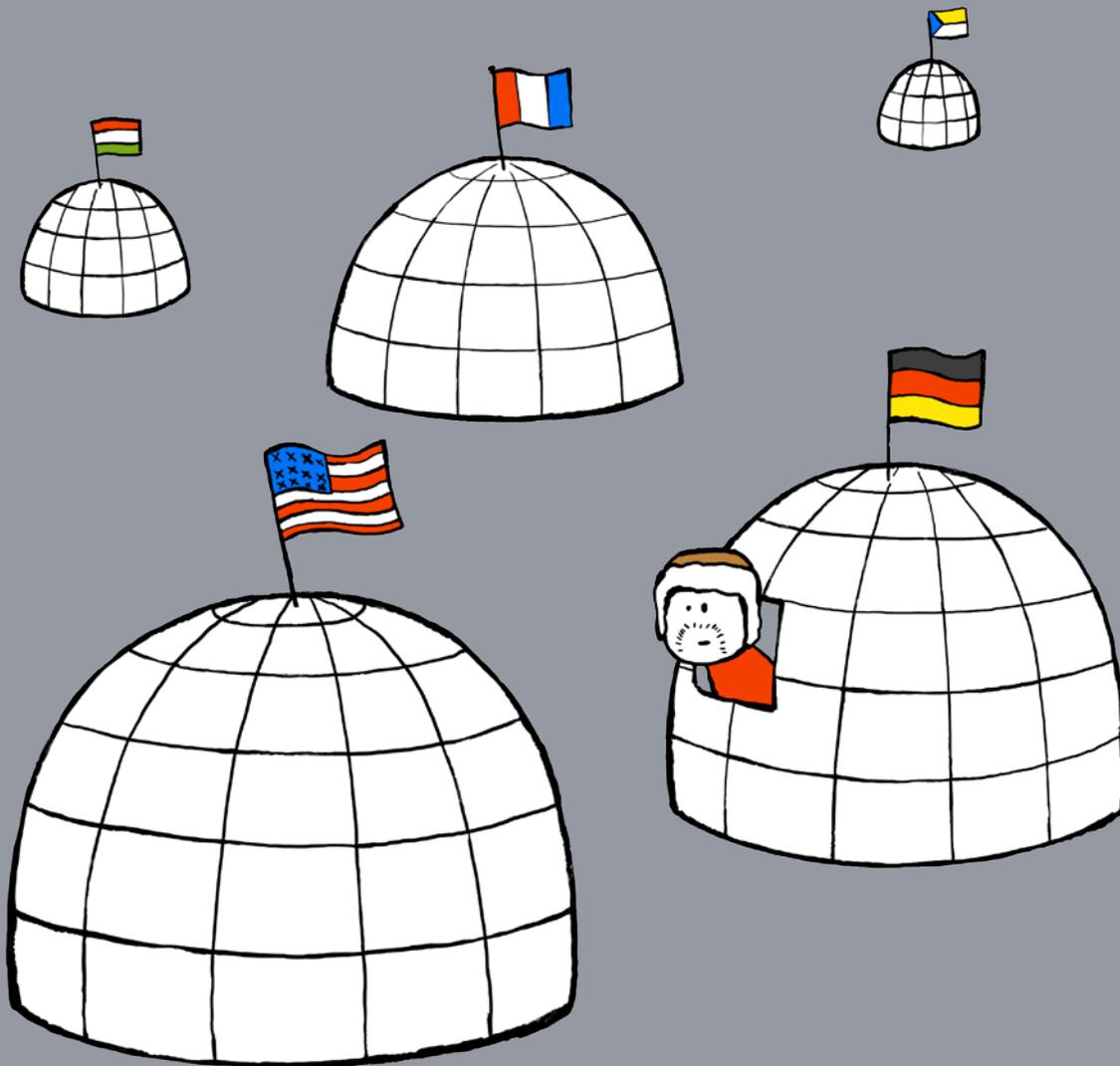


THE NEW ICE AGE

Global Footprint im Zeitalter der Abschottung



ÜBERBLICK ROI DIALOG – AUSGABE 54

The complete DIALOG issue 54 is available in English at www.roi-international.com

SEITE 3 The New Ice Age

Auf ein neues Zeitalter des Protektionismus und der Abschottung ist kaum ein Unternehmen vorbereitet

Wir stehen am Beginn einer neuen wirtschaftlichen und politischen Eiszeit – eine Entwicklung, die massive Auswirkungen auf die Gestaltung und das Management globaler Netzwerke haben wird.

SEITE 4 Global Footprint revisited

Wie Unternehmen ihren bestehenden mit dem erforderlichen Footprint in Einklang bringen
Der „Mismatch“ zwischen dem tatsächlichen und dem erforderlichen Footprint ist eine ständige Risikoquelle für international aufgestellte Unternehmen. Chancen für Prävention gibt es in mehreren Handlungsfeldern.

SEITE 7 ROI-Modell: Aufbau eines Operations Footprint

Infografik zu den wichtigsten Elementen globaler Unternehmensnetzwerke
Mit einer Wachstumsstrategie allein lässt sich kein Markt erobern – unsere Infografik fasst die wichtigsten Bestandteile einer Netzwerkgestaltung und weitere Pflichtelemente zusammen.

SEITE 8 „Unternehmen sind gefordert, eine Balance zwischen Ruhe und Wachsamkeit zu finden“

Impulse für den Aufbau globaler Kooperationen zwischen Wirtschaft und Politik
Prof. Dr. Oliver Lorz von der RWTH Aachen schildert im Interview, wie man als Exportweltmeister in einer Welt der „demokratischen Rezession“ wirtschaftet.

SEITE 10 Freier Handel vs. Protektionismus

Schutz der heimischen Industrie oder realitätsferne Fantasie?
Wir vergleichen Ziele, Beispiele und Hintergründe von freiem Handel und protektionistischer Wirtschaftspolitik im Schaubild.

SEITE 11 Auf die eigenen Stärken besinnen

Handlungstipps für deutsche Unternehmen zum Umgang mit der Trump-Administration
Wie frei und fair der Freihandel wirklich ist und mit welchen Maßnahmen sich Unternehmen auf unberechenbare Regierungen einstellen können, erläutert Dr. André Wolf vom Hamburgischen WeltWirtschaftsinstitut (HWWI) im Interview.

SEITE 13 Alarmstufe Rot für Global Player

Die 10 wichtigsten globalen Geschäftsrisiken
Unsere Infografik zeigt, welche Top-10-Unternehmensrisiken das „Allianz Risk Barometer“ identifiziert.

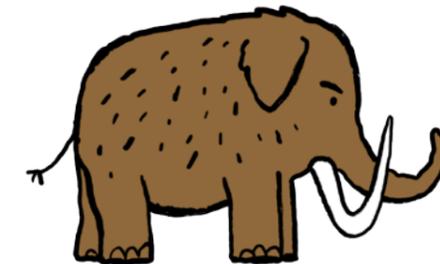
SEITE 14 „Die Importschranken von heute verhindern die Ausfuhren von morgen“

Handlungsempfehlungen für neue Weltmarkt-Szenarien
Interview mit Dr. Johannes Fritz von der Universität St. Gallen zu Ergebnissen des Global Trade Alert sowie zu entsprechenden Handlungsempfehlungen für deutsche Firmen.

