

ANSGAR
BAUMS

DIE

THOMAS
RANGE

STUNDE

DER

NASHÖRNER

Wie Unternehmen die neuen
geopolitischen Risiken
managen

MURMANN

SPIEGEL
Bestseller-
Autor



DIE STUNDE DER NASHÖRNER

**Wie Unternehmen die
neuen geopolitischen Risiken
managen**

**von Ansgar Baums
und Thomas Ramge**

MURMANN



Druckprodukt mit finanziellem

Klimabeitrag

ClimatePartner.com/12752-1803-1001

Zum Ausgleich für die entstandene CO₂-Emission bei der Produktion dieses Buches unterstützen wir die Bereitstellung von effizienten Kochöfen in Sambia. Die verbesserten Kochöfen verbrauchen zwei Drittel weniger Brennmaterial und verringern so nicht nur den CO₂-Ausstoß, sondern auch die Rodung der lokalen Wälder. Durch die bessere Luftqualität in den Räumen werden Atemwegserkrankungen verringert, und Familien können Zeit und Geld sparen, da weniger Brennmaterial benötigt wird.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass er, sofern dieses Buch externe Links enthält, diese nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung einsehen konnte. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlages ist daher ausgeschlossen.

Copyright © 2025 Murmann Publishers GmbH, Hamburg
Miramar-Haus
Schopenstehl 15
20095 Hamburg

Druck: Steinmeier GmbH & Co. KG, Deiningen
Printed in Germany

ISBN 978-3-86774-843-8

Besuchen Sie uns im Internet: www.murmann-publishers.de

Ihre Meinung zu diesem Buch interessiert uns!

Zuschriften bitte an info@murmann-publishers.de

Den Newsletter des Murmann Verlages können Sie anfordern unter newsletter@murmann-publishers.de

*Wir widmen dieses Buch
unseren Familien*

Inhalt

Anhang

Anmerkungen 220

Register und Abkürzungsverzeichnis 236

Die Autoren 240

TEIL 1

DIE RÜCKKEHR DER GEOPOLITIK

01

Einleitung: Geopolitik

und unternehmerisches Risiko _____ 12

Was hat Geopolitik mit mir zu tun? _____ 12

Von schwarzen Schwänen und grauen Nashörnern _____ 15

Alle Unternehmen sind digitale Unternehmen _____ 17

Unsere Hauptthesen _____ 19

Das Buch _____ 22

02

Auf in die neue Welt _____ 24

Wandel _____ 26

Was ist schon normal? Die normative Kraft
des unipolaren Moments _____ 26

Globalisierungsoptimierer: Unternehmen als
»Globally Integrated Enterprise« _____ 27

Vom Sommermärchen zur geopolitischen Rezession _____ 31

Polykrise statt »große Konvergenz« _____ 34

Nach der Krise ist vor der Krise:
Trump, Corona, Ukraine ... Taiwan? _____ 37

Vertigo – Zehn Grafiken, die zeigen,
wie sich die Welt verändert _____ 40

03

USA vs. China: Anatomie eines Großmacht-Wettbewerbs _____ 52

Thukydides-Falle _____ 52

USA: Neuauflage des Containments –
dieses Mal ohne Strategie und ohne Freunde? _____ 54

Make China Great Again _____ 59

Und der Rest der Welt? _____ 64

Unternehmen im geopolitischen Kontext:
Opfer oder Täter? _____ 66

TEIL 2

GEOPOLITISCHE RISIKOVEKTOREN

04	Risikovektor disruptive Ereignisse:	
	Lieferketten versus geopolitische Hotspots	72
	Geopolitische Risikoereignisse	72
	Warum Tech-Wertschöpfungsketten geopolitischer Wahnsinn sind	75
	Der perfekte Sturm	80
05	Risikovektor Regulierung: Geotech Statecraft	82
	Geopolitik, Regulierung und Technologie	82
	Was ist Geotech Statecraft?	86
	Der Geotech-Statecraft-Werkzeugkasten	90
	USA: Vom Champion der Technologieexpansion zur Restriktion	92
	China: »Sicher und kontrolliert«, asymmetrische Gegenstrategie	105
	Europa: Die zögerliche Mittelmacht	113
06	Risikovektor digitale Teilung	122
	Der IT-Stack und die Geopolitik	122
	Halbleiter: Im Zentrum des geopolitischen Sturms	126
	Telekommunikationsinfrastruktur:	
	6G als geopolitisches Projekt	131
	Cloud: Der geteilte Datenhimmel	133
	Künstliche Intelligenz:	
	»Wer KI beherrscht, beherrscht die Welt«?	135
	Endgeräte: Das Internet der Dinge wird unübersichtlich	138
	Plattformen und Applikationen: Eiserne Vorhänge	140

