

Number 101 / 2018

Working Paper Series

by the University of Applied Sciences BFI Vienna



Politisches Risikomanagement aus der Perspektive österreichischer Managerinnen und Manager

Mai 2018

Johannes Leitner

Fachhochschule des BFI Wien
Kompetenzzentrum für die Schwarzmeerregion

Hannes Meissner

Fachhochschule des BFI Wien
Kompetenzzentrum für die Schwarzmeerregion

Gefördert von



Stadt+Wien

Hinweis des Herausgebers: Die in der Working Paper Serie der Fachhochschule des BFI Wien veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule des BFI Wien.

Inhaltsverzeichnis

1. Politische Risiken für österreichische Unternehmen	3
2. Politisches Risiko in der theoretischen und empirischen Literatur	4
3. Werden politische Risiken gemanagt?	6
4. Fokusgruppendiskussion mit Managerinnen und Managern österreichischer Unternehmen	7
5. Ergebnisse der Fokusgruppendiskussion.....	8
6. Erste Hinweise zum Stand des politischen Risikomanagements.....	11

Abstract

Politische Risiken für international agierende Unternehmen sind seit jeher eine Begleiterscheinung internationaler Geschäftstätigkeiten. Dennoch, das Management politischer Risiken im Unternehmenskontext ist kaum erfasst. Bis dato kann keine methodisch gesicherte Aussage darüber getroffen werden, in welchem Umfang – sowohl quantitativ als auch qualitativ – Unternehmen ein systematisches Management politischer Risiken implementiert haben. Dies trifft vor allem auf österreichische Unternehmen zu.

Ziel dieses Beitrags ist, einen ersten Einblick in das politische Risikomanagement österreichischer Unternehmen zu erhalten und zu vermitteln.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen, inwiefern politische Risiken systematisch und methodisch gemanagt werden, haben wir eine Fokusgruppe angewendet. Unsere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner waren durchwegs hochrangige EntscheidungsträgerInnen von international agierenden Unternehmen, die von Österreich aus Verantwortung auch für das Auslandsgeschäft übernehmen.

Im Ergebnis zeigt sich die Bedeutung politischer Risiken für die Managerinnen und Manager, aber auch oftmals ein fehlender systematischer und strategischer Zugang zum Management dieser Risiken.

Political risks have always been a relevant factor for multinational companies in their international operations. However, hitherto we have only a very limited knowledge about the strategic and systematic management of political risks among companies. This is particularly true for Austrian based firms.

Against this backdrop, this paper wants to shed light on the management of political risks among Austrian based companies. The results of this paper are drawn from a focus group discussion among high-ranked managers of companies from different industries. The focus group discussion focused on the awareness and relevance of political risks for their operations as well as strategies and tools, which are applied to manage those political risks.

The results unveil that political risk seems to be a highly relevant topic for managers, however, often there seems to be a lack in a systematic and strategic approach to manage political risk.

1. Politische Risiken für österreichische Unternehmen

Politische Risiken für international agierende Unternehmen sind seit jeher eine Begleiterscheinung internationaler Geschäftstätigkeiten. Internationalisierung bedeutet auch, dass sich ein Unternehmen einem neuen regulatorischen Rahmen aussetzt, sowohl in formaler als auch in informeller Hinsicht. „Formal“ bezieht sich auf die Gesetze und Bestimmungen, die für einen Markt gelten. Parallel dazu existieren aber informelle Institutionen und Regeln, die je nach Landeskontext mehr oder weniger bedeutungsvoll sind und den formalen Rahmen ergänzen oder auch verdrängen können.

Ein neues regulatorisches Umfeld kann Vor- und Nachteile für ein Unternehmen und seine Geschäftstätigkeiten bedeuten. Wesentlich aber ist, dass das Management die Logiken und Funktionsweisen versteht und sich deren bewusst ist, um optimale Entscheidungen zu treffen.

Genauso wie eine professionelle Marktanalyse dabei unterstützt, Marktrisiken zu identifizieren, um die Produkte/Dienstleistungen bestmöglich adaptieren zu können, hilft eine professionelle, systematische politische Risikoanalyse, sich als Unternehmen bestmöglich auf einen neuen Markt oder sich ändernde Marktbedingungen im regulatorischen Kontext einstellen zu können.

Ziel dieses Beitrags ist, einen ersten Einblick in das politische Risikomanagement österreichischer Unternehmen zu erhalten. Das Paper ist so strukturiert, dass in einem ersten Teil bestehende theoretische und empirische Erkenntnisse der relevanten Literatur zu politischem Risiko wiedergegeben werden, um auf dieser Basis die Forschungsfragen zu entwickeln. Anschließend an die Forschungsfragen informiert der Methodikteil über die methodologische Herangehensweise und über das Untersuchungsdesign der Fokusgruppendifkussion. Im Folgekapitel werden die Ergebnisse dargestellt, um den Beitrag mit einer Diskussion der Ergebnisse abschließen zu lassen.

2. Politisches Risiko in der theoretischen und empirischen Literatur

International agierende Unternehmen setzen sich einem erhöhten Risiko aus, da sie in einem neuen, oft auch unbekanntem Umfeld aktiv werden. Politische Risiken wurden sehr oft in erster Linie Emerging Markets zugeschrieben (Diamonte et al. 1996). Dieses Bild muss allerdings zunehmend korrigiert werden, denn politische Entwicklungen in der jüngeren Vergangenheit wie der „Brexit“, das Unabhängigkeitsvotum in Katalonien und die Neuausrichtung des globalen Handels unter Präsident Trump zeigen, dass auch in lange Zeit als sehr risikoarm geltenden Märkten der OECD-Staaten politische Risiken zunehmen.