THE NEW ICE AGE

Die Welt taumelt in ein neues Zeitalter des Protektionismus und der Abschottung. Darauf ist kaum ein Unternehmen vorbereitet

Von Hans-Georg Scheibe, Vorstand, ROI Management Consulting AG



Vor ziemlich genau 200 Jahren sagte Großbritannien der Globalisierung den Kampf an. Das Empire sah sich, im Gefolge Napoleonischer Kriege, einem hohen Druck auf die Getreidepreise ausgesetzt und führte die Corn Laws ein, um die heimische Produktion zu schützen. Doch schon dreißig Jahre später wurden die Getreidegesetze wieder abgeschafft: England, das industrielle Herz der damaligen Welt, brauchte den offenen Zugang zu globalen Märkten, es brauchte Freihandelsabkommen, die Macht des vom Protektionismus profitierenden Landadels begann massiv zu bröckeln. Wieder dreißig Jahre später stand die beginnende Globalisierung erneut vor dem Ende. Der deutsche Reichskanzler Bismarck setzte durch den Einsatz von selektiven Schutzzöllen eine protektionistische Spirale in Gang. Der Vorwurf der Handelspartner lautete, Deutschland würde unfair spielen:

ein Vorwurf, der seit einigen Monaten erneut die Diskussion über den Welthandel zu prägen beginnt.

Die Muster von Protektionismus und Globalisierung wiederholen sich seit Jahrhunderten. Denn offene Märkte generieren zwar einerseits allgemeinen Wohlstandszuwachs, führen andererseits aber auch zu einer Zunahme der Ungleichheit – die in sozialen Spannungen, politischer Radikalisierung und der Entstehung von Feindbildern sowie dem Ruf nach der guten alten lokalen Produktion resultiert. Die Instrumente, Schlagworte und Verläufe der jeweiligen Zyklen gleichen sich dabei auf eine geradezu surreale Weise – in einer historischen Kontinuität, die sich bis zu den griechischen Stadtstaaten zurückverfolgen lässt. Der ständige Wechsel zwischen Globalisierung und Protektionismus scheint dabei unvermeidlich: „Ist die Globalisierung weit genug fortgeschritten und sieht man die Folgen der Offenheit, kippt die ganze Angelegenheit“, sagt etwa der britische Historiker Harold James und betont, dass es Jahre dauert, das verlorene Vertrauen in die Globalisierung erneut aufzubauen.

Die Geschichte lehrt, dass man die Geschichte schnell vergisst. Und so trifft uns die sich aktuell auftürmende Welle des wirtschaftlichen und politischen Protektionismus und der Desintegration erneut weitgehend unvorbereitet. In den vergangenen zwanzig Jahren haben sich europäische Unternehmen – von EURO-STOXX-Konzernen bis hin zu spezialisierten Mittelständlern – sehr stark global aufgestellt. Gerade in Zentraleuropa haben wir dabei von einer Mischung aus technologischem Know-how, hoher Prozess-exzellenz und günstiger Währung enorm profitiert.

Der Preis für diesen Wohlstandszuwachs ist eine hohe Vulnerabilität. Der Erfolg ist stark abhängig von offenen, vor allem aber gut prognostizierbaren und stabilen Rahmenbedingungen. Doch diese sind heute immer weniger gegeben. Von der spürbaren Abkühlung der Beziehungen zu den USA und Russland über den Austritt Großbritanniens aus der EU und den wankenden Euro bis hin zu sozialen und politischen Verwerfungen und Unsicherheiten in großen Sourcing- und Absatzmärkten Südamerikas – es ist Sand ins Getriebe der auf Hochtouren laufenden globalen Maschinerie geraten. Verschärft wird diese Situation durch weitere Faktoren – den Eintritt neuer, preisaggressiver und teilweise stattlich gestützter Player in die Märkte, den Technologiewandel, die wachsenden Anforderungen der Kunden im Hinblick auf Individualisierung und Verfügbarkeit der Produkte, die Altlasten aus frühen, nicht ausreichend durchdachten Verlagerungsprojekten.

Es spricht viel dafür, dass wir am Beginn einer neuen wirtschaftlichen und politischen Eiszeit stehen – eine Entwicklung, die fraglos massive Auswirkungen auf die Gestaltung und das Management globaler Netzwerke haben wird. Die komplexen Herausforderungen verlangen dabei einen multidisziplinären Ansatz: Wir müssen unsere Footprints im Hinblick auf Faktoren wie Wettbewerb, Kosten, Transparenz, Koordination und Operations-Strategie einer harten Analyse unterziehen und Konfigurationen entwickeln, die auch in einer Welt der Grenzzäune bestehen können.



Hans-Georg Scheibe,
Vorstand,
ROI Management
Consulting AG

GLOBAL FOOTPRINT REVISITED

Wie Unternehmen ihren bestehenden mit dem erforderlichen Footprint in Einklang bringen

Von Dr. Thomas Troll, Partner, ROI Management Consulting AG

N

„Nicht die Dinge ändern sich, wir ändern uns.“ Der amerikanische Schriftsteller, Einsiedler und Philosoph Henry David Thoreau hätte dem etablierten Change Management anno 2017 mit seinen Ansichten gehörig die Suppe versalzen können. Denn die Dinge sind es doch, die im Fluss sind. Wir erkennen die Veränderungen und führen die notwendigen Anpassungen, Adaptionen mit harter und entschlossener Hand durch. Problem erkannt, Problem gebannt. Oder? Oder auch nicht.

Die Dinge ändern sich

Natürlich ändern sich die Dinge. Erst recht im globalen Wertschöpfungsmanagement. Die geografische Verschiebung von Märkten geschieht so unmerklich und unaufhaltsam wie die der Kontinentalplatten. Kunden fordern von ihren Lieferanten eine globale Präsenz ein und verstärken diese Forderung mit der „Welt-Vergabe“ von Projekten. Die Wettbewerber verändern ihre Geschäftsmodelle und preisaggressive Player dringen in Komfortzonen vor, die plötzlich sehr unkomfortabel werden. Wechselkurse reagieren auf Immobilienblasen und instabile Volkswirtschaften und impulsive Politiker und Volksbewegungen führen zu veränderten Einfuhr-, Zoll- und Steuerregularien oder auch gleich zum Rausstolpern aus Wirtschaftsgemeinschaften. Technologiesprünge sorgen dafür, dass vorher heiß begehrte Rohstoffe und gefeierte Lieferanten-Stars plötzlich wie Remittenden in den Regalen verstauben. Wie gesagt, die Dinge ändern sich.

Wir ändern uns

Aber eben nicht nur. Als Unternehmer kommen wir – Gott sei Dank! – öfter auf die Idee, die Dinge mal anders zu sehen – selbst wenn sie objektiv gleich bleiben. Zum Beispiel



wenn unsere Wachstumsstrategie nicht greift und die Ergebnisse unbefriedigend sind. Oder wenn neue Märkte erschlossen werden und Entwicklung und Einkauf endlich global denken und agieren. Eine Neubewertung des Bestands ergibt sich auch, wenn Akquisitionen integriert oder neue Produkte und Services eingeführt werden sollen. Und nicht zuletzt kommt irgendwann der Punkt, an dem die historisch gewachsenen Werks- und Distributionsstrukturen sowie „Altlasten“ aus kostengetriebenen Verlagerungen der Vergangenheit so wehtun, dass das Thema bereinigt werden muss.

The Roots of the Mismatch

Ob nun wir uns ändern oder die Dinge – am Ende entsteht eine Situation, in der der bestehende und der erforderliche Footprint nicht deckungsgleich sind. Dieser „Mismatch“ lässt sich anhand mehrerer Dimensionen analysieren.