TEIL 3

GEOPOLITIK-MANAGEMENT

07	Strategie: Geopolitische Risikoprofile von Unternehmen und Szenarien	144
	Vom Abstrakten zum Konkreten	144
	Warum Unternehmen das graue Nashorn »Geopolitik« übersehen haben	145
	Geopolitisches Risikoprofil von Unternehmen	149
	Szenarien: Herausforderung der normativen Kraft des »Normal«	153
08	Unternehmensdesign:	
	Aufbau geopolitischer Muskeln	160
	Unternehmensfähigkeiten	160
	Innovation und Produktentwicklung	163
	Datenmanagement und IT-Infrastruktur	170
	Unternehmenssteuerung:	
	Ab wann droht der Kontrollverlust?	175
	Marketing: Wenn Herkunft zum Risiko wird	178
	Geopolitische Risikomanagement-Systeme im Unternehmen verankern	185
	Geopolitik als Chance?	188
09	Risikomanagement für Hardware-Lieferketten	192
	»Decoupling« und »De-Risking«:	
	Politische Lieferkettenträume	192
	Forensische Lieferkettenanalyse	196
	Projektion geopolitischer Risikovektoren	199
	Ein Geopolitical Risk Score für jede Komponente	202
	Risikomitigierung	205
	Eine Warnung zum Schluss: Warum quantitative Datenanalyse alleine nicht reicht	211
10	Wrap-up: Die zehn wichtigsten Managementregeln im digitalen Kalten Krieg	214

Teil 1



DIE RÜCKKEHR DER GEOPOLITIK

01 EINLEITUNG: GEOPOLITIK UND UNTERNEHMERISCHES RISIKO

Was hat Geopolitik mit mir zu tun?

Es war ein guter Plan. Elmos, das erfolgreiche Dortmunder Halbleiterunternehmen, will sich den Entwicklungen in der Industrie anpassen. Es plant, die Wafer-Produktion im Ruhrgebiet zu veräußern. Elmos soll »fabless« werden und sich auf die Entwicklung von Chips fokussieren, die Produktion sollen andere machen. Konzentration auf die Kernkompetenz, hat das Management entschieden. Ein Käufer ist auch schon gefunden: Die schwedische Silex Microsystems bietet 85 Millionen Euro. Im Dezember 2021 sieht es nach einer schnellen Abwicklung aus. Doch dann gerät das Projekt in Turbulenzen. Silex ist eine Tochter der chinesischen Sai Microelectronics. Das ruft die Behörden auf den Plan, vor allem den Verfassungsschutz. Dieser meldet Bedenken beim Wirtschaftsministerium an – die Abhängigkeit von Südostasien im Chipbereich sei jetzt schon viel zu hoch. Das Wirtschaftsministerium unter Robert Habeck ist sich zunächst unsicher – immerhin geht es um einen tiefen Eingriff in die Wirtschaftsordnung. Artikel 12 des Grundgesetzes garantiert das »Unternehmergrundrecht« – ein Unternehmer kann grundsätzlich über sein Vermögen verfügen, wie er will. Zu dumm für Elmos, dass gerade noch

ein anderes China-Thema auf der bundespolitischen Agenda steht: der Hamburger Hafen und der geplante Verkauf von Terminalanteilen an die chinesische Reederei Cosco. Hier steht Bundeskanzler Olaf Scholz persönlich unter Druck, er befürwortet trotz heftiger Kritik den Cosco-Deal. Die Optik stimmt jedenfalls nicht – die Ampelkoalition will keinesfalls als »chinafreundlich« rüberkommen. Wirtschaftsminister Robert Habeck untersagt deswegen kurzerhand den Verkauf des Elmos-Fabs. Deal geplatzt.

Verfassungsschutz, Hamburger Hafen, »politische Optik« – was hat das mit uns zu tun? Das wird sich die Elmos-Geschäftsführung gefragt haben. Jede Menge, wie sich herausstellt – denn die Geopolitik ist zurück. Was vor zehn Jahren noch undenkbar schien, ist heute Alltag für Unternehmer und Management: Übernahmen im Technologie- und Infrastruktursektor werden von staatlichen Behörden mit dem Hinweis auf nationale Sicherheit untersagt, Zölle und Exportkontrollen bedrohen den China-Absatz, Datenlokalisierungsvorschriften zwingen Unternehmen zum Aufbau neuer IT-Infrastrukturen, und kritische Rohstoffe für Halbleiter und Batterien sind ins Zentrum außenpolitischer Auseinandersetzungen gerückt. Dies betrifft keineswegs nur Technologieunternehmen im landläufigen Sinn. Wer in einfachen Heizlüftern einfache Chips verbaut, ist heute stärker Spielball geopolitischer Auswirkungen, als er sich gestern noch hätte vorstellen können. Jedes Unternehmen, das seine Unternehmensprozesse über SAP steuert, sein Marketing über und seine Daten bei US-Cloud-Anbietern verwalten lässt, sollte die politischen Entwicklungen an den digitalen Schnittstellen zwischen den Vereinigten Staaten, China und Europa aufmerksam im Auge behalten.

