

10. Mai 2020

**Post-Corona-Welt:
Internationalisierung
von Unternehmen
unter neuen
Vorzeichen**

Conjuncta GmbH

Schlüterstraße 60

20146 Hamburg

T: +49 40 59 37 14 - 00

F: +49 40 59 37 14 - 44

E: info@conjuncta.com

www.conjuncta.com

POST-CORONA-WELT: INTERNATIONALISIERUNG VON UNTERNEHMEN UNTER NEUEN VORZEICHEN

Von Stefan Liebing

Derzeit stellt die Corona-Krise das deutsche und das internationale Wirtschaftssystem auf den Kopf. Internationale Handelswege sind unterbrochen, Logistikketten gestört. Nachfrage- und Angebotsschocks zur gleichen Zeit stellen eine besondere Herausforderung dar, für die Unternehmen bislang noch nicht über etablierte Prozesse oder Lösungswege verfügen.

Staatliche Hilfsmaßnahmen und politische Entscheidungen zum Wiederaanfahren einzelner Branchen können sich lediglich auf die inländische Wirtschaft beziehen. Weder die Wiederbelebung internationaler Handelswege und Wertschöpfungsketten noch die Reaktivierung ausländischer Nachfragemärkte liegt maßgeblich in der Hand von Bundes- und Landesregierungen.

Es ist bekannt, dass die deutsche Wirtschaft in der Vergangenheit besonders von internationalen Beziehungen und vom Export gelebt hat, aber auch stärker als andere von international verteilten Produktionsprozessen profitiert hat. Damit wird offensichtlich, dass eine Rückkehr deutscher Unternehmen zu alter Stärke nur klappen wird, wenn es gelingt, eine neue Internationalisierungsstrategie zu finden, die die Entwicklung Russlands und Chinas, Brasiliens und Südafrikas, Spaniens und Saudi Arabiens nach der Krise gleichermaßen antizipiert.

Zugleich haben unterbrochene Lieferketten in den vergangenen Monaten gezeigt, dass viele Unternehmen möglicherweise zu wenig Krisenvorsorge betrieben und sich zu stark auf nur wenige Lieferländer oder –unternehmen fokussiert haben. Eine Überprüfung dieser Strategie, möglicherweise eine Diversifizierung von Bezugsquellen oder Produktionsstandorten, aber auch eine

Rückholung von Wertschöpfungsstufen nach Deutschland könnte die Konsequenz daraus sein.

Die aktuelle Debatte zeigt zudem, dass eine Reihe von politischen Akteuren stärkere staatliche Eingriffe in außenwirtschaftlichen Fragen für notwendig halten. Gleich mehrfach wurde die Außenwirtschaftsverordnung in den vergangenen Monaten verschärft. Die Schwellenwerte für ausländische Beteiligungen an „kritischen“ deutschen Unternehmen, ab denen eine Genehmigung durch die öffentliche Hand erforderlich ist, wurden abgesenkt. Die Anzahl der Branchen, die als „kritisch“ definiert sind, wurde ausgeweitet. Nicht nur zur Abwehr ausländischer Unternehmensübernahmen (bzw. –verkäufe an ausländische Investoren) wird es schärfere Regulierungen geben, auch die Frage gesetzlicher Vorgaben zu lokaler Produktion und Lagerhaltung stellt sich neu.

Die deutsche Außenwirtschaft steht also vor einer Vielzahl paralleler Herausforderungen:

- Schnell zu erkennen, welche Märkte in welchem Umfang als Absatzmärkte nach der Krise wieder zugänglich werden und wie stark sie wachsen werden.
- Die während der Krise zutage getretenen Probleme in den Wertschöpfungsketten zu lösen.
- Weitere regulatorische Eingriffe durch staatliche Stellen in den internationalen Handel abzuwehren bzw. sich auf die unvermeidlichen Veränderungen einzustellen.