Politisches Risiko bezieht sich auf sämtliche Handlungen oder Entscheidungen öffentlicher Einrichtungen und/oder nichtstaatlicher Akteure, die in diesem Auslandsmarkt präsent sind und Einfluss auf die Geschäftstätigkeit des internationalen Unternehmens haben und negativ auf dessen Performance wirken (Leitner 2017: 29).

Politische Risiken können auf drei unterschiedlichen Analyseebenen identifiziert werden, der geopolitischen Ebene, der Makroebene – bei der noch weiter zwischen internen und externen Faktoren differenziert werden kann – und der Mikroebene. Auf der geopolitischen Ebene werden Faktoren wie globaler Terror, geopolitische Machtstrategien verschiedener Länder oder aber auch globale Konflikte genauer betrachtet und auf mögliche Auswirkungen auf das Unternehmen geprüft. Die Analyse auf Mikroebene befasst sich selektiv mit denjenigen Risikofaktoren eines Marktes, die speziell für ein einzelnes Unternehmen oder auch

Projekt relevant sind. Die Analyse auf Makroebene hingegen befasst sich mit den politischen Risikofaktoren, die sich in einem Land aufgrund der innen- und außenpolitischen Dynamik, aber auch aufgrund der spezifischen Regimetypologie ergeben (Robock 1971; Alon/Martin 1998; de la Torre/Neckar 1988).

Auf der Makroebene umfassen die externen politischen Risiken Faktoren wie regionale oder bilaterale Konflikte oder aber die Qualität der diplomatischen Beziehungen. Ebenso bedeutend kann die grundlegende Ideologie und Programmatik gegenüber internationalen Unternehmen in einem bestimmten Auslandsmarkt sein. Je feindseliger die politische Einstellung gegenüber internationalen Unternehmen, desto höher das politische Risiko (Kobrin 1979). Als externe Faktoren werden all diejenigen Risikofaktoren bezeichnet, die sich aus der außenpolitischen Dynamik eines Landes ergeben.

Demgegenüber liegt der Fokus bei der internen Perspektive auf denjenigen Faktoren, die sich aus der innenpolitischen Konstellation ergeben. Darunter fällt etwa die politische Stabilität, die Faktoren wie Aufstände oder Streiks beinhaltet, aber auch inwiefern ein Staat sein Gewaltmonopol im gesamten Staatsterritorium ausüben kann oder wie geregelt Regimewechsel in einem Staat ablaufen (Miller 1992). Die Frage nach den spezifischen politischen Risiken unterschiedlich ausgeprägter Demokratiekonstellationen wird ebenfalls in diesem Bereich diskutiert (Jensen 2008; Jensen et al. 2013).

Ein sehr bedeutender politischer Risikofaktor in der internen Perspektive basiert auf State Capture (Meissner 2017). Das Phänomen des State Capture bezieht sich auf Konstellationen, die sich dadurch auszeichnen, dass private Netzwerke wie Klans, Familien- und Freundschaftsnetzwerke oder auch Businessgruppen öffentliche Positionen besetzen und diese dann für ihre privaten, ureigenen Ziele missbrauchen. Sie streben dabei nach Selbstbereicherung mittels Korruption und Verwirklichung ihrer Businessinteressen. Dabei tritt zumeist auch Autoritarismus hinzu, denn die herrschenden Eliten versuchen, die für sie vorteilhafte Konstellation mittels Repression möglichst dauerhaft zu sichern. Daneben kommt es zu einer „Privatisierung“ öffentlicher Güter und deren Umverteilung in pyramidenförmigen Patronage-Netzwerken. Hierdurch werden Legitimität und Loyalität erkaufte und das informelle Herrschaftssystem mithin stabilisiert.

Multinationale Unternehmen sind mit diesen politischen Risiken in ihren Geschäftstätigkeiten konfrontiert und müssen – mehr oder weniger systematisch – Strategien entwickelt haben, um diese Risiken zu managen.

Die Auswirkungen von politischen Risiken auf Unternehmensentscheidungen können auf zwei Ebenen beobachtet werden: einerseits auf der Unternehmensebene und andererseits auf der Makroebene (Leitner/Meissner 2017). Dieser Beitrag fokussiert auf die Unternehmensebene, daher werden nun Markteintritts- und Investitionsentscheidungen von Unternehmen genauer dahingehend analysiert, wie diese durch politische Risiken beeinflusst werden.

Untersuchungen zu Eintrittsstrategien in politisch riskante Märkte zeigen, dass der subjektiven Einschätzung durch das Unternehmen, ob ein politischer Risikofaktor mehr oder weniger relevant ist, eine wesentliche Bedeutung zukommt (Figueira-de-Lemos/Hadjikhani 2014; Giambona et al. 2017). Diese Einschätzung wiederum ist von den historischen Lernerfahrungen eines Unternehmens mit Aktivitäten in einem politisch riskanten Markt abhängig. Lernerfahrungen als bedeutende Variable bei Internationalisierungsentscheidungen haben Johnson und Vahlne (1977) in die Internationalisierungsliteratur eingeführt und gezeigt, dass Unternehmen graduell mit der Zunahme an Lernerfahrungen in Auslandsmärkten auch ihre Internationalisierungsbestrebungen durchführen. Entsprechend wird auch verständlich, dass die Relevanz politischer Risiken von Unternehmen subjektiv eingeschätzt wird, je nach

Erfahrungen und gesammeltem Wissen im Management dieser Risiken. Firmen stehen zwei Strategien zur Verfügung, um auf Änderungen im politischen Umfeld reagieren zu können und die Geschäftstätigkeiten an die subjektive Risikotoleranzschwelle anzupassen. Die subjektive Risikotoleranzschwelle bezeichnet diejenige Grenze, bis zu der ein Risiko als akzeptierbar durch das Unternehmen eingeschätzt wird. Entweder wird (1) Wissen und Know-how aufgebaut, um auf die neue Situation angemessen reagieren zu können, oder aber (2) der Geschäftsumfang in dem Markt wird reduziert, bis wieder ein subjektiv wahrgenommenes Gleichgewicht herrscht (Figueira-de-Lemos/Hadjikhani 2014). Eine Studie über die verschiedenen Internationalisierungspfade japanischer Firmen unterstützt die Annahme, dass Lernerfahrungen einen positiven Effekt auf den Markteintritt in politisch weniger stabile Märkte ausüben. Demnach lernen Unternehmen Schritt für Schritt, sich an neue Rahmenbedingungen anzupassen und sehen sich zunehmend in der Lage, auch schwierigere Rahmenbedingungen zu managen (Delios/Henisz 2003).