Das Ausmaß staatlicher Interventionen in Technologie-Wertschöpfungsketten ist rasant gestiegen. Treten wir einen Schritt zurück. Was hat sich grundsätzlich verändert? Ein globaler Wettbewerb zwischen China und den USA hat den »unipolaren Moment« (Charles

Krauthammer) nach 1990 abgelöst. Die USA haben schon unter Biden den freien Handel nicht mehr uneingeschränkt befürwortet. Trump betrachtet internationale Wirtschaftsbeziehungen als Nullsummenspiel und belässt es, wie wir seit seinem Amtsantritt im Januar 2025 endgültig wissen, nicht bei radikalen Worten. Die geopolitischen Taten folgen. Trump legt sich mit den engsten geopolitischen Verbündeten der USA an. Kanada soll der 51. US-Bundesstaat werden, Grönland dann der 52., oder auch in umgekehrter Reihenfolge. Vor zehn Jahren hätten diese Vorschläge es allenfalls in eine Satiresendung geschafft. Kurz: Die internationale Ordnung, die sich nach 1990 etabliert hat und das Versprechen einer immer globalisierteren, hypereffizienten Wirtschaft beinhaltete, existiert nicht mehr. Was diese Ordnung ersetzen wird – das ist unklar.

Trumps Zoll-Achterbahn löst bei Wirtschaftspolitikern und Unternehmensführungen gleichermaßen Schwindelgefühle aus. Ob am Ende das Horrorgefühl oder die Erleichterung überwiegt und wie groß die Schäden sind, werden erst Wirtschaftshistoriker in einigen Jahrzehnten einschätzen können. Ob die USA weiter zum Beistandsartikel 5 der Nato stehen, ist auch nicht mehr so ganz klar. Das hat für Europa natürlich nicht nur große militärische Konsequenzen, sondern auch wirtschaftliche. Kurzfristig mögen Chancen für Rüstungsunternehmen und solche, die es werden wollen, entstehen. Volkswirtschaftlich sind hohe Rüstungsausgaben freilich eine Dauerbelastung auf Kosten von Produktivitätswachstum.

Zugleich hat sich spätestens seit der Coronakrise die Hoffnung zerschlagen, China werde durch Teilnahme am globalen Handel zu einer liberaleren Gesellschaft. Staatspräsident Xi hat einen nationalistischen Kurs eingeschlagen, der Wirtschaftswachstum dem Machterhalt der Kommunistischen Partei unterordnet. Europa laviert zwischen den Fronten der Tech-Supermächte. Im Juni 2025 schlägt Ursula von der Leyen eine World Trade Organisation ohne die USA unter euro-

päischer Führung vor. So wirklich scheint allerdings auch in Brüssel niemand an die Idee zu glauben.

Aus unternehmerischer Sicht sind geopolitische Verwerfungen nüchtern betrachtet nichts anderes als Risiken. Diese sollten Unternehmen nicht aus der Bahn werfen. Risiken einzuschätzen und die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen, gehört nicht nur zum Kerngeschäft von Versicherungen. Unternehmen sind »Risikoverarbeitungs-maschinen«. Sie treffen Entscheidungen unter den Bedingungen der Unsicherheit und versuchen, mittels Risikoeinschätzungen die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass diese Entscheidungen zu einem erwünschten Ergebnis führen. Die Gründung des modernen Unternehmens geht auf die Notwendigkeit zurück, das Investitionsrisiko langer Überseereisen beherrschbar zu machen. Die Lösung lautete übrigens »Shareholder«, wie John Micklethwait und Adrian Woolridge in ihrem Standardwerk *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea* eindrucksvoll beschreiben.¹ Unternehmen *können* also Risiko, denn Risikomanagement liegt in ihrer DNA. Doch natürlich hat die Fähigkeit des Risikomanagements von Unternehmen auch ihre Grenzen. Die Coronaepidemie hat viele Unternehmen an den Rand der Existenz geführt – und einige in den Abgrund, obwohl das Management keine groben Fehler gemacht hat. Das Risiko war dann schlicht nicht mehr zu managen, oft auch wegen politischer Eingriffe.