Für Unternehmen wie für Wirtschaftspolitiker ergeben sich daher eine Reihe von dringend umzusetzenden Maßnahmen:

Absatzmärkte

Kaum ein Land weltweit ist nicht von den Folgen des Corona-Virus betroffen. Viele Regionen haben ihre wirtschaftlichen Aktivitäten reduziert. Projekte sind verschoben, Investitionen müssen warten, bis die wirtschaftlichen Auswirkungen der Krise klarer sichtbar werden. Grenzen sind geschlossen, Flüge werden nicht mehr angeboten. Das wird für die exportorientierte deutsche Wirtschaft zum Problem. Die Öffnung verschiedener Länder wird nach der Krise in unterschiedlicher Geschwindigkeit erfolgen. In Zeiten drastischer Einbrüche der Exportaktivitäten wird es zum erfolgskritischen Faktor, rechtzeitig zu verstehen, wo Investitionsprojekte wieder aktiviert und Reiserestriktionen aufgehoben werden. Ein enges Monitoring wirtschaftlicher Aktivitäten – auch im Hinblick auf bislang möglicherweise vernachlässigte Märkte - ist daher von entscheidender Bedeutung. Es werden andere Länder sein, die vergleichsweise stark aus der Krise herauskommen werden als diejenigen, die zuvor (wachstums-)starke Absatzmärkte dargestellt haben. Diese Tatsache macht es erforderlich, agil und kurzfristig zu reagieren, um sich bietende Marktchancen nicht zu versäumen. Schnelligkeit und ein tiefes Verständnis möglichst vieler Märkte ist dabei entscheidend.

Damit Märkte, die das aus eigener Kraft nicht schaffen, möglichst schnell wieder zu alter Stärke zurückkehren können, kann es im Interesse Deutschlands sein, diese mit einem Impuls von außen zu versehen. Denkbar wäre hierbei insbesondere die Förderung deutscher Investitionen in solchen Ländern. Gerade Schwellen- und Entwicklungsländer können schneller wieder zu einem wichtigen Partnerland für Deutschland werden, wenn die Bundesregierung investitionswilligen deutschen Unternehmen ihre Engagements besonders erleichtert. Die Bereitstellung günstiger Finanzierungsbedingungen oder von Bürgschaften und Garantien können dabei ebenso wichtige Instrumente sein wie der zügige Abschluss von Freihandelsabkommen und der Abbau von

Handelshemmnissen. Jetzt wäre der richtige Moment, protektionistischen Ideen mancher Regierungen ein Bekenntnis zu Freihandel entgegenzusetzen. Nie konnte die deutsche Wirtschaft schneller zeigen, dass solche Abkommen konkret wirksam werden und für alle Seiten zusätzlichen Wohlstand schaffen können!

Nach dem schlagartigen Stillstand der Weltwirtschaft wird es nicht damit getan sein, Beschränkungen wieder aufzuheben. Vielmehr muss in mühevoller Koordination ein schrittweises Hochfahren erfolgen. Ähnlich dem Aufbau von stabilen Stromnetzen, wo kaskadenartiges Zuschalten von Lasten (Abnehmern) und Erzeugungskapazität (Anbietern) dazu führen muss, dass im Netz stets eine Balance aus Stromangebot und –nachfrage besteht, wird auch die Weltwirtschaft in Stufen hochfahren müssen. So wenig nach der Krise der internationale Flugverkehr sofort im bisher bestehenden Umfang wiederaufgenommen werden wird, so wenig wird dies für andere Branchen der Fall sein. Daher erfordert das koordinierte Hochfahren von Angebot und Nachfrage eine enge Abstimmung zwischen Regierungen und Unternehmen in Anbieter- und Nachfragemärkten. Eine Task-Force des Bundes, beispielsweise im Rahmen von Germany Trade and Invest (GTAI), könnte diesen Koordinationsaufwand übernehmen. Nichtsdestotrotz benötigen auch deutsche Unternehmen selbst ein engmaschiges Monitoring- und Kommunikationssystem mit ihren (künftigen) Kunden.

Wertschöpfungsketten

Die Krise hat gezeigt, dass international verflochtene Wertschöpfungsketten verletzlicher sind als viele Unternehmen angenommen haben. Zumindest für den seltenen und bei vielen Ländern erstmals aufgetretenen Fall eines totalen Ausfalls bestimmter Logistikkorridore oder Lieferantenländer ist das zutreffend. Nun wird in der öffentlichen Debatte überlegt, ob es sinnvoll sein könnte,

Mindestlagerbestände an Rohstoffen oder Komponenten in Deutschland zu erhöhen, um bei erneuten Lieferantenausfällen besser gewappnet zu sein. Manche Protagonisten schlagen auch vor, bestimmte Produktionsstufen zu re-nationalisieren, also nach Deutschland zurückzuholen, um von anderen Ländern unabhängiger zu werden.

