Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur

Band: 97 (2017)

Heft: 1048

Artikel: Nachgefragt : Schengen, Cybersicherheit, Neutralität

Autor: Wiederstein, Michael / Chipman, John

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-736548

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Nachgefragt: Schengen, Cybersicherheit, Neutralität

Die grossen geopolitischen Herausforderungen Europas und der Schweiz.

Michael Wiederstein trifft John Chipman

Herr Chipman, vor welchen grossen geopolitischen Herausforderungen steht Europa heute?

Der Schengenraum wird in den nächsten ein bis zwei Jahren unter grossen Druck geraten. Ihn aufrechtzuerhalten wird die grösste Herausforderung sein, selbst wenn die engere Kooperation bei der Grenzsicherung und bei den Marineeinheiten im Mittelmeer etwas von diesem Druck wegnimmt. Der Rückzug des Vereinigten Königreichs aus der Europäischen Union wird die Debatte über die EU-Verteidigung noch verstärken. Aber immerhin wird es dann von Seiten des Vereinigten Königreichs keine Einwände mehr geben gegen eine stärkere europäische Verteidigungsidentität.

Welche Rolle werden in diesem Kontext die Nato und die USA spielen?

Wir wissen noch nicht, ob es der Trump-Administration gelingt, einen Modus vivendi mit Russland zu entwickeln. Solange unklar ist, wie sich die amerikanisch-russischen Beziehungen tatsächlich entwickeln, wächst in Europa ein natürliches strategisches Unbehagen. In Europa wird man deshalb nicht umhinkommen, besser verstehen zu lernen, wie Russland heute denkt. Es müssen Strategien entwickelt werden, um mit den neuen Herausforderungen für die europäische Sicherheit und Integrität umzugehen, die von Russland ausgehen.

Konkret?

Wir beobachten momentan, dass Russland versucht, seine eigene Machtposition zu stärken. Die Annexion der Krim war eine solche Demonstration, aber auch die Cyberattacken und geheimdienstliche Versuche, Einfluss jenseits des eigenen Territoriums auszuüben. Dagegen muss man sich wappnen – und das tut man nicht, indem man sich als Europäer ausschliesslich auf die USA verlässt. Jedes Land muss selbst tätig werden.

Donald Trump hat Wahlkampf damit gemacht, dass die europäischen Länder künftig mehr für ihre Sicherheit werden bezahlen müssen.

Die Debatte über die Lastenteilung zwischen den USA und den europäischen Mitgliedstaaten ist schon seit mindestens dreissig Jahren ein Thema in der Nato. Noch nie gab es einen US-Präsidenten oder einen US-Verteidigungsminister, der nicht glaubte, die Europäer sollten mehr zahlen. Trump hat diese historische Klage lediglich dramatisiert. Sein Verteidigungsminister James Mattis hat jedoch an verschiedenen Anlässen – erst kürzlich anlässlich der Münchner Sicherheitskonferenz wieder – bekräftigt, dass das Nato-Engagement der USA unanfechtbar sei, inklusive Artikel 5 des Abkommens. Aber ja: der Druck auf die europäischen Staaten, mehr für ihre Verteidigung zu tun, wird wachsen.

Damit sind dann vor allem Länder wie Frankreich und Deutschland angesprochen.

Ja. Deutschland ist in einer besonders schwierigen Lage, weil es ein relativ hohes Verteidigungsbudget hat, der Anteil am BIP – 1,1 Prozent in 2016 – aber vergleichsweise niedrig ist. Deutschland hat vor einigen Jahren auf dem Nato-Gipfel in Cardiff die Verpflichtung unterschrieben, dass dieses Budget auf 2 Prozent aufgestockt werden soll. Damit würde Deutschland ungefähr 30 Milliarden Euro pro Jahr mehr ausgeben – was Hoffnungen weckt, innerhalb dieser Frist aber unmöglich zu realisieren ist. Die Vereinigten Staaten werden diese Entwicklung aufmerksam verfolgen, vor allem nach den Wahlen im September dieses Jahres.

Wie gelingt es, die europäischen Anstrengungen mit jenen der Nato zu koordinieren?

Man war schon immer darauf bedacht, eine Doppelarbeit zu vermeiden. Zu hoffen ist, dass kostengünstige *command arrangements* getroffen werden können, die den Europäern militärische Operationen unter europäischem Namen und ohne Nato-Referenz durchzuführen erlauben.