So kann zum Beispiel die Wettbewerbsposition in Ungleichgewicht geraten, was sich beispielsweise in unzureichender lokaler Präsenz, zu langen oder zu unflexiblen Lieferzeiten, in hohen Supply-Chain-Risiken oder im spürbar zunehmenden Preisdruck äußert. Oder man erkennt ein strukturelles Kostenproblem, bedingt durch weltweite Überkapazitäten, steigende Materialkostenanteile, hohe fixe und indirekte Kosten oder Währungsrisiken. Schon deutlich komplexer ist die Erkenntnis, dass die Operations-Strategie nicht mehr angemessen oder die notwendige Transparenz nicht gewährleistet ist. Dies macht sich beispielsweise dadurch bemerkbar, dass die Rolle der Werke im Verbund nicht klar definiert ist, weder eine abgestimmte Investitionsstrategie noch übergreifende Standards und einheitliche KPIs existieren und man keinen Überblick über die globale Auslastung zu gewinnen vermag.

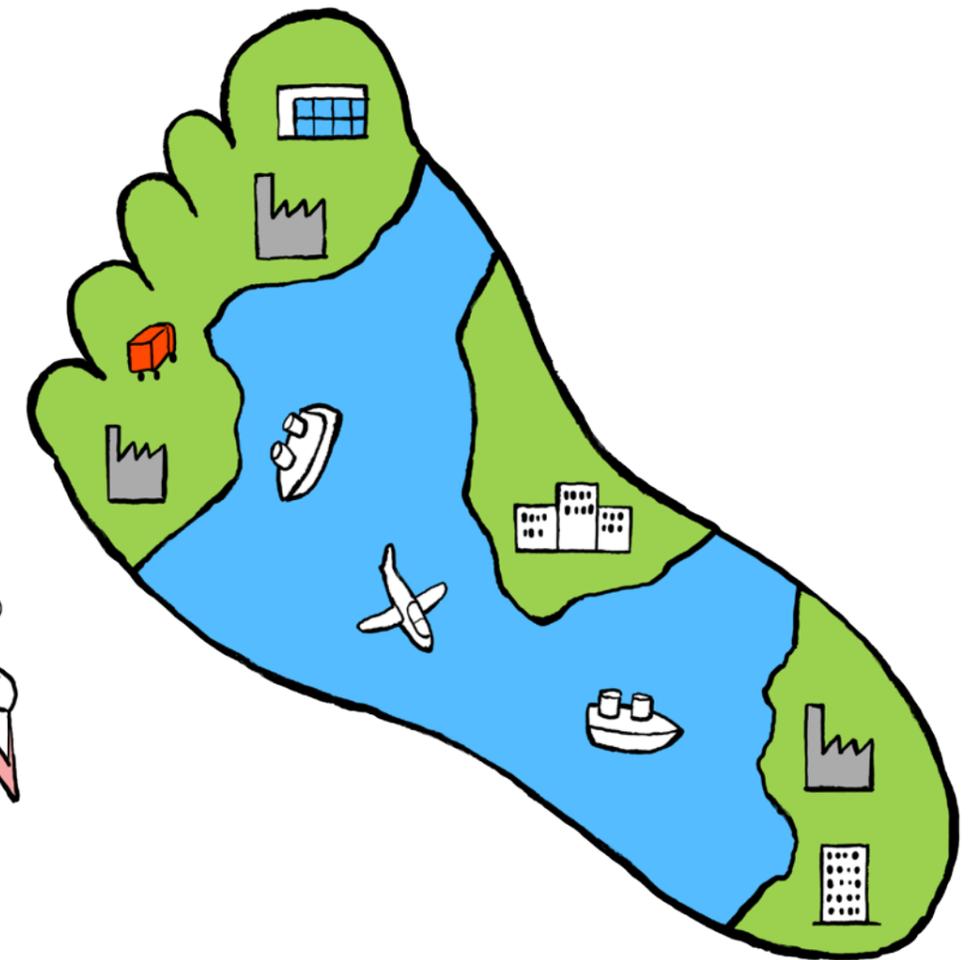


Spätestens wenn mehrere dieser Faktoren zusammenkommen und nicht nur die Agenda, sondern auch die schlaflosen Nächte des Managements zu beherrschen beginnen, ist Handeln angeraten. Doch das ist leichter gesagt als getan – wenige Dinge sind so komplex und wenige Veränderungen so riskant wie eine Neustrukturierung des Global Footprint. Hilfreich ist dabei die analytisch stringente und umsetzungsorientierte Betrachtung der wesentlichen Gestaltungselemente, die sich in die Bereiche „Netzwerkkonfiguration“ und „Netzwerkkoordination“ unterteilen lassen.

Netzwerkkonfiguration

Bei der Betrachtung der Konfiguration eines globalen Netzwerks stehen typischerweise vier zentrale Elemente im Vordergrund: die Lieferanten, die Produktion, die Supply Chain und die Entwicklung. Zusammengenommen haben sie einen überragenden Einfluss auf den Zuschnitt des Footprint.

Bei der Betrachtung der Lieferantenstruktur bilden dabei das Austarieren von Local und Global Sourcing, das globale Qualitäts- und Materialgruppenmanagement und die



Wenige Dinge sind so komplex und wenige Veränderungen so riskant wie eine Neustrukturierung des Global Footprint.

Beschaffungsorganisation die wichtigsten Hebel. In der Produktion sind es insbesondere die Anzahl, Standorte und Rolle der Werke, die Betrachtung der Kapazitäten und Technologien sowie die Produktionssysteme. Beim Blick auf die Supply Chain müssen die Verteil- und Servicecenter, die Bestandsoptimierung sowie Planungs- und Steuerungsaspekte stark berücksichtigt werden. Schließlich gilt es, in der Entwicklung Fragen nach der Organisation der lokalen Anpassung, der

Trennung von Prototyp und Serie sowie der Anlauforganisation zu beantworten.

Netzwerkkoordination

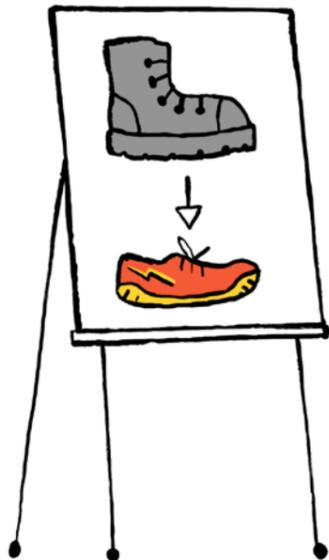
Die Netzwerkkoordination fokussiert sich vor allem auf die Themen Organisation

und Kooperation. Im Organisationsbereich stehen dabei vor allem Fragen im Vordergrund, die gerade in heterogenen, verteilten Strukturen von besonderer Relevanz sind: Wie lässt sich ein effektives Führungssystem etablieren? Wie die Balance zwischen Zentralisierung und Standardisierung auf der einen und Dezentralisierung auf der anderen Seite finden? Mit diesen Problemstellungen korrespondiert unmittelbar die Gestaltung der Kooperation und Kommunikation im Netz-

werk – insbesondere, wenn es um solche Themen wie Best-Practice-Sharing, Ressourcenaustausch und internes Benchmarking geht. Und nicht zuletzt gilt es, die Struktur durch stabile und performante IT-Systeme, verbindliche Prozessmodelle und natürlich auch eine konsequente Digitalisierung zu stützen.