Neuere Untersuchungen gehen von einer umgekehrten Fragestellung aus und fokussieren darauf, inwiefern ein professionelles Management politischer Risiken ein Wettbewerbsvorteil sein kann. Dem liegt die Hypothese zugrunde, dass man durch ein effektiveres politisches Risikomanagement in Märkte einsteigen kann, die der Konkurrenz verwehrt bleiben, und sich somit ein Vorteil ergibt. Die empirischen Ergebnisse von mehreren Studien anhand von spanischen multinationalen Unternehmen unterstützen die Annahme, dass ein effektives politisches Risikomanagement einen Wettbewerbsvorteil bedeutet (Jimenez 2010; Jimenez/Delegado-Garcia 2012; Jimenez et al. 2014; Alcantara/Mitsubishi 2013).

Entsprechend der Einschätzung durch ein Unternehmen, ob ein Markt mehr oder weniger politisch riskant ist, werden auch die Eintrittsstrategien angepasst. Brouthers (1995) zeigt in seiner Studie, dass Unternehmen die Markteintrittsstrategie dem subjektiv wahrgenommenen Risikolevel anpassen. In Märkten, die als weniger riskant eingeschätzt werden, kommen eher Eintrittsstrategien, die einen höheren finanziellen und unternehmerischen Einsatz erfordern, aber auch mehr Kontrolle erlauben, zum Einsatz, etwa die Gründung von Tochtergesellschaften. Hingegen werden Märkte mit höherem Risiko eher durch Lizenzvereinbarungen oder Franchising bearbeitet. Ebenso hat eine weitere Studie gezeigt, dass Managerinnen und Manager bei einem Markteinstieg bei riskanteren Märkten einen Unternehmenskauf gegenüber einem Greenfield Investment bevorzugen. Begründet wird die Entscheidung damit, dass durch einen Unternehmenskauf Profite schneller zurückfließen als bei Greenfield Investitionen (Datta et al. 2015).

3. Werden politische Risiken gemanagt?

Das Management politischer Risiken im Unternehmenskontext ist trotz der zunehmend intensivierten Forschung in diesem Bereich kaum erfasst. Bis dato kann keine methodisch gesicherte Aussage darüber getroffen werden, in welchem Umfang – sowohl quantitativ als auch qualitativ – Unternehmen ein systematisches Management politischer Risiken implementiert haben.

Vor diesem Hintergrund scheint eine Erhebung unter österreichischen Managerinnen und Managern sinnvoll, um erste Aussagen über deren Wahrnehmungen und Einschätzung politischen Risikos generell und zum Status quo von politischem Risikomanagement zu erhalten.

Diese indikative Analyse zielt darauf ab, eine Orientierungsgrundlage für das Design einer nachfolgenden quantitativen Untersuchung zu erhalten.

Folgende Fragen sollen in diesem Working Paper beantwortet werden:

- (1) Welche Bedeutung messen Managerinnen und Manager politischem Risiko für ihre Geschäftstätigkeiten bei?
- (2) Welche politischen Risiken nehmen Managerinnen und Manager wahr?
- (3) Wie managen Unternehmen politische Risiken derzeit?
 - a. Werden politische Risiken systematisch gemanagt?
 - b. Welche Managementinstrumente finden Anwendung?

Das STRATOS Forschungsteam erwartet, mit Antworten auf diese Fragen eine bessere Grundlage zu erhalten, um die nachfolgende quantitative Studie optimal aufsetzen zu können.

4. Fokusgruppendifkussion mit Managerinnen und Managern österreichischer Unternehmen

Zur Beantwortung der Forschungsfragen folgt diese Analyse einer qualitativen Forschungsmethodik. Zum einen wollen wir einen detaillierten Einblick in Beurteilungen und Begründungen erhalten über die Relevanz von politischen Risiken (Atteslander 2010; Diekman 2014). Zum anderen ist für uns besonders bedeutend, Einblicke dahingehend zu erhalten, inwiefern politische Risiken systematisch und methodisch gemanagt werden. Als konkrete Methode haben wir eine Fokusgruppe angewendet. Aus der durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer entstehenden Diskussion über das weitestgehend wenig erfasste und bekannte Themengebiet „politisches Risiko“ erwarten wir einen umfangreicheren Einblick in Bezug zu unseren Forschungsfragen als bei alternativen qualitativen Methoden (Henselig et al. 2006).

Vor dem Hintergrund unserer Forschungsfragen sind wir in drei Schritten vorgegangen. Zuerst haben wir anhand einer umfassenden Literaturanalyse den Stand der Forschung zu „politischem Risiko für international agierende Unternehmen“ aufgearbeitet und insbesondere auf das Management politischer Risiken fokussiert. Auf Basis theoretischer und empirischer Erkenntnisse in der Literatur haben wir einen Leitfaden entwickelt, der als Kompass bei der Moderation der Fokusgruppen dient.