In Europa haben bisher aber nur das Vereinigte Königreich und Frankreich ausreichende Fähigkeiten, ihre Kräfte im Ausland einzusetzen. Deutschland ist aus historischen Gründen zu Recht zurückhaltend.

Deutschland war in Afghanistan involviert und hat Einsätze auch in anderen Gebieten unterstützt. Das ist wertvoll, auch im Hinblick auf die erhöhte Instabilität in Nordafrika und im Nahen Osten. Die Aneignung dieser Fähigkeiten wird auch für Deutschland in den nächsten Jahren enorm wichtig sein.

Wer gewinnt die deutschen Wahlen im September?

Meine Vermutung ist, dass Angela Merkel auch die nächste Regierung bilden wird. Sie bleibt eine wesentliche politische Führungskraft in Europa und der Welt, denn nur sie hat in

Deutschland gegenwärtig den globalen Status, der von einer Mehrheit unterstützt wird. Eine interessante Position für die Deutschen, denn es ist eigentlich die Position, in der sich normalerweise nur die Amerikaner wiederfinden: Die meisten Amerikaner haben zwar keinen Reisepass und denken nicht international, aber dennoch herrscht ein Bewusstsein dafür, dass die gewählte Person nicht nur national eine wichtige Führungsperson ist, sondern für die ganze westliche Welt. In Europa nehmen wir deshalb alle an jeder amerikanischen Wahl Anteil, obwohl wir gar nicht mitwählen – wir haben ein eigenes Interesse daran, wer Präsident der Vereinigten Staaten wird. Jetzt haben Europäer und sogar Nordamerikaner ein eigenes Interesse daran, wer Kanzlerin Deutschlands ist.

Unter den Wählern herrscht, in Europa wie in den USA, eine neue, fundamentale Ungewissheit, was Globalisierung, Freihandel und Migration angeht. Es feiern Parteien Erfolge, die in Wirtschaftsfragen protektionistisch oder nationalistisch agieren und in Gesellschaftsfragen reaktionär. Man denke an Ungarn oder Polen.

Die Unterstützung von populistischen Politikern, die sich explizit antiliberal gebärden, hat tatsächlich zugenommen. Es ist eine Art Schocktherapie für konventionelle politische Parteien, die sich in den letzten Jahrzehnten von den Sorgen vieler Bürger entfernt haben. Ich glaube jedoch nicht, dass sich dieser Trend fortsetzt. In Europa wird der Brexit den Reformdruck auf die Europäische Union erhöhen. Die Art und Weise, wie die EU bislang mit der öffentlichen Meinung in allen Gliedstaaten umgegangen ist, wird sich fundamental verändern. Sie wird sich wieder vermehrt an den Anliegen der gewöhnlichen Bürger orientieren, was auch die Staatsoberhäupter aller EU-Länder in die Pflicht nimmt.

Das bedeutet aber dem Vernehmen nach wenig Gutes für den freien Handel.

Vorerst scheint es so, dass freier Markt und Freihandel einen Schritt zurücktreten. Die Vereinigten Staaten erzielten bereits ein Eigentor, als sie sich aus der Transpazifischen Partnerschaft (TPP) zurückzogen. Diese Vereinbarung hätte eine beträchtliche Zahl von asiatischen und vor allem südostasiatischen Ländern auf die bisherige geoökonomische Bahn der USA gebracht. Der Rückzug gibt nun China freiere Hand, um ökonomische Bande mit Ländern anderer Regionen zu entwickeln, die nicht mit dem liberalen Handelssystem übereinstimmen, das die Vereinigten Staaten traditionellerweise verfechten. Zum Beispiel mit dem indischen Bundesstaat Assam.

Wenden wir uns der Schweiz zu, die ja keine klassische Aussenpolitik betreibt und geopolitisch wie wirtschaftlich vor allem auf geschickte Kooperation angewiesen ist. Welche Rolle kann sie angesichts der kommenden Herausforderungen spielen?

In Europa befinden wir uns momentan in der Situation, dass aufgrund von Migrationsbewegungen die Innenpolitik eines anderen Landes zum Teil der eigenen Innenpolitik wird. In Deutschland wurde jüngst etwa darüber diskutiert, ob es für dort lebende Türken erlaubt sein soll, für die Todesstrafe zu stimmen. Eine öffentliche Debatte gab es darüber auch in der Schweiz. Ein solch klarer, eigentlich innenpolitischer Positionsbezug wie in Deutschland kann die Aussenbeziehung des Landes mit der Türkei beeinträchtigen. Die Türkei sieht mittlerweile schon die Erlaubnis einer prokurdischen Demonstration in der Schweiz als Eingriff in die inneren Angelegenheiten der Türkei an! Was Innenpolitik war, kann nun gleichzeitig Aussenpolitik bedeuten. Es ist also auch und vor allem für die Schweiz, mit ihrer gepflegten Neutralität, im Blick zu behalten, wie man die Prinzipien der freien Meinungsäusserung aufrechterhält und zugleich Kohärenz in der Aussenbeziehung sichert.