Step by Step zum neuen Global Footprint

So unterschiedlich die Anforderungen in einem Footprint-Projekt sein können, so wichtig ist der Versuch, zumindest auf der Strategieebene einheitliche Gestaltungsrichtlinien zu definieren. Denn schafft man keine „stabilen methodischen Zonen“, hat man es schnell mit einem kaum beherrschbaren Mobile zu tun – einem Drahtgeflecht, an dem statt Spielzeugen ganze Werke hängen. Zentral sind dabei die Ableitung der Operations-Footprint-Strategie aus der Unternehmensstrategie, den Marktanforderungen und den Potenzialen der aktuellen Struktur sowie die Definition zukünftiger Kompetenzen, Wertschöpfungsketten und Standorte. Auf dieser Basis werden alternative Szenarien entwickelt und bewertet, um eine Grundlage für die Design-Phase zu schaffen. Hier gilt es nun, die Anzahl, Lage und Rolle der Werke festzulegen, die integrierte Anpassung der Zuliefer-, Distributions- und Servicestrukturen vorzunehmen sowie die Schnittstellen zu den anderen Unternehmensbereichen zu definieren.



Erfolgsfaktoren

Was sind in diesem komplexen und durchaus politischen Prozess die Erfolgsfaktoren? Unsere Projekterfahrung zeigt, dass sich diese in drei Kategorien zusammenfassen lassen. So ist es – erstens – zwingend notwendig, klare Planungsleitplanken zu setzen. Auf diese Weise lassen sich kritische Fragen wie beispielsweise Werkskonsolidierungen, Verlagerungen mit dem Auf- und Abbau von Personal sowie die Förderung des internen Wettbewerbs der Werke (oder der Verzicht darauf!) effektiv bearbeiten, ohne dass der Prozess mit fremden Themen überfrachtet wird.

Der zweite wesentliche Aspekt ist die Methodik, insbesondere verstanden als strenge Orientierung an Markt- und Kundenbedürfnissen, absoluten Potenzialen im Gesamtsystem sowie eine ganzheitliche Bewertung eines Szenarios. Beispielsweise lassen sich hier auch weichere Faktoren wie die Langfristigkeit/Resilienz der Lösung, die Umsetzbarkeit in der Mannschaft und das Risikopotenzial nennen.

Die dritte und letzte Kategorie ist schließlich das Projekt- und Change Management – ein vorgeblich weiches und oft unbequemes Thema, das nur zu oft unterschätzt wird oder auch einfach unter die Räder gerät. Doch wer es versäumt, sich mit großer Sensibilität den den Ängsten der Werke und Mitarbeiter zu stellen sowie die wichtigsten Stakeholder aus den Regionen einzubinden, wird wenig erreichen. Wer nicht ausreichend Ressourcen und Management Attention auf den Prozess konzentriert und keine starke Projektorganisation mit einem neutralen, weltweit akzeptierten Projektleiter an der Spitze aufbaut, wird sich in inhaltlicher und politischer Komplexität verheddern.

Das mit dem Change ist nämlich so eine Sache. Es reicht eben nicht, nur die Dinge zu ändern. Sondern es geht auch darum, die Mannschaft mitzunehmen.

Schafft man keine „stabilen methodischen Zonen“, hat man es schnell mit einem kaum beherrschbaren Mobile zu tun.

ROI-MODELL: AUFBAU EINES OPERATIONS FOOTPRINT



„UNTERNEHMEN SIND GEFORDERT, EINE BALANCE ZWISCHEN RUHE UND WACHSAMKEIT ZU FINDEN“

Impulse für den Aufbau globaler Kooperationen zwischen Wirtschaft und Politik

Interview mit Prof. Dr. Oliver Lorz, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der RWTH Aachen

D

DIALOG: Herr Professor Lorz, der Demokratie-Bericht, den „The Economist“ jedes Jahr veröffentlicht, zählt nur noch 19 volle Demokratien weltweit. Selbst die USA gelten nun als „beschädigte Demokratie“ und der Trend für Osteuropa ist besorgniserregend. Wie wirtschaftet man als Exportweltmeister in einer Welt der „demokratischen Rezession“?

PROF. DR. OLIVER LORZ: Zuerst einmal sollte man berücksichtigen, dass in diesen Bericht nicht nur die Entwicklung formaler Institutionen, sondern auch politische Stimmungen mit einfließen. Im Beispiel der USA haben sich dort nicht die demokratischen Rahmenbedingungen verändert, sondern das darin gesetzte Vertrauen der Bevölkerung. Zudem hat eine graduelle Verschlechterung des politischen Klimas, wie wir sie immer mal wieder in Demokratien beobachten können, im Bericht dazu geführt, dass die USA unter einen kritischen Schwellenwert gerutscht und damit in den Mittelpunkt der Wahrnehmung gelangt sind.

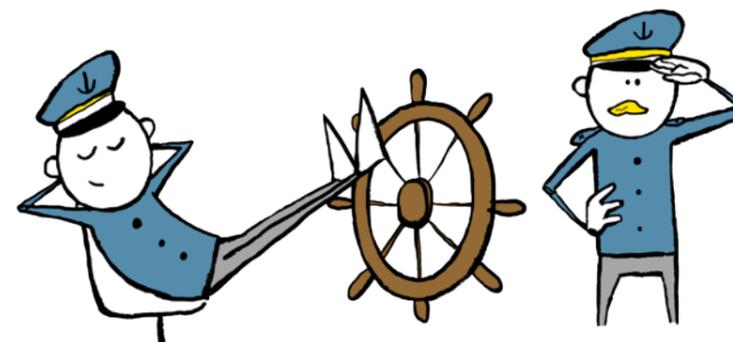
„Eine erfolgreiche internationale Netzwerkstrategie basiert auf langfristigen, stabilen Beziehungen in mehreren Märkten.“



Prof. Dr. Oliver Lorz,
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
der RWTH Aachen

Zwar beeinflusst eine schlechtere politische Stimmung in einem Land nicht zwangsläufig dessen Handelsbeziehungen zum Ausland – gleichwohl neigen weniger demokratische Länder stärker dazu, sich mit protektionistischen Maßnahmen abzuschotten. Protektionismus kann aber viele „Väter“ haben, also auch das Ziel demokratischer Bewegungen sein, in denen Globalisierungsgegner eine treibende Kraft bilden. Das Brexit-Votum und die gescheiterten TTIP-Verhandlungen haben ja exemplarisch gezeigt, dass nicht ein Mangel an Demokratie, sondern eine Veränderung der politischen Strömung die entscheidenden Impulse für eine veränderte Außenhandelsstrategie setzen kann.

So oder so ist Protektionismus für eine Exportnation in Summe immer problematisch. Interessant ist aber, dass der Blickwinkel der betroffenen Unternehmen ein anderer ist: Eine erfolgreiche internationale Netzwerkstrategie basiert auf langfristigen, stabilen Beziehungen in mehreren Märkten. Kurzfristige politische Stimmungen und Trends in einzelnen Ländern können und sollen hier dann kein zentraler Orientierungspunkt sein. Unternehmen sind eher darin gefordert, eine Balance zwischen Ruhe und Wachsamkeit zu finden. Sie sollten einschätzen können, welche Entwicklung mittel- und langfristig ihr Wachstum tatsächlich signifikant gefährden kann und frühzeitig entsprechende Maßnahmenpakete vorbereiten.



DIALOG: Vertrauen ist der Stoff, der nicht nur demokratische Gesellschaften, sondern auch Wirtschaftsbeziehungen zusammenhält. Und dieser Stoff scheint sich rapide zu verflüchtigen. Wie schwer sind die mittelfristigen Konsequenzen dieser Entwicklung für die Wirtschaft?