Die Fokusgruppe fand am 15. September 2017 an der FH des BFI Wien statt und hat 120min gedauert. Moderiert wurde die Fokusgruppe durch Johannes Leitner. Parallel zu der Gruppendiskussion haben Hannes Meissner und weitere Kollegen die Fokusgruppe dokumentiert, ebenso wurde die gesamte Diskussion mittels Mikrophon aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurde Anonymität zugesichert.

Entsprechend der optimalen Gruppengröße für Fokusgruppen von etwa acht Personen (Henselig et al. 2006) hatten neun Vertreterinnen und Vertreter von acht Unternehmen an der Fokusgruppe teilgenommen.

Unsere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner waren durchwegs hochrangige Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger von international agierenden Unternehmen, die von Österreich aus Verantwortung auch für das Auslandsgeschäft übernehmen. Die Managerinnen und Manager hatten unterschiedliche fachliche Kompetenzen, diese reichten von Controlling über Compliance/Legal Affairs und Regionalverantwortlichkeit bis zu Finanzverantwortlichkeit. Ebenso waren alle Managerinnen und Manager entweder Mitglieder des Unternehmensvorstandes oder in hohen Führungspositionen. Von den Unternehmen waren sechs österreichische Großunternehmen. Zwei Unternehmen hatten internationale Mutterkonzerne und agierten als regionale Headquarters innerhalb der Konzernstruktur. Nach Branchen

waren die Unternehmen aus der Energieversorgung, der Versicherungsbranche, der Industrie, Transport- und Logistik, sowie dem Konstruktionssektor.

Die transkribierte Fokusgruppendifkussion wurde danach anhand eines Kategoriensystems analysiert und interpretiert (Mayring 2015). Dieser induktive Zugang ermöglichte uns, auf bestehende Literatur zurückzugreifen, diese aber durch die Erkenntnisse unserer Fokusgruppe zu ergänzen, wodurch wir einen spezifischen Einblick in das politische Risikomanagement unter österreichischen Unternehmen geben können.

5. Ergebnisse der Fokusgruppendifkussion

Die Ergebnisse der Fokusgruppendifkussion werden nach drei großen Themenbereichen strukturiert dargestellt. Diese drei Bereiche erstrecken sich erstens auf die allgemeine Einschätzung von politischen Risiken für Unternehmen, die international tätig sind. Der zweite Bereich bezieht sich auf politische Risiken, von denen Unternehmen betroffen sind, und der dritte Bereich behandelt die Systematik im Managen politischer Risiken.

Die **Bedeutung politischer Risiken** für international agierende Unternehmen wird im Wesentlichen als hoch eingeschätzt, wobei betont wird, dass sich das geopolitische Umfeld in der jüngeren Vergangenheit problematischer geworden ist und wohl auch weiterhin volatil bleiben wird.

„Es wird gefühlsmäßig instabiler, das lässt sich auch an Zahlen ablesen, politisches Risiko ist relevant, nicht nur international, kann auch im Inland selbst passieren, dadurch sehr relevant.“ Manager eines Transportunternehmens.

Oder auch ein Manager eines Konstruktionskonzerns:

„Politisches Risiko ist selbstverständlich relevant. Es gibt Wellenbewegungen, Handlungsweisen, die sind von Regierungen vorgenommen, was wir sehen. Das ist doch nicht so zielführend, wie etwa in Polen.“

Der Europäischen Union wird als übergeordneter Ordnungsrahmen vor allem in Märkten, die kürzlich der Union beigetreten sind, ein stabilisierender Einfluss zugeschrieben. Die EU wird als Element angesehen, die politischen Risiken in ihrer Einflussphäre zu reduzieren.

„Vielleicht wieder besser, wie Bulgarien in der EU, dort ist es besser.“ (Manager eines Energieversorgers)

Ebenso zeigen Unternehmen, die eine historische Lernerfahrung in Auslandsmärkten akkumuliert haben, eine gewisse Gelassenheit dahingehend, dass sie politische Risiken nicht als ein neues Phänomen sehen, sondern als eine Thematik, die die Geschäftstätigkeiten des Unternehmens permanent begleitet.

„Wir sind weltweit tätig, seit 40 Jahren wachsen wir mit den lokalen Märkten mit. Wir haben stabile Strukturen, weniger kurzfristige Einflüsse. Aber politische Risiken, die aufpoppen, waren auch schon in den

90er Jahren ein Thema, Sanktionen gegen den Iran, dort hatten wir früher mal Geschäft, jetzt nicht mehr. Wenn in Brasilien, wo wir massive Investitionen haben und das Land instabil wird, tut uns das weh. Wir leben mehr mit als bei Projektgeschäft. Wo es nicht lustig ist, halten wir uns mit Investitionen zurück. Unser Investitionsverhalten passt sich an.“ (Manager eines Industrieunternehmens)

Wesentlich scheint, dass Unternehmen von politischen Risiken ganz unterschiedlich betroffen sind, je nach Präsenz und Art der Geschäftstätigkeit.

„Wir haben unterschiedliche Arten von politischen Risiken und Auslandsrisiken. Wir sind in Mazedonien Versorger, auf der anderen Seite haben wir Projektgeschäft, wir haben Lieferbeziehungen in möglicherweise instabilen Ländern. Grob unterscheiden wir, wo wir mit Asset sind, da haben wir unterschiedliche Perioden durchlaufen, mal besser mal schlechter.“ (Manager eines Energieversorgers)

Vor allem das Projektgeschäft ist wesentlich anfälliger für kurzfristige Schwankungen im regulatorischen Umfeld als langfristige Investitionen, die wiederum sehr abhängig sind von der strategischen politischen Entwicklung eines Marktes.

