

# ÜBERBLICK ROI DIALOG – AUSGABE 54

The complete DIALOG issue 54 is available in English at [www.roi-international.com](http://www.roi-international.com)

## SEITE 3 The New Ice Age

**3** 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

**4** 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

**7** 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“

**8** 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

**10** 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

**11** 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

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

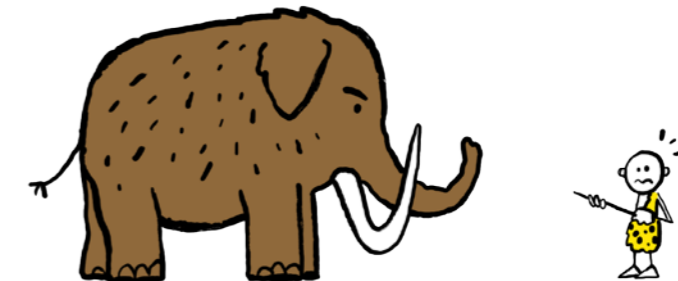
## SEITE 14 „Die Importschranken von heute verhindern die Ausfuhren von morgen“

**14** 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