OL: Anstelle der These, dass sich Vertrauen in Wirtschaftsbeziehungen verflüchtigt, kann man ebenso den Standpunkt vertreten, dass zumindest in Europa nach wie vor genug Vertrauen in die Prinzipien des Rechtsstaates vorhanden ist, was wiederum positive Effekte für wirtschaftliche Stabilität und Wachstum hat. Das Vertrauen der Bürger und Unternehmen in die Demokratie und in den Rechtsstaat hängt in erster Linie von funktionierenden Institutionen ab: Damit erleichtern gute Institutionen wirtschaftliche Beziehungen und steigern das Einkommen, wobei das eine klassische „Henne-Ei-Situation“ ist: Vertrauen schafft Einkommen, und Einkommen schafft gute Institutionen.

Eine zentrale Voraussetzung hierfür ist sicherlich der Bildungsstand der Bevölkerung, mit dem sich sowohl politische Institutionen als auch das Einkommen stetig verbessern können. Deutschland ist im internationalen Vergleich in dieser Hinsicht gut aufgestellt, bei Schul- und Hochschulbildung, aber auch bei der Berufsausbildung und Jugendarbeitslosigkeit gab es in den vergangenen Jahren in Summe eine positive Entwicklung. Allerdings kann man auch die Bildungsfrage in einer globalisierten Welt nicht isoliert betrachten. In der globalen Perspektive zeigt sich mitunter ein ganz anderes Bild, hier gibt es auch in Industrienationen die Tendenz, charismatischen, populistischen Strömungen zu vertrauen und „alternative Fakten“ zu akzeptieren – was wiederum zur Destabilisierung von wirtschaftlichen und gesell-

schaftlichen Beziehungen beitragen kann, die bislang prima funktionierten.

DIALOG: Volle Demokratien, zu denen auch Deutschland gezählt wird, sind durch eine Vielzahl institutioneller und gesellschaftlicher Kontrollmechanismen gekennzeichnet. Diese reglementieren die Aktivitäten der Unternehmen und begrenzen die Eingriffsmöglichkeiten des Staates. Resultieren für die deutsche Industrie daraus nicht Nachteile im globalen Wettbewerb?

OL: Im Gegenteil, dies wirkt sich eher positiv aus. Aus Unternehmenssicht sind solche Mechanismen verständlicherweise erst einmal lästige Bürden: Verbindliche Regulierungen oder Arbeitsschutzvorgaben beispielsweise treiben die Produktionskosten. Dass die Kontrollmechanismen aber enorm vor staatlicher Willkür schützen, wird dabei manchmal übersehen. Zudem besteht ein direkter Zusammenhang zwischen der Qualität von Institutionen und der Investitionssicherheit, wenn Unternehmen internationale Fertigungsnetzwerke auf- bzw. ausbauen: Funktionierende institutionelle Kontrollmechanismen sind ein zentraler Garant für die langfristige Stabilität wirtschaftlicher Beziehungen. Die europäische Entwicklung war in den vergangenen Jahren sehr davon geprägt, mit Fokus auf einen schnellen institutionellen Aufbau andere Themen zu vernachlässigen – vor allem eben genau die populistischen Strömungen, die eine strikte Abkehr von der EU propagieren. Aus diesem Fehler sollte man nun lernen.

Zudem zeigt die Erfahrung, dass Unternehmen mit einer langfristigen Standortstrategie besser gegen unvorhergesehene, kurzfristige Veränderungen der politischen Landkarte gewappnet sind.

Dabei ist eine Ausdifferenzierung der Standortstrategie hilfreich. Unternehmen, die ihre Standorte nicht als „Satelliten“ führen, sondern Leistungen bzw. Kapazitäten nach dem Prinzip eines agilen Netzwerkes kombinieren, profitieren davon in vielerlei Hinsicht: Die Kommunikationskosten fallen, die Wertschöpfungsketten lassen sich immer feiner aufschlüsseln, etwa nach Produktionsvorteilen, Märkten oder Logistikkosten. Dies führt wiederum zu einem verstärkten Handel innerhalb der Unternehmen, worauf der gestiegene Handel mit Zwischenprodukten in der jüngeren Vergangenheit hindeutet.

Über den Interviewpartner

Oliver Lorz wurde 1968 in Kassel geboren. Nach seinem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Konstanz promovierte er und habilitierte sich an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Vor seiner Berufung nach Aachen war er am Institut für Weltwirtschaft in Kiel, an der Universität Kiel und an der Universität Konstanz tätig. Forschungsaufenthalte führten ihn ans National Bureau of Economic Research, das Massachusetts Institute of Technology und die Massey University in Neuseeland. Seit 2004 ist Prof. Dr. Lorz Leiter des Lehr- und Forschungsgebiets Internationale Wirtschaftsbeziehungen an der RWTH Aachen.

FREIER HANDEL VS. PROTEKTIONISMUS

FREIER HANDEL

Der internationale Handel soll sich ohne Beschränkungen seitens der Politik selbstständig entwickeln



- freier internationaler Handel
- Aufhebung von Handelsbeschränkungen

Definition

Ziele

Beispiele

Australien



Australien hat mit den USA ein eigenes Freihandelsabkommen abgeschlossen. Somit entfallen beim Handel mit den USA bei mehr als 99% der Zolltarifpositionen durchschnittlich 4,3% der Zollgebühren, die ansonsten für den Export von US-Produkten nach Australien anfallen würden

- Wettbewerbsvorteile durch Produkt-/Servicespezialisierung
- größere Produktvielfalt
- Ausbau von Wissen und Fähigkeiten
- fördert effiziente Arbeitsteilung



Pro

- Bedingung, dass es keinerlei Einflussnahme der Regierung gibt, entspricht nicht der Realität der Märkte
- verstärkt die wirtschaftliche Abhängigkeit zwischen Nationen
- unausgewogene Entwicklung der Wirtschaftszweige
- Umweltverschmutzung



Kontra

PROTEKTIONISMUS

Die Regierung schränkt den internationalen Handel durch Maßnahmen wie Tarife, Subventionen, Einfuhrkontingente und andere Restriktionen ein



- Schutz heimischer Industrien vor ausländischen Wettbewerbern
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Europäische Union

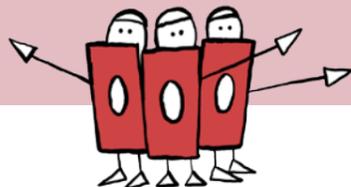


Die Gemeinsame Agrarpolitik der EU (GAP) erhöht mit Zöllen in den Agrarmärkten die Preise für inländische Landwirte, um somit deren Einkommen zu steigern. Einige landwirtschaftliche Erzeugnisse wie Rindfleisch und Milchprodukte sind mit Zollsätzen über 75% belegt

- schützt heimische Unternehmen, speziell in neuen Industriezweigen
- trägt zur Sicherung begrenzter Ressourcen/Rohstoffe im eigenen Land bei
- schützt Arbeitsplätze



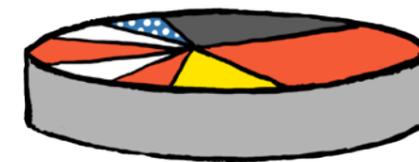
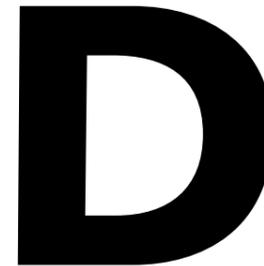
- kein Wettbewerb zwischen heimischen Unternehmen
- fördert Vergeltungsmaßnahmen zwischen Nationen
- begrenzt das Spezialisierungsniveau



AUF DIE EIGENEN STÄRKEN BESINNEN

Handlungstipps für deutsche Unternehmen zum Umgang mit der Trump-Administration

Interview mit Dr. André Wolf, Leiter des Forschungsbereichs Konjunktur, Weltwirtschaft und Internationaler Handel am Hamburgischen WeltWirtschaftsinstitut (HWWI)



DIALOG: Herr Dr. Wolf, der US-Präsident hatte das Handelsbilanzdefizit der USA gegenüber mehreren Ländern mehrfach scharf kritisiert. Betroffen sind dabei ganz unterschiedliche Wirtschaftsräume – zum Beispiel China und die EU. Die Gründe für diese Defizite müssen doch sehr unterschiedlich sein?