Unternehmen sehen sich **in unterschiedlichen Märkten auch verschiedenen politischen Risikofaktoren gegenüber**. Den Ergebnissen zufolge scheinen State Capture, Rechtssicherheit, Stabilität der Institutionen und Regimewechsel jene Faktoren zu sein, die besonders die Aufmerksamkeit der Managerinnen und Manager auslösen. Obwohl eine Reihung aufgrund der Erhebungs- und Auswertungsmethode nicht möglich ist, scheinen diese politischen Risiken präsenter zu sein als diejenigen, die in der Diskussion nicht genannt wurden. Die Aussagen decken sich aber auch mit empirischen Studien zu politischen Risiken (vgl. Alon et al. 2006; Alon/Martin 1998; Meissner 2017).

Unter State Capture finden sich sämtliche Konstellationen von Eliten, die öffentliche Einrichtungen für ihre privaten Profite missbrauchen, so auch Oligarchentum.

„Oligarchentum besser kennen zu lernen ist wichtig, da es bedeutender ist, als man an der Oberfläche sieht. Wenn sich was zusammenbraut, oder Praktiken oder aber auch auf den ersten Blick normale Probleme, die mit normalen Gesetzgebungsmechanismen nicht zu lösen sind.“ (Manager eines Logistikunternehmens)

Daran anschließend ist Rechtssicherheit ein politischer Risikofaktor, der in der Fokusgruppe diskutiert wurde.

„(...) wir sehen ein junges Rechtssystem in den Ländern, mit hoher Entscheidungsunsicherheit, Verantwortung zu übernehmen ist nicht unbedingt die präferierte Mentalität in Osteuropa.“ (Manager eines Konstruktionskonzerns)

Ähnlich argumentiert auch ein Manager eines Industrie- und Hightechnologiekonzerns:

„Unter dem Gesichtspunkt Stabilität brauchen wir Rechtssicherheit und freien Warenverkehr, das sehen wir in zunehmendem Maße in der Türkei und der Ukraine eingeschränkt.“

Neben der Rechtssicherheit wird auch immer wieder das Thema der Stabilität von Institutionen und der Prognostizierbarkeit politischer Entscheidungen diskutiert.

„Wir haben in vielen Ländern das gespürt, wie schaut es mit Stabilität aus in Ländern, die früher stabil waren, Türkei, Griechenland, USA mit Trump, Brexit in UK, in viele Länder, wo früher kein Risiko war, muss man jetzt anders hinschauen.“ (Manager eines Technologieunternehmens)

Fehlende Vorhersehbarkeit und Stabilität im regulatorischen Rahmen scheinen ebenfalls relevante politische Risiken zu sein.

„20 Jahre lange Bindungen, für uns wichtig eine Stabilität und Vorhersehbarkeit, politisches Risiko und Länderrisiko miteinander verbunden. (...) Ein Risiko gibt es aber noch, wenn ein Regierungswechsel kommt, dann kann es sein, dass alle Projekte gestoppt werden.“ (Manager eines Technologieunternehmens)

Eine wichtige Frage ist nun, wie die Unternehmen mit diesen politischen Risiken umgehen. Kommen systematische und methodisch geleitete Risikomanagement-Instrumente zur Anwendung? Oder beschränkt sich das Management politischer Risiken auf Ad-hoc-Entscheidungen?

Politische Risiken werden von einigen Unternehmen bereits durchaus professionell erfasst und gemanagt. Aber die Fokusgruppe hat bei den Unternehmen auch ein sehr breites Spektrum gezeigt, das von standardisierten Systemen bis zu Ad-hoc-Entscheidungen reicht.

„Alle haben ein Risikomanagement, drei Jahre im Voraus; die Gesellschaften sind selbst zuständig, die Risiken werden quartalsweise evaluiert, aggregiert auf Regionesebene, die Bewertungskriterien sind standardisiert, dann wird bewertet die Eintrittswahrscheinlichkeit, 5 Kategorien; und welche Auswirkungen auf [Firmenname] die haben. Regulatory bodies, business objectives; auf Linie für uns.“ (Manager eines Industriekonzerns)

Aber es gibt Abstufungen, wo letztlich auch wenig systematisch vorgegangen wird.

„Wir haben auch Risikoanalysen vorher, mit Wahrscheinlichkeit bewertet, berechnet, wie wahrscheinlich und hoch unser Eigenkapitalrisiko ist; da schauen wir das Risikopotenzial an, aber natürlich muss man ad hoc reagieren, aber dennoch im Vorfeld abschätzen.“ (Manager eines Energieversorgers)

„Aber immer eine Ad-hoc-Situation bei politischem Risiko, weil wir das nicht beeinflussen können, aber wir versuchen, so gut wie möglich vorbereitet zu sein.“ (Manager eines Transportunternehmens)

Es zeigt sich ein sehr differenziertes Bild im Umgang mit politischen Risiken in österreichischen Unternehmen, wobei sich die Unterschiede auf den Grad der Systematik beziehen, die bei der Identifikation, Analyse und dem Managen der politischen Risiken angewendet wird. Dennoch scheint die Ansicht vorherrschend zu sein, dass zwar Rahmenbedingungen analysiert werden, diese aber ohnehin nicht beeinflussbar seien. Der Fokus, dass unterschiedliche politische Risiken dennoch mehr oder weniger professionell gemanagt werden können, ist noch wenig ausgereift.

6. Erste Hinweise zum Stand des politischen Risikomanagements

Die Analyse der Fokusgruppendifkussion bietet einen ersten Einblick in die Wahrnehmungen und Ansichten von Managerinnen und Managern in österreichischen Unternehmen zum Management politischer Risiken.