Von schwarzen Schwänen und grauen Nashörnern

Für die meisten Unternehmen war Corona ein »schwarzer Schwan«, also ein seltenes, nicht absehbares Ereignis mit massiven Folgen. Geprägt und populär gemacht hat der Mathematiker Nassim Nicholas Taleb den »schwarzen Schwan« in seinem Bestseller *The Black Swan* aus dem Jahr 2007.² Seit der zweiten Amtszeit Trumps erlebt Talebs Metapher eine neue Hochkonjunktur. Das Analyseraster lautet in der

Regel: Die geopolitischen Ereignisse und Maßnahmen brechen unerwartet und unberechenbar über Unternehmen und Management herein. Das sehen wir anders. Denn unvorhersehbar ist die Geopolitisierung der Wirtschaft keinesfalls. Wer über die im April 2025 erlassenen Zölle Trumps überrascht war, hat 2018 und 2019 offenkundig unter einem Stein gelebt. Die Überraschten dürften auch das »Project 2025« der Heritage Foundation nicht gelesen haben, das strategische Handbuch der Trumpisten für die zweite Amtszeit. Mit wenig Zukunftsfantasie lässt sich erahnen, dass zwischen den Fronten des Tech Cold War hohe Risiken für global agierende Unternehmen in Datenlokalisierungsvorschriften, Zöllen, Markteintrittsbarrieren, Export- und Investitionskontrollen liegen – sowohl in den USA als auch in Europa und China. Die Auswirkungen von Geopolitik auf Unternehmen, so dramatisch sie auch sind, fallen deswegen im Sinne der Risikoforschung nicht in die Kategorie der schwarzen Schwäne. Sie gehören zur Gattung der »grauen Nashörner« – ein Begriff, den die US-amerikanische Autorin und Beraterin Michele Wucker geprägt hat.³ Graue Nashörner sind jene Risiken, die offenkundig, wahrscheinlich und in der Regel ziemlich gut berechenbar sind – und dennoch gefährlich, weil wir sie trotz ihrer Offensichtlichkeit ignorieren und verdrängen. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Klimawandel. Wir kennen die Ursachen und wissen um die dramatischen Folgen. Dennoch handeln wir nicht entschlossen.

Die Kernaussage unseres Buchs lautet: Das Ende des unipolaren Moments und der damit verbundene geopolitische Wandel stellen für Unternehmen ein graues Nashorn besonderer Bedrohlichkeit dar. Es wird Zeit, dieses Nashorn einzuhegen, bevor es das Werkstor einrennt und den ganzen Laden auseinandernimmt. Das ist natürlich leichter gesagt als getan. Wann ist es möglich, in Deckung zu gehen und zu warten? Können Unternehmen dem Nashorn clever aus dem Weg gehen? Lässt sich das Werkstor, um im Bild zu bleiben, so gut verstärken,

dass das Vieh nicht reinkommt? Oder lässt sich das Nashorn in Ausnahmefällen gar für eigene unternehmerische Zwecke abrichten? Wir werden in diesem Buch Antworten auf diese Fragen geben – für Unternehmensentscheider, nicht für Zoologen.

Zunächst ist es jedoch wichtig zu verstehen, warum graue Nashörner immer wieder übersehen werden. Die meisten Analysen konzentrieren sich hier auf »thought fallacies«, also verzerrende Denkmuster. Bekannt geworden sind diese Denkfehler durch die Verhaltenspsychologen und -ökonom Amos Tversky und Daniel Kahneman.⁴ Denkfehler wie »confirmation bias« und »overconfidence« mögen eine Rolle spielen, warum Management graue Nashörner zu oft ignoriert. Aber wir glauben nicht, dass dies die ganze Geschichte ist. Das Problem geht tiefer und betrifft die Strukturen der Organisationen. Unternehmen, die sich in den ruhigen Zeiten nach 1990 in wachsenden Weltmärkten prächtig entwickelten, haben sich an das geopolitische Schönwetter gewöhnt. Entsprechend haben sie die Fähigkeiten verloren, den rauen Seegang der neuen geopolitischen Risiken zu navigieren.