DR. ANDRÉ WOLF: Die Ursachen der Defizite der USA gegenüber ihren wichtigsten Handelspartnern sind in der Tat vielschichtiger Natur. In Bezug auf China dominierte lange Zeit die Lohnkostenschere als Einflussfaktor. Die teilweise oder vollständige Verlagerung der Produktion nach China war für viele amerikanische Unternehmen ein Rettungsanker, um die eigene preisliche Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Für China ergab sich daraus die große Chance, zu einem unverzichtbaren Teil der globalen Wertschöpfungsketten zu werden. Im Ergebnis entstand eine interessante Symbiose: Die chinesischen Handelsüberschüsse wurden in den USA als sicherer Hafen reinvestiert, das US-Defizit floss so als Kapital wieder zurück ins Land. Die künstliche Abwertung des chinesischen Renminbi hat mit dazu bei-

getragen, dieses System im Zeitverlauf immer stärker zu manifestieren. Beiden Ländern wird es deshalb auf absehbare Zeit kaum möglich sein, sich ihrer wechselseitigen Abhängigkeit zu entledigen. In Bezug auf die EU und speziell Deutschland liegt der Fall anders. Das Handelsdefizit aus Sicht der USA ist hier weniger auf eine Verschränkung der Wertschöpfungsketten zurückzuführen. Primär ist es der höhere Grad an qualitativer Wettbewerbsfähigkeit der EU-Industrie in besonders wertschöpfungs- und handelsintensiven Feldern wie dem Maschinen- und Automobilbau, der das Ungleichgewicht begründet.

„Nüchtern, betrachtet steht es um den globalen Freihandel auch unabhängig vom Wirken der neuen US-Administration nicht zum Besten.“

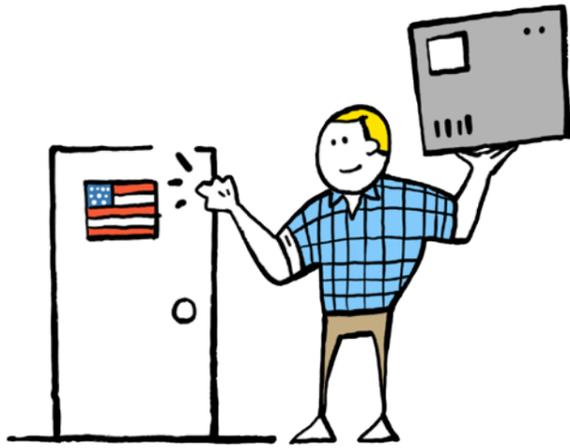
DIALOG: Die amerikanische Regierung zeigt eine große Skepsis gegenüber dem Freihandel. Das zu kritisieren ist



Dr. André Wolf, Leiter am Hamburgischen WeltWirtschaftsinstitut

leicht. Aber wie frei ist der Freihandel eigentlich wirklich? Und vor allem: wie fair?

AW: Nüchtern betrachtet, steht es um den globalen Freihandel auch unabhängig vom Wirken der neuen US-Administration nicht zum Besten. Die gegenwärtige Delle im Wachstum des Welthandels lässt sich zu einem guten Teil auf eine allgemeine Hinwendung zu protektionistischen Tendenzen zurückführen. Allein die USA haben nach Schätzungen des Global Trade Alert zwischen 2008 und 2016, also während der Amtszeit Barack Obamas, über 600 neue handelsdiskriminierende Maßnahmen eingeführt. Anders als in früheren Zeiten handelt es sich bei solchen Maßnahmen größtenteils nicht mehr um Zoll-



schranken, sondern um indirekte Diskriminierung in Form spezifischer Produktstandards oder kostentreibender Zulassungsverfahren. Andere Länder wie China setzen auf makroökonomische Instrumente wie Devisenmarktsteuerung, um ihre Wettbewerbsfähigkeit künstlich zu steigern. All diese intransparenten Maßnahmen beeinträchtigen letztlich nicht nur die Freiheit, sondern auch die Fairness des Welthandels, denn sie verschlechtern die internationale Wettbewerbsposition bestimmter Unternehmen und Produkte in mehr oder weniger willkürlicher Form.

DIALOG: Die BMW AG beschäftigt 8.000 Mitarbeiter in ihrem Werk in Spartanburg/South Carolina. Auch andere Konzerne aus Deutschland haben große Produktionsstandorte in den USA. Damit sehen sie den Drohungen Donald Trumps eher gelassen entgegen. Die meisten mittelständischen Unternehmen, für die die USA ein enorm wichtiges Exportland sind, haben solche Trümpfe nicht auf der Hand. Was können sie tun, um sich vor eventuellen Sanktionen zu schützen?

AW: Sollte sich diese Gefahr konkretisieren, gibt es für international orientierte deutsche Mittelständler mehrere Handlungsoptionen. Eine besteht in einer Diversifizierung der Absatzmärkte. Insbesondere der ostasiatische Raum mit seinem robusten Wirtschaftswachstum und der sich herausbildenden Mittelschicht, längerfristig aber durchaus auch Afrika bieten für den deutschen Mittelstand ein interessantes Absatzpotenzial. Und Länder wie China haben ja bereits signalisiert, im Falle einer zunehmenden Abschottung der USA nur allzu gern als Absatzpartner in die Bresche zu springen. Eine weitere Option, die eher auf eine Festigung der eigenen Position im US-Markt setzt, ist das Eingehen von Kooperationen mit lokalen amerikanischen Partnern. Indem auf diesem Wege Teile der Wertschöpfung in Produktion und Vertrieb in die USA verlagert werden, lassen sich Zollmauern umgehen. Da bei der Einführung von Strafzöllen mit handelspolitischen Gegenmaßnahmen seitens der EU zu rechnen ist, könnte eine solche Zusammenarbeit auch im Interesse amerikanischer Mittelständler sein, wenn diese sich im Gegenzug über die Kooperation einen Zugang zum EU-Markt sichern.

DIALOG: Noch mehr als der isolationistische Grundton der neuen amerikanischen Regierung irritieren ihre scheinbare Unberechenbarkeit und die häufigen Kehrtwenden. Wie können Industrieunternehmen, die eine gewisse Verlässlichkeit in ihrer Planung brauchen, sich auf diese Situation einstellen?