Das ist grundsätzlich natürlich denkbar, wird aber schnell an Grenzen stoßen: Zum einen wird die Realisierung zusätzlicher Produktionsschritte in Deutschland in der Regel den gesamten Prozess verteuern und damit den Wohlstand senken. Zum anderen scheint – möglicherweise nun durch erhöhte Arbeitslosigkeit um einige Jahre verzögert – der demographisch bedingte Fachkräftemangel geeignet, diesen Bestrebungen Grenzen zu setzen. Regulierungen in Richtung einer stärkeren De-Globalisierung der Wirtschaft zu erlassen, wäre darum kaum besser als die protektionistischen Maßnahmen, mit denen besonders die USA seit einiger Zeit spielen.

Sinnvoller ist es daher, über eine Diversifizierung von Produktionsstandorten und Lieferquellen nachzudenken und dabei auch unterschiedliche Kontinente zu berücksichtigen, so dass regionale Störungen und Krisen die Ketten nicht vollständig unterbrechen. Anstatt alles in Asien zu beziehen, könnten die Länder Zentralasiens und Osteuropas (entlang der Seidenstraße) oder – für ausgewählte Bereiche – auch Afrikas eine sinnvolle Ergänzung bieten, um zu diversifizieren und „Klumpenrisiken“ zu reduzieren. Selbst dort, wo eine Rückholung von Standorten nach Deutschland sinnvoll und machbar erscheint, wird die Herausforderung immer noch darin bestehen, diese Neuorganisation des internationalen „Footprints“ so zu gestalten, dass dabei keine politischen Verstimmungen entstehen oder die Schließung lokaler Produktionsstandorte auch zu zurückgehenden Absatzchancen in diesen Märkten führen.

Regulierung

Bereits vor der Corona-Krise konnte man den Eindruck gewinnen, dass die Außenwirtschaftsstrategie der Bundesregierung zu einem nicht unerheblichen Teil darin bestand, deutsche Unternehmen vor ausländischen Begehrlichkeiten zu schützen. So hat der Bundeswirtschaftsminister sich immer wieder dafür ausgesprochen, auch staatliche Beteiligungen an deutschen „Champions“ zu überlegen, wenn eine Übernahme durch ausländische Konzerne drohe. Zudem erfolgte in mehreren Schritten eine Verschärfung der Außenwirtschaftsverordnung, die auch schon entsprechend angewendet wurde. Insbesondere die Beteiligung ausländischer Unternehmen an Akteuren der deutschen Wirtschaft in „kritischen“ Sektoren kann nun leichter und in größerem Umfang als bisher untersagt werden.

Die Krise wird ihr Übriges dazu tun, dass diese Entwicklung sich weiter verschärft. Staatliche Beteiligung an deutschen Unternehmen ist – ähnlich wie während der Finanzkrise – zu einer ernsthaften Handlungsoption geworden. Weitere Restriktionen werden diskutiert, die den Spielraum privater Unternehmen zusätzlich einschränken könnten. Die verpflichtende Lagerhaltung bestimmter Produkte oder auch die verpflichtende Realisierung bestimmter Produktionsschritte innerhalb Deutschlands gehören dazu. Anstatt den Unternehmen in der Krise erweiterte Flexibilität und Handlungsmöglichkeiten zu geben, die sie nutzen können, um in schwieriger Situation zu überleben, scheinen zusätzlich protektionistische oder nationalisierende Vorgaben zu erwarten zu sein. Dem gilt es entschlossen entgegenzutreten.

Zusammenfassend ist also zu festzustellen, dass erstmals in der jüngeren deutschen Wirtschaftsgeschichte Unternehmen gleich drei „Baustellen“ im Hinblick auf ihre internationalen Tätigkeiten bearbeiten müssen. Das wird nur gelingen, wenn Unternehmen, Verbände, internationale Organisationen, ausländische Regierungen und die Bundesregierung an einem Strang ziehen und eng kommunizieren. Wir haben jetzt die Chance, die Internationalisierung der deutschen Wirtschaft neu zu denken. Oder die Position als Exportweltmeister endgültig zu verlieren.

Prof. Dr. Stefan Liebing ist Geschäftsführer der Conjuncta GmbH. Er unterrichtet als Honorarprofessor für Außenwirtschaft an der Hochschule Flensburg und hat zahlreiche Mandate inne, u.a. als Beirat von Unternehmen und als ehrenamtlich tätiger Vorsitzender des Afrika-Vereins der deutschen Wirtschaft e.V.

Weitere Informationen zum Thema und zum Unternehmen finden sich unter www.post-corona-welt.de. Der Autor und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Conjuncta GmbH stehen für einen vertieften Austausch gern zur Verfügung.