Politische Risiken sind für die Managerinnen und Manager ein relevantes Thema in ihren Geschäftsentscheidungen. Die Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger sind sich wohl der Omnipräsenz politischer Risiken bewusst, sie analysieren die regulatorischen Rahmenbedingungen auf der geopolitischen und der makropolitischen Ebene, wobei hier bereits erste Unterschiede in der Systematik der Vorgehensweise und der implementierten Prozesse festzustellen sind. Während die eine Gruppe von Unternehmen ein definiertes Risikomanagement-System implementiert hat und das auch im operativen Geschäft auf sämtlichen Entscheidungsebenen in die Managementstruktur eingearbeitet hat, vertrauen andere Firmen auf einen unspezifischen Erfahrungsaustausch und den Kommunikationsfluss relevanter politischer Risiken, ohne diesen Prozess speziell zu steuern. Ebenso zeigt sich ein breites Spektrum an Professionalität im Management politischer Risiken. Während sich Firmen mit einem professionellen Management ihrer Handlungsspielräume und Steuerungsmechanismen bewusst sind, stecken andere Unternehmen in der Ansicht fest, dass politische Risiken ohnehin nicht beeinflussbar seien. Dabei werden die Interventionsmöglichkeiten übersehen, die sich in der Unternehmensstrategie als Reaktion auf politische Risiken ergeben. Nicht zuletzt können politische Strategien bei einem proaktiven Management der politischen Rahmenbedingungen unterstützen und somit das Unternehmen zu einem Akteur machen (Hillman et al. 1999).

Unternehmen sind von politischen Risikofaktoren durchaus unterschiedlich betroffen, wobei neben der Branche vor allem auch ausschlaggebend ist, ob das Engagement des Unternehmens eine mittel- bis langfristige Investition oder aber ein Projektgeschäft ist. Projekte sind anfälliger für kurzfristige Volatilität und vor allem auch in der Projektanbahnungsphase, wenn dem Aufbau von Netzwerken eine besondere Bedeutung zukommt, sehr sensibel auf Regimeänderungen. Denn mit Regimeänderungen werden in der Regel nicht nur einzelne Machthaber ausgetauscht, sondern der administrative Apparat mit Spitzenfunktionären in der Bürokratie, was wiederum zur Folge haben kann, dass für ein bestimmtes Projekt wichtige Entscheidungsträger in einem Markt entmachtet werden. Unter der Voraussetzung ausreichender Ressourcen sollte beim Aufbau von Netzwerken breiter gedacht werden, um nicht nur von einem neuralgischen Knotenpunkt abhängig zu sein, sondern sich weitere Optionen aufzubauen (Darendeli/Hill 2016).

Politische Risiken, denen Managerinnen und Manager österreichischer Unternehmen hohe Aufmerksamkeit zuwenden, sind vor allem jene Faktoren, die Instabilität im regulatorischen und institutionellen Umfeld mit sich bringen. State Capture mit den damit einhergehenden Problemen wie Korruption, Bevorzugung

nahestehender Netzwerke oder Personen (Favouritism) und eine undurchschaubare bzw. widersprüchliche Rechtslage (Institutional Ambiguity) aufgrund der Parallelität formaler und informeller Institutionen sind nicht nur für österreichische Unternehmen politische Risiken, sondern besitzen auch in anderen Untersuchungen vor allem im postsowjetischen Raum eine hohe Relevanz, so etwa in den Business Environment and Enterprise Performance Surveys (BEEPS) der EBRD in Kooperation mit der Weltbank (BEEPS 2017).

Bisher sind nur wenige Fakten über die Systematik des Managements politischer Risiken in österreichischen Unternehmen bekannt. Die Fokusgruppendifkussion hat gezeigt, dass eine professionelle, systematische Herangehensweise an das Managen politischer Risiken nicht die Regel zu sein scheint. Vielmehr entsteht der Eindruck, dass Unternehmen zwar ein durchwegs ausgereiftes Risikomanagementsystem haben, das allerdings nicht in der Lage ist, systematisch Risiken im politischen Kontext zu identifizieren, zu analysieren und entsprechende Strategien abzuleiten. Ebenso weisen die Ergebnisse der Fokusgruppe darauf hin, dass spezielle Instrumente und Tools des politischen Risikomanagements wenig verbreitet sind. Vielmehr scheinen „Erfahrungswissen“ und „Bauchgefühl“ Kategorien zu sein, die im Kontext von politischem Risikomanagement präsent sind.

In einer quantitativen Folgeuntersuchung werden wir aufbauend auf den Ergebnissen der Fokusgruppe den Fragen nach der Verbreitung und Systematik von Instrumenten des politischen Risikomanagements in Österreichs Unternehmen nachgehen.

Literaturverzeichnis

Alcantara, Lailani Laynesa / Mitsuhashi, Hitoshi (2013): Dynamics of entering politically risky foreign markets. In: Management Research Review, 36 (6), 580-595.

Alon, Ilan / Gurumoorthy, Rajesh / Mitchell, Matthew C. / Steen, Teresa (2006): Managing Micropolitical Risk: A Cross-Sector Examination. In: Thunderbird International Business Review, 48 (5).

Alon, Ilan / Martin, Matthew A. (1998): A Normative Model of Macro Political Risk Assessment. In: Multinational Business Review, 6 (2), 10-19.

Atteslander, Peter (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: Schmidt.

BEEPS (2017): BEEPS V Ukraine. Hg. v. EBRD und World Bank. Online verfügbar unter <http://ebrd-beeps.com/reports/beeps-v/ukraine/> (30.11.2017).

Brouthers, Keith D. (1995): The influence of international risk on entry mode strategy in the computer software industry. In: Management International Review, 35 (1), 7-28.

Darendeli, Izzet Sidki / Hill, T. L. (2016): Uncovering the complex relationships between political risk and MNE firm legitimacy: Insights from Lybia. In: Journal of International Business Studies, 47, 68-92.

