



**Autos und Schutzkleidung aus China:** Durch die Coronakrise hinterfragen Unternehmen und Regierungen die Abhängigkeit der Produktion von einzelnen Ländern außerhalb Europas.



Xinhua / eyeema / aaf, dpa

# Auf Nummer sicher

Die Coronakrise **verändert die globalen Wertschöpfungsketten**. Statt Nähe und Effizienz sind jetzt Abstand und Sicherheit das Gebot der Stunde.

T. Hanke, T. Hoppe, M. Murphy, T. Riecke Berlin

**A**ls Joe Kaeser im September 2019 zusammen mit Bundeskanzlerin Angela Merkel aus China zurückkehrte, hatte er eine Warnung im Gepäck: „Die USA und China sind dabei, sich voneinander abzukoppeln“, argwöhnte der Siemens-Chef damals mit Blick auf den Handelskrieg der beiden größten Volkswirtschaften. Kaesers Kