgewählten Einsatzfelder zeigen die Bedeutung einer richtig ausgestatteten und schlagkräftigen Unternehmens-Task-Force „Strategische Optionen für das Russland-Geschäft“ als zentralem Element des Krisenmanagements in der Russland-Ukraine-Krise, um die Krisensituation mit gezielten Maßnahmen zu managen, das Weiterbestehen der Organisation sicherzustellen und angemessen zu informieren.