Datta, Deepak K. / Musteen, Martina / Basuil, Dynah A. (2015): Influence of managerial ownership and compensation structure on establishment mode choice: The moderating role of host country political risk. In: Management International Review, 55, 593-613.

de la Torre, J / Neckar, D. (1988): Forecasting Political Risks for International Operations. In: International Journal of Forecasting, 4 (2), 221-241.

- Delios, Andrew / Henisz, Witold J. (2003): POLITICAL HAZARDS, EXPERIENCE, AND SEQUENTIAL ENTRY STRATEGIES: THE INTERNATIONAL EXPANSION OF JAPANESE FIRMS, 1980-1998. In: *Strategic Management Journal*, 24 (11), 1153-1164. Online verfügbar unter <http://search.proquest.com/docview/225002944?accountid=29104>.
- Diamonte, Robert L. / Liew, John M. / Ross, Stevens L. (1996): Political Risk in Emerging and Developed Markets. In: *Financial Analysis Journal*, 52 (3), 71-76.
- Diekmann, Andreas (2014): *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Hamburg: Rowolth.
- Figueira-de-Lemos, Francisco / Hadjikhani, Amjad (2014): Internationalization processes in stable and unstable market conditions: Towards a model of commitment decisions in dynamic environments. In: *Journal of World Business*, 49, 332-349.
- Giambona, Erasmo / Graham, John / Harvey, Campbell (2017): The management of political risk. In: *Journal of International Business Studies*, 523.
- Henselig, Christine / Hahn, Tobias / Nolting, Katrin (2006): *Die Fokusgruppen-Methode als Instrument in der Umwelt- und Nachhaltigkeitsforschung*. 1. Aufl. Hg. v. Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung. Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung. Berlin (WerkstattBericht, 82).
- Hillman, Amy J. / Zardkoobi, Asghar / Bierman, Leonard (1999): Corporate political strategies and firm performance: Indications of firm-specific benefits from personal service in the U.S. government. In: *Strategic Management Journal*; 20 (1), 67. Online verfügbar unter <http://search.proquest.com/docview/225007813?accountid=29104>.
- Jensen, Nathan M. (2008): Political Risk, Democratic Institutions, and Foreign Direct Investment. In: *The Journal of Politics*, 70 (4), 1040-1052.
- Jensen, Nathan M. / Malesky, Edmund / Weymouth, Stephen (2013): Unbundling the Relationship between Authoritarian Legislatures and Political Risk. In: *British Journal of Political Science*, 44, 655-684.
- Jimenez, Alfredo (2010): Does political risk affect the scope of the expansion abroad? Evidence from Spanish MNEs. In: *International Business Review*, 19, 619-633.
- Jimenez, Alfredo / Delegado-Garcia, Juan Bautista (2012): Proactive management of political risk and corporate performance: The case of Spanish multinational enterprises. In: *International Business Review*, 21, 1029-1040.
- Jimenez, Alfredo / Luis-Rico, Isabel / Benito-Osorio, Diana (2014): The influence of political risk on the scope of internationalization of regulated companies: Insights from a Spanish sample. In: *Journal of World Business*, 49, 301-311.
- Johanson, Jan / Vahlne, Jan-Erik (1977): The Internationalization Process of the Firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In: *Journal of International Business Studies*, 10 (1), 23.
- Kobrin, S. (1979): Political Risk: A Review and Reconsideration. In: *Journal of International Business Studies*, 1 (10), 67-80.

Leitner, Johannes (2017): Political risk and international business: Where they interfere, consequences, and options. In: Johannes Leitner / Hannes Meissner (Hg.): State Capture, Political Risks and International Business. Cases from Black Sea Region Countries. 1. Aufl. London & New York: Routledge, 26-40.

Leitner, Johannes / Meissner, Hannes (Hg.) (2017): State Capture, Political Risks and International Business. Cases from Black Sea Region Countries. Competence Center for Black Sea Region Studies. 1. Aufl. London & New York: Routledge.

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.

Meissner, Hannes (2017): Corruption, favouritism and institutional ambiguity as political risks: Insights from the concept of neopatrimonialism. In: Johannes Leitner / Hannes Meissner (Hg.): State Capture, Political Risks and International Business. Cases from Black Sea Region Countries. 1. Aufl. London & New York: Routledge, 11-25.

Miller, Kent D. (1992): A Framework for Integrated Risk Management in International Business. In: Journal of International Business Studies, 23 (2), 311-331.

Robock, S. H. (1971): Political Risk: Identification and Assessment. In: Columbia Journal of World Business. 6, 6-20.

Working Papers und Studien der Fachhochschule des BFI Wien

2018 erschienene Titel

Working Paper Series No 98

Michael Reiner / Robert Horvath: Das neue europäische private Altersvorsorgeprodukt PEPP (Pan European Personal Pension Product) und seine Marktgängigkeit im Binnenmarkt – Eine kritische Intervention. Wien Februar 2018

Working Paper Series No 99

Judith Brücker / Johannes Jäger / Andreas Nachbagauer: Regionale Headquarters lateinamerikanischer Multinationals in Wien. Wien April 2018

Working Paper Series No 100

Andreas Breinbauer / Sandra Eitler: Typologisierung der Headquarters in Wien im Hinblick auf die Nachhaltigkeit. Wien April 2018

2017 erschienene Titel

Working Paper Series No 93

Andreas Nachbagauer / Barbara Waldhauser: Standortkriterien zur nachhaltigen Ansiedlung von regionalen Headquartern. Wien Juli 2017

Working Paper Series No 94

Andreas Breinbauer: Identifikation und Best Practice Beispiele für eine nachhaltige Standortentwicklung. Wien Juli 2017

Working Paper Series No 95

Edgar Weiss: Was das Projektmanagement von der Human Factors Forschung lernen kann – Möglichkeiten der Übertragung. Wien September 2017