AW: In dem gegenwärtigen Klima der allgemeinen Unsicherheit ist es zunächst einmal essenziell, einen steten Blick auf die handelspolitische Entwicklung in den USA zu richten. Dabei gilt es, sich nicht gleich durch jedes Statement des US-Präsidenten verunsichern zu lassen, sondern zwischen den Zeilen zu lesen und insbesondere die letztlich entscheidende Rolle des Kongresses im Auge zu behalten. Denn es ist ja längst nicht ausgemacht, ob und wenn ja in welchem Ausmaß Präsident Trump seine handelspolitische Agenda umsetzen kann. Und ansonsten gilt es gerade in der jetzigen Situation, sich auf eigene Stärken zu besinnen. Denn die radikale

„Die radikale Kehrtwende der US-Politik eröffnet speziell in Feldern, in denen deutsches Know-how zur Weltspitze zählt, sehr wohl auch Chancen.“

Über das Hamburgische WeltWirtschaftsinstitut

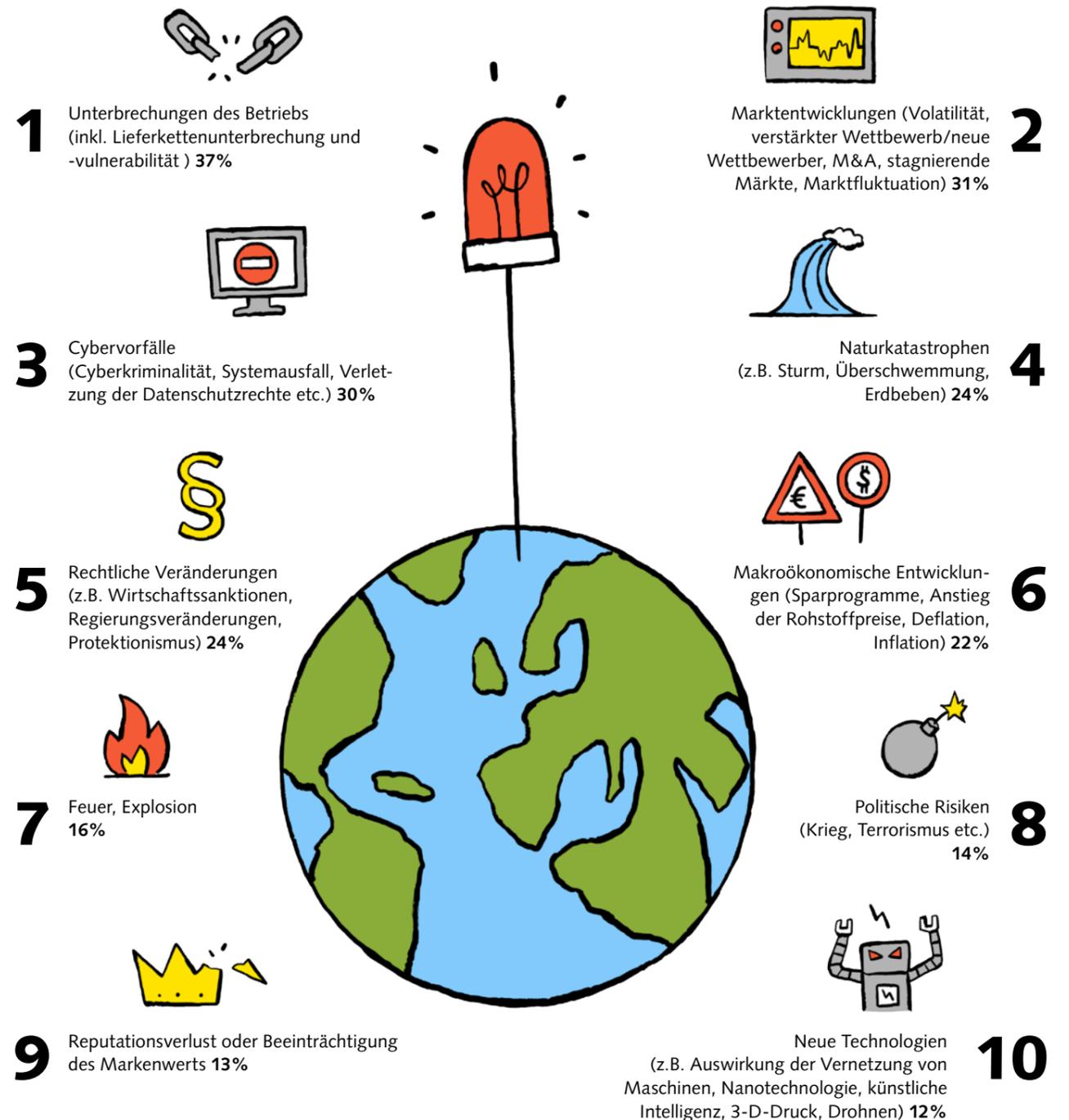
Das Hamburgische WeltWirtschaftsinstitut (HWWI gemeinnützige GmbH) ist ein wirtschaftswissenschaftliches, privat finanziertes Forschungsinstitut. Sein Haupttätigkeitsfeld ist die Erstellung wissenschaftlicher Analysen. Zudem beschäftigen sich die Wissenschaftler und Forscher am HWWI mit der Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen und der Beratung auf der Basis von Grundlagenforschung und Modellentwicklung. Neben der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses bedient das Institut internationale Kooperationen und Netzwerke, ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der wissenschaftlichen Kommunikation. Weitere Informationen unter www.hwwi.org

Kehrtwende der US-Politik eröffnet speziell in Feldern, in denen deutsches Know-how zur Weltspitze zählt, sehr wohl auch Chancen. So verbessert die umwelt- und energiepolitische Rolle rückwärts der USA die Wettbewerbschancen deutscher Unternehmen im Bereich grüner Technologien, einem global so wichtigen Zukunftsmarkt. Hier besteht für die nächsten Jahre die große Chance, sich im Technologierennen einen entscheidenden Vorsprung zu erarbeiten, den die USA langfristig nur schwer wieder aufholen könnten.

ALARMSTUFE ROT FÜR GLOBAL PLAYER

Die 10 wichtigsten globalen Geschäftsrisiken

Für das sechste jährliche "Allianz Risk Barometer" identifizierten über 1.200 Risikoexperten aus mehr als 50 Ländern ihre „Top 10“ der Unternehmensrisiken:



„DIE IMPORTSCHRANKEN VON HEUTE VERHINDERN DIE AUSFUHREN VON MORGEN“

Handlungsempfehlungen für neue Weltmarkt-Szenarien

Interview mit Dr. Johannes Fritz, Research Fellow der Max Schmidheiny Stiftung am Schweizerischen Institut für Außenwirtschaft und Angewandte Wirtschaftsforschung der Universität St. Gallen

D

DIALOG: Herr Dr. Fritz, für den Global Trade Alert erfassen Sie jährlich, mit wie vielen und welchen protektionistischen Maßnahmen die G20-Staaten gegen ausländische Wirtschaftsinteressen vorgehen. Wie protektionistisch ist – im internationalen Vergleich – eigentlich Deutschland?

DR. JOHANNES FRITZ: Deutschland liegt im Mittelfeld – wie auch die übrigen großen EU-Mitgliedsländer. Für mich ist das ein Erfolg der europäischen Integration. Zum einen werden klassische Handelsbarrieren wie Einfuhrzölle nun auf europäischer Ebene festgelegt. Die Zentralisierung erschwert es einzelnen Mitgliedstaaten, rasch und gezielt ihre Grenzen zu schließen. Zum anderen überwacht die Kommission mit Argusaugen die Einhaltung des Europäischen Binnenmarkts und sorgt so dafür, dass die Mitglieder gegen 60–75 Prozent ihrer Importe ohnehin wenig unternehmen können. Was wir in Deutschland und Europa mehr beobachten, sind nicht klassische Handelshemmnisse, sondern Exportförderungen oder gezielte Staatshilfen für realwirtschaftliche Unternehmen im Zuge der Finanzkrise.