Was ist Ihr Rat für die Schweiz für die nächsten fünf Jahre: was sollte sie in der Beziehung zur EU vermeiden?

Generell sollte sie mehr von dem tun, was sie die letzten zwei Jahrzehnte ausgezeichnet hat: institutionell unabhängig bleiben, offen sein, sich dem Wettbewerb stellen. Es ergeben sich aber auch neue Herausforderungen: Erstens kann die Schweiz nicht länger von den Friedensdividenden des beendeten Kalten Krieges profitieren. Sie muss in ihre Streitkräfte investieren und sie vor allem modernisieren. Dazu gehört primär der Aufbau einer eigenen Cyberabwehr, um sicherzustellen, dass sie gegenüber Angriffen anderer Länder oder organisierter krimineller Gruppen weniger anfällig ist. Zweitens wird die Schweiz die Brexit-Diskussionen aufmerksam verfolgen müssen: Es besteht die Möglichkeit, dass eine «EU+1»-Partnerschaft zwischen der EU und dem Vereinigten Königreich dabei herauskommt. Damit wären wohl auch neue Möglichkeiten für die Schweiz geschaffen, sich zu beiderseitigem Vorteil an flexiblere EU-Regelungen anzudocken, ohne Mitglied zu sein.

Und die Schweizer Wirtschaft?

Die Schweiz muss geschäftstüchtig bleiben. Dazu sollten sich mehr Schweizer Unternehmen international aufstellen, was bedeutet, dass sie mehr Wert auf das Verständnis von Geopolitik legen müssen als bis anhin. Schweizer Unternehmen waren bisher recht gut darin, für sich selbst eine Marke zu schaffen, die nicht einzig mit dem Schweizer Staat verknüpft ist. In den letzten Jahrzehnten hat sich dieser Trend bei grossen Marken, etwa für Pharmaunternehmen, für Nestlé und für viele andere ausbezahlt. Kleinere Unternehmen setzen vielfach einfach auf «Swissness», verkennen dabei aber, dass sie damit gar keine eigene qualitative Markenbotschaft haben, die sie international hervorhebt. Viele Unternehmer glauben bis heute, sie müssten apolitisch und neutral sein, um international operieren zu können. Unternehmen sind aber heute viel wichtigere Akteure als früher. Sie werden sich künftig im Wettbewerb mit anderen diplomatischen Kräften messen müssen. ❮

«Grosse Unternehmen sind oft besser unterwegs, wenn sie eine eigene aussenpolitische Haltung einnehmen und einen eigenen Charakter entwickeln.»

John Chipman

Matteo Renzi angekündigt hatte, 450 Soldaten zur Verteidigung des Damms gegen den IS vor Ort zu entsenden. Das 2011 von der britischen Regierung beschlossene Impulsprogramm «UK Prosperity Agenda» ruft die eigenen Botschaften und Vertretungen im Ausland dazu auf, britische Firmen in ihren internationalen Absichten zu unterstützen. Japan unterstützt seine Firmen wirtschaftlich bei Businessopportunitäten ausserhalb des Heimmarkts. Trotzdem geraten Unternehmen, die sich zu sehr an ihre Heimregierung anlehnen, oft in Schwierigkeiten. Es ist nicht sicher, ob Monsanto tatsächlich viel damit gewann, dass die US-Regierung für sie bei europäischen Konsumenten intensiv für eine grössere Akzeptanz gentechnologisch veränderter Lebensmittel lobbyierte. Staatsfonds versuchen seit fast einem Jahrzehnt, Regierungen und Bürger davon zu überzeugen, dass sie ihre Entscheidungen unabhängig von den aussenpolitischen Launen ihrer Heimregierungen treffen dürfen.