Working Paper Series No 96

Gerhard Ortner / Iris Schirl-Böck: Erfolgreiches Management von Unsicherheit in Projekten.. Wien September 2017

Working Paper Series No 97

Andreas Nachbagauer: Management des Unerwarteten: Eine organisationstheoretische Sicht. Wien September 2017

2016 erschienene Titel

Working Paper Series No 88

Roland Schuster: Essentials of the course „Organisational and Group Dynamics“, Writings on intervention science, (Degree Program SHRM, 3rd Semester). Wien Mai 2016

Working Paper Series No 89

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster: Gelebtes Corporate Social Responsibility in der Lehre. Wien Juni 2016

Working Paper Series No 90

Johannes Jäger / Bianca Bauer: Lateinamerikanische Multinationals und ihre Transnationalisierungsstrategien. Investitionspotenzial für Europa/Österreich/Wien. August 2016

Working Paper Series No 91

Andreas Breinbauer / Johannes Leitner: Die Internationalisierung türkischer und russischer multinationaler Unternehmen mit Bezug auf Österreich/Wien. August 2016

Working Paper Series No 92

Nathalie Homlong / Elisabeth Springler: Ökonomische Ansätze zur Erklärung der Attraktivität Europäischer Staaten für Chinesische Direktinvestitionen. April 2017

Studien 2016

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster / Gregor Weiche: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2016. Status quo des technischen Vertriebs. Wien September 2016

2015 erschienene Titel

Working Paper Series No 85

Andreas Nachbagauer: Charakterisierung eines Begriffes der sozioökonomischen Nachhaltigkeit für Headquarterstandorte. Wien April 2015

Working Paper Series No 86

Andreas Nachbagauer: Internationalisierungstheorien und sozioökonomische nachhaltige Entwicklung von Headquartern. Wien April 2015

Working Paper Series No 87

Johannes Jäger / Elisabeth Springler: Eigentumsstrukturen, grenzüberschreitende Investitionen und Entwicklungsdynamiken. Wien August 2015

Studien 2015

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2015. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Juni 2015

2014 erschienene Titel

Working Paper Series No 83

Johannes Jäger / Katharina Mader / Elisabeth Springler: Zur Verknüpfung von postkeynesianischen und kritischen politökonomischen Perspektiven zur Analyse von Krisen. Wien Dezember 2014

Working Paper Series No 84

Johannes Jäger / Elisabeth Springler: Räumliche Rekonfiguration in Europa und Implikationen für Entwicklungsstrategien. Wien Dezember 2014

Studien 2014

Roman Anlanger / Luis Barrantes / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster / Gregor Weiche: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2014. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Mai 2014

2013 erschienene Titel

Working Paper Series No 79

Karin Brünneemann: The strategic importance of intercultural competency for project managers in the 21st century. Wien Jänner 2013

Working Paper Series No 80

Marcus Kiliaras / Matthias Maurer: Spread Risk und Solvency II. Vergleich internes Modell vs. Standardansatz. Wien März 2013

Working Paper Series No 81

Patrick Burger / Marcus Kiliaras: Jump Diffusion Models for Option Pricing vs. the Black Scholes Model. Wien Mai 2013

Working Paper Series No 82

Peter Sturm: Modelle, Normen und Methoden des Qualitätsmanagements und ihre Praktikabilität für die hochschulische Qualitätssicherung. Wien November 2013

2012 erschienene Titel

Working Paper Series No 68

Wolfgang Aussenegg / Christian Cech: A new copula approach for high-dimensional real world portfolios. Wien Jänner 2012

Working Paper Series No 69

Roland J. Schuster: Aus der Praxis für die Praxis: Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM. Praxisbeispiele zum LV-Typ Projekt(arbeit). Wien März 2012

Working Paper Series No 70

Björn Weindorfer: QIS5: A review of the results for EEA Member States, Austria and Germany. Wien Mai 2012

Working Paper Series No 71

Björn Weindorfer: Governance under Solvency II. A description of the regulatory approach and an introduction to a governance system checklist for the use of small insurance undertakings. Wien August 2012

Working Paper Series No 72

Johannes Jäger: Solvency II. Eine politökonomische Perspektive auf die europäischen Regulierungen im Versicherungssektor. Wien Juli 2012

Working Paper Series No 73

Silvia Helmreich: Solvency II. Derzeitige und künftige Anforderungen an das Meldewesen der Versicherungen. Wien August 2012

Working Paper Series No 74

Christian Cech: Die Eigenmittelanforderungen an Versicherungen im Standardansatz von Solvency II. Wien September 2012

Working Paper Series No 75

Christian Steinlechner: Konzept zur Datenhaltung für Forschungszwecke. Wien Oktober 2012

Working Paper Series No 76

Alois Strobl: Immobilienindizes als Zeitreihe und als Funktion makroökonomischer Variablen. Wien Oktober 2012

Working Paper Series No 77

Björn Weindorfer: A practical guide to the use of the chain-ladder method for determining technical provisions for outstanding reported claims in non-life insurance. Wien Oktober 2012

Working Paper Series No 78

Axel Zugschwert: Avatare und soziale Kompetenz von ProjektleiterInnen in globalen virtuellen Projektteams. Wien November 2012

Studien 2012

Roman Anlanger / Luis Barrantes / Gerhard Karner: Vertriebscontrolling. Wissenschaftliche Studie 2012. Status quo des Vertriebscontrolling. Wien April 2012

Roland J. Schuster: Schriften zur Interventionswissenschaft. Wien April 2012

Elisabeth Kreindl / Gerhard Ortner / Iris Schirl: Outsourcing von Projektmanagement-Aktivitäten. Wien März 2012

Fachhochschule des BFI Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22
Tel.: +43/1/720 12 86
Fax.: +43/1/720 12 86-19
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
www.fh-vie.ac.at