Alle Unternehmen sind digitale Unternehmen

Wenn wir mit der Führung großer mittelständischer Unternehmen sprechen, hören wir manchmal den Einwand: »Halbleiterunternehmen – ja klar –, die stehen ja auch im Zentrum der Geopolitik. Was für Elmos gilt, muss aber noch lange nicht für mein Unternehmen relevant sein.« Selbst globalisierte »Hidden Champions« mit auf den ersten Blick erkennbaren erheblichen digitalen Elementen im Geschäftsmodell zucken gerne mit der Schulter und fragen rhetorisch: Was geht mich das an? Aus unserer Sicht jede Menge. Denn fast jede Firma ist heutzutage ein Tech-Unternehmen mit komplizierter Wertschöpfung.

Laut IT-B Branchenverband Bitkom entwickeln 70 Prozent der deutschen Unternehmen digitale Services und Produkte.⁵ Es dürfte kaum ein Unternehmen geben, das nicht in irgendeiner Art und Weise eine amerikanische Cloud nutzt. Überraschend viele Unternehmen nutzen übrigens auch chinesische Cloud-Dienste, ohne dass ihnen das voll bewusst ist. Welche KI-Agenten nutzt Ihre Forschung und Entwicklung noch mal genau? Hat Ihr Unternehmen einen TikTok-Kanal? Und haben Sie einen Überblick, welche Unternehmen im dritten Glied Ihrer Lieferkette tätig sind?

Mit der Digitalisierung der Wirtschaft – »everything connected« – steigen die Abhängigkeiten von digitalen Wertschöpfungsketten und Softwareanwendungen. Diese stehen im Zentrum der geopolitischen Auseinandersetzung. In Anlehnung an Trotzki gilt: »Unternehmer mögen sich nicht für Geopolitik interessieren – aber Geopolitik interessiert sich für Ihr Unternehmen.« Deswegen müssen Unternehmen ihren geopolitischen Muskel trainieren. Unser Buch möchte dabei unterstützen. Machen wir uns also auf ins geopolitische Fitnessstudio.

Unser geopolitischer Fitnessratschlag lautet in einem Absatz zusammengefasst: Manager nahezu aller Unternehmen müssen neue Kompetenzen entwickeln, um die richtige Mischung aus Effizienz (globale Wertschöpfungsketten, globale Produkte) und Resilienz (geopolitisch optimierte Lieferketten, lokalisierte Produkte) zu finden. Wir nennen es den Aufbau »geopolitischer Muskeln«. Entscheidend für diese neue Kompetenz ist ein deutlich tieferes Verständnis der spezifischen geopolitischen Risiken der eigenen Branche und auf jeder Ebene des Unternehmens. Hierzu müssen Unternehmen die politischen Dynamiken insbesondere in Washington und Beijing verstehen, Policy-Entwicklungen antizipieren und diese Szenarien auf ihre Wertschöpfungskette projizieren. Ziel ist dabei nicht, alle Risiken radikal zu minimieren. Es geht um Risikointelligenz. Denn auch im Zeitalter der geopolitischen Einflussnahme ist Risikomanagement eine strate-

gische Investition. Jeder Euro, den ein Unternehmen in geopolitische Resilienz investiert, sollte seinen Nutzen nachweisen. Daran wird sich auch Apple-Chef Tim Cook messen lassen müssen, wenn er wie im Juli 2025 rund 500 Millionen Dollar in eine US-Firma für seltene Erden investiert, bei der das Pentagon der größte Anteilseigner ist.⁶

Die Stunde der Nashörner beschreibt eine neue Welt, in der sich Unternehmen bewähren müssen. Nach der Lektüre werden Sie durch neue Linsen auf folgende drei Fragen schauen:

- Was sind die Mechanismen des digitalen Kalten Krieges?
- Welche technologischen (und damit wirtschaftlichen) Risiken ergeben sich aus der geopolitischen Gemengelage für Unternehmen?
- Mit welchen Managementstrategien lassen sich diese Geotech-Risiken minimieren?

Unsere Hauptthesen

1. Unsere Zeit ist geprägt durch einen grundlegenden Wandel in der Weltordnung. Wir sind Zeugen der Ablösung des unipolaren Moments nach 1990 durch eine bipolare Welt mit den USA und China als Machtzentren. Diese neue Ära ist geprägt durch den geopolitischen Wettbewerb zwischen zwei Supermächten.
2. In diesem geopolitischen Wettbewerb spielt Technologie eine zentrale Rolle. Genauer gesagt: Im Zentrum steht der Versuch der Supermächte, die Verbreitung von kritischen Technologien zu kontrollieren. Die USA versuchen, das Wachstum Chinas zu verlangsamen, indem sie den Zugang zu westlichen Technologien einschränken. Der Fachbegriff lautet »Tech Containment«. China sucht zwar auch weiter Zugang zu Technologien aus dem Westen, ist aber vor allem bemüht, die Abhängigkeiten zu minimieren.