Grosse Unternehmen sind oft besser unterwegs, wenn sie eine eigene aussenpolitische Haltung einnehmen und einen eigenen Charakter entwickeln. Die chinesische Telekomfirma Huawei beispielsweise hatte wegen der Beziehungen ihres Gründers Ren Zhengfei zur Volksbefreiungsarmee Schwierigkeiten beim Markteintritt in den USA. Die Amerikaner befürchteten, Huaweis Telekommunikationssysteme könnten dazu genutzt werden, Daten an den chinesischen Sicherheitsapparat weiterzugeben. Huawei verschob seinen Fokus in der Folge auf Bundesstaatsebene. Inzwischen hat es erfolgreich Verträge mit kleineren Mobilfunkanbietern in ländlichen Gebieten abgeschlossen, unter anderem mit der Firma SpeedConnect. Die Firma unternimmt einiges, um ihre Unabhängigkeit von der chinesischen Regierung unter Beweis zu stellen. In einem seiner seltenen Interviews bestätigte Ren die Existenz dieser Befürchtungen und gab an, das Ziel seines Unternehmens sei es, dass «die Leute Huawei als eine europäische Firma wahrnehmen» – ein eindeutiges, wenn auch exzentrisches Bekenntnis dazu, dass sich Unternehmen manchmal von der Aussenpolitik ihres Heimatlandes distanzieren müssen.

2. Eine möglichst transnationale Ausstrahlung entwickeln

Je grösser ein multinationales Unternehmen wird, desto wichtiger ist es, eine transnationale Ausstrahlung zu entwickeln. Eine Firma oder Investorengruppe, die klar an ein Land gebunden ist, riskiert es, in politische Dispute verwickelt zu werden. So wurde die französische Supermarktkette Carrefour 2008 nach protibetischen Demonstrationen in Paris auf dem chinesischen Markt boykottiert. Das Geschäft litt, bis Carrefour – mit der Hilfe der chinesischen Regierung – eine Kampagne fuhr, die seine Internationalität herausstrich und betonte, dass die meisten Angestellten des Konzerns in China eben Chinesen seien. Inzwischen wird Carrefour nicht mehr als französischer, sondern als transnationaler, globalisierter Akteur im Detailhandel wahrgenommen.

Zu diesem Grundsatz sind noch zwei wichtige Nachbemerkungen anzubringen. Erstens der Hinweis, dass es in manchen Situationen für Unternehmen vor allem hilfreich sein kann zu sa-

gen, was sie *nicht* sind. Japanische Unternehmen etwa haben sich in Afrika und Lateinamerika teilweise dadurch etablieren können, dass sie sich deutlich von chinesischen Firmen distanzierten, die inzwischen auf beiden Kontinenten in manchen Gegenden als Ausbeuter gelten. Zweitens sollten Unternehmen nicht so staatenlos werden, dass sie sich zu keinerlei Steuerzahlungen mehr verpflichtet sehen. Das Versäumnis, anständig Steuern auf Gewinne zu bezahlen, kann im Gegenteil selber als Verstoss gegen gute Aussenpolitik gesehen werden: Es kann der Reputation einer Firma schaden und zu heftigen Reaktionen seitens der Politik führen – wie etwa der jüngste juristische Backlash gegen amerikanische Unternehmen zeigte, die ihre Steuerdomizile ins Ausland zu verlegen versuchten.

3. Politische Beziehungen diversifizieren

Unternehmen sollten sich auf alle Akteure einlassen, statt sich nur um gute Regierungskontakte einerseits oder die Akzeptanz in der Zivilgesellschaft andererseits zu bemühen. Es gilt die dynamische Beziehung zwischen Regierung, Businesselite, Oligarchenkaste und Zivilbevölkerung anzuerkennen. In vielen von fragiler Innenpolitik geprägten Wachstumsmärkten muss das Gleichgewicht der Mächte in Wirtschaft und Politik ständig beobachtet werden. Sollte es sich verschieben, müssen Unternehmen rasch reagieren können.

Die Erfahrungen der spanischen Ölfirma Repsol in Argentinien können als Warnung dienen, wie verletzlich Unternehmen bei zu engen Kontakten zu nur einem bestimmten Stakeholder werden können: Repsol, in Argentinien bekannt als YPF, sah sich vor Ort durch die Tatsache beruhigt, dass ein enger Vertrauter des damaligen Präsidenten Nestor Kirchner beachtliche Anteile an der Lokalgesellschaft hielt und sogar im Verwaltungsrat sass. Doch als Kirchners Ehefrau Cristina Kirchner ihm im Präsidentenamt nachfolgte und YPF verstaatlichte, konnte Repsols wichtigster Gewährsmann nichts dagegen tun. Repsol hätte die Verstaatlichung – die Argentinien übrigens wohl mehr schadete als der Ölfirma – wohl nicht verhindern können. Dennoch macht ihre Geschichte deutlich, dass ein enges Verhältnis zu einem Regime alleine gegen geopolitische Risiken nicht wappnen kann.