DIALOG: Protektionismus ist offenbar längst in vielen führenden Wirtschaftsnationen als Mittel der Wahl etabliert, um die eigenen Handelsinteressen zu schützen. Auch TTIP und CETA haben gezeigt, dass die Bürger in Europa ebenfalls nicht wirklich Freihandelsfans sind. Welche Gefahren lauern in dieser Entwicklung für Unternehmen in DACH? Sehen Sie eventuell auch Chancen?

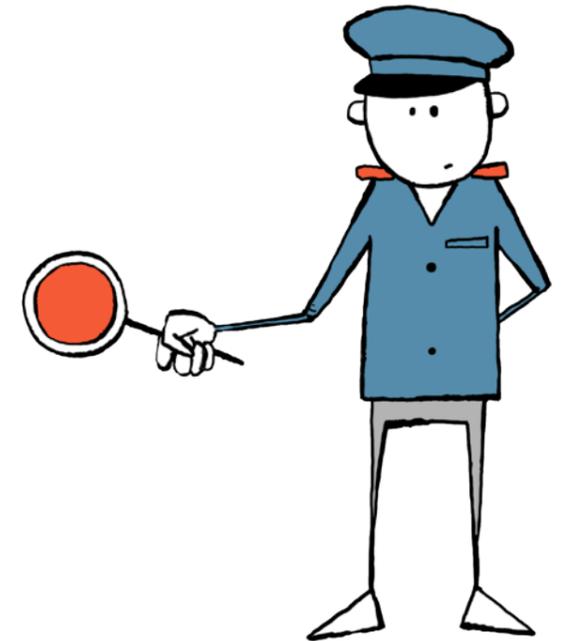
JF: Die Gefahr ist, dass ein kurzfristiger Erfolg die langfristigen Konsequenzen überstrahlt. Freihandel wirkt über seine Zinseszinsen und ist da etwa dem technologischen Fortschritt sehr ähnlich. Sie können sich eine Weile recht schmerzlos verschließen, riskieren damit aber, vollends den Anschluss zu verlieren. In diesen Diskussionen wird häufig vergessen, dass die exportstärksten Industrien in der Regel auch die importabhängigsten sind. Die Importschranken von heute verhindern die Ausfuhren von morgen. DACH-Unternehmen profitieren in dieser Unsicherheit meiner Ansicht nach von einem – trotz all seiner Schwierigkeiten – letztendlich handelspolitisch stabilen, großen europäischen Wirtschaftsraum.



Dr. Johannes Fritz, Research Fellow an der Universität St. Gallen

Über den Global Trade Alert

Der Global Trade Alert der Universität St. Gallen liefert Echtzeit-Informationen über staatliche Maßnahmen, die während des globalen Abschwungs ergriffen werden und den Außenhandel beeinflussen können. Im Unterschied zu anderen Monitoring-Initiativen identifiziert der Global Trade Alert zudem die Handelspartner, die durch diese Maßnahmen wahrscheinlich geschädigt werden. Weitere Informationen unter www.globaltradealert.org



DIALOG: Mit welchen Maßnahmen sollten deutsche Fertigungsunternehmen auf die Entwicklungen in den USA und Mexiko reagieren, wenn sie dort über Jahre Standorte und Zuliefernetzwerke aufgebaut haben? Was empfehlen Sie speziell Zulieferunternehmen, die ihren Kunden mit Fertigungsstandorten in diese Länder gefolgt sind?

JF: Ruhe bewahren, denn an der US-mexikanischen Grenze selbst wird sich wenig ändern. Aus meiner Sicht ist es wahrscheinlicher, dass die neue US-Regierung die heimische Industrie direkt fördern wird und nicht signifikante Handelsbarrieren gegen Mexiko errichtet. Eine sehr marktfreundliche Republikanische Partei wird der Regierung nicht in einen Handelskrieg mit den Nachbarstaaten folgen. Präsident Trump geht es grundsätzlich um Arbeitsplätze, nicht um Einfuhren als solche. Um amerikanische Arbeitsplätze zu sichern, wird er eher auf parlamentarisch leichter durchsetzbare Steuergeschenke für die produzierende Industrie setzen oder das öffentliche Beschaffungswesen verändern. Daneben ist besonders die Immigrationspolitik ein wahrscheinliches Ziel für diese Strömung.

DIALOG: China kämpft mit offenen und versteckten Schutzmaßnahmen für heimische Firmen, um seine Interessen durchzusetzen. Auf welche Entwicklungen sollte sich die deutsche Wirtschaft hier in den nächsten Jahren einstellen?

JF: Kurzfristig ist das sehr schwer vorzusehen. Die Grenze zwischen der chinesischen Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor ist sehr porös. Staatliche und staatsnahe Betriebe sind aktive Instrumente der chinesischen Industriepolitik. Die Geldflüsse sind da oft sehr schwer nachzuvollziehen. Noch dazu wird die chinesische Wirtschaftspolitik äußerst dezentral umgesetzt. Da werden handelspolitisch relevante Entscheidungen bis runter zur Städte-Ebene delegiert. Mittelfristig wird interessant, wie ernst die chinesische Regierung die regionale Wirtschaftsintegration vorantreibt. Nicht zuletzt als Reaktion auf das unter amerikanischer Führung ausgehandelte TPP haben die Chinesen ihre eigene asiatische Freihandelszone, RCEP, lanciert. Man will sie noch dieses Jahr zu Ende verhandeln. Für die DACH-Hersteller und -Zulieferer stellen sich dann ähnliche Standortfragen wie bei der nordamerikanischen Freihandelszone.

www.roi.de

Exzellenz in Produktion und Entwicklung

ROI gehört mit mehr als 2.000 erfolgreichen Projekten zu den führenden Unternehmensberatungen für operative Exzellenz in Forschung & Entwicklung, Produktion und Supply Chain Management (SCM). ROI hilft Industrieunternehmen weltweit, ihre Produkte, Technologien und globalen Produktionsnetzwerke zu optimieren und die Potenziale des Internet of Things (IoT) für Geschäftsmodell- und Prozessinnovationen zu nutzen. Als Initiator und Mitausrichter des erstmals im Jahr 2013 vergebenen Industrie 4.0 Awards fördert ROI aktiv die Entstehung technologischer Innovationen in Deutschland.

Für die stark umsetzungsorientierten Projekte erhielt ROI mehrere wichtige Auszeichnungen. Das Unternehmen beschäftigt über 100 Experten an den Standorten München, Peking, Prag, Wien und Zürich und ist über Partnerbüros in Italien, Frankreich, Großbritannien, Thailand, Indien und den USA vertreten.



Abonnieren Sie jetzt den ROI DIALOG

*Nutzen Sie den nebenstehenden QR-Code
und gelangen Sie direkt zum Bestellformular.
Oder einfach unter www.roi.de den
Navigationspunkt ROI DIALOG aufrufen.*

Impressum:

V.i.S.d.P.: Hans-Georg Scheibe

ROI Management Consulting AG

Infanteriestraße 11, D-80797 München

Tel. +49 (0) 89 12 15 90 0, E-Mail: dialog@roi.de

Vorstand: Michael Jung, Hans-Georg Scheibe

Grafik-/Bildrechte: Soweit nicht anders vermerkt,
liegen die Bildrechte bei der ROI Management Consulting AG
und den einzelnen Autoren.