Die beste Versicherung gegen politische Risiken bleibt eine ganze Reihe von weitgehenden und tiefgreifenden Beziehungen, die die inoffizielle Lizenz eines Unternehmens zur Businesstätigkeit vor Ort schützen und stützen.

4. Sich nicht selber sabotieren

Im Oktober 2015 kassierte der südafrikanische Mobilfunkanbieter MTN in Nigeria eine Busse von 5,2 Milliarden Dollar. MTN hatte es versäumt, seine Dienste an 5 Millionen Abonnenten einzustellen, die beim Kauf ihrer SIM-Karten ihre Adressen nicht registriert hatten. Die nigerianische Regierung hatte diese Registrierung als Sicherheitsmassnahme gegen Widerstandsgruppen wie Boko Haram für verbindlich erklärt. Ein regelmässiger Beobachter nigerianischer Politik – erst recht ein Grossinvestor – hätte erkennen können, dass der Kampf gegen Boko Haram zu den nationalen Topprioritäten gehört. Zusätzlich hätte sich MTN der Rivalität zwischen seiner Heimat und Nigeria – den beiden ökonomischen Schwergewichten des Kontinents – bewusst sein müssen und den nigerianischen Behörden mit der entsprechenden diplomatischen Intelligenz und Sensibilität begegnen sollen.

Politische Risiken entstehen also nicht nur, wenn ein Unternehmen zur falschen Zeit am falschen Ort ist. Manchmal schaffen Firmen sie durch eigene Unzulänglichkeiten selbst. Wer langjährige Partner für selbstverständlich hält oder ohne Rücksicht auf lokale Gegebenheiten den Shareholder Value vorantreibt, muss damit rechnen, dass sich das rächt. Unternehmen brauchen ein aufrichtiges Verständnis der politischen und diplomatischen Interessenlage in den Ländern, in denen sie investieren. Nur so können sie agil und leichtfüssig auf politische Veränderungen eingehen.

Ein weiteres anschauliches Beispiel sind die Schwierigkeiten des Bergbauriesen Anglo-American 2012 in Chile. Die dortige staatliche Bergbaufirma Codelco machte geltend, Anglo ignoriere ihre Bemühungen, eine bestehende Option zum Kauf von Unternehmensanteilen einzulösen, und verhandle stattdessen mit Mitsubishi über eine Beteiligung von 24,5 Prozent für 5,4 Milliarden Dollar. Anglo stellte sich auf den Standpunkt, es sei sein gutes Recht, einen besseren Deal für seine Aktionäre auszuhandeln, und warf Codelco seinerseits Bullying vor. Was folgte, war ein für beide Seiten extrem teurer Schlagabtausch, der schliesslich damit endete, dass Anglo Codelco eine 30-Prozent-Beteiligung zu Schleuderpreisen überliess. Anglo verteidigte sich wohl mit dem Argument, dass es im besten Interesse seiner Aktionäre handeln müsse, und die Schlusseinigung liess alle Seiten ihr Gesicht wahren. Dennoch hätte Anglo wissen müssen, dass es einen solchen Konflikt in einem fremden Markt gegen eine Firma in Staatseigentum kaum würde gewinnen können – und den Schlagabtausch hätte es viel schneller beenden sollen.

Ganz zum Schluss noch dies: geopolitische Volatilität unterscheidet sich nicht von anderen Arten der Volatilität. Ein Unternehmen, das entsprechende Prüfprozesse bereits implementiert hat und eine durchdachte Unternehmensaussenpolitik pflegt, sollte sich in diesen herausfordernden Zeiten zurechtfinden können. Das wissen auch Investoren. Bei der Beurteilung eines Unternehmens orientieren sie sich weiterhin an den traditionellen Indikatoren unternehmerischer Fitness. Das aussenpolitische Knowhow einer Firma und die damit verbundene höhere Resilienz angesichts geopolitischer Krisen jedoch spielen eine zunehmend bedeutendere Rolle. ‹

Aus dem Englischen übersetzt von Olivia Kühni.
Der hier erstmals auf Deutsch vorliegende Text ist eine für den «Schweizer Monat» leicht gekürzte Version eines Essays, der in der «Harvard Business Review» erschienen ist (September 2016).
© 2017 Harvard Business School Publishing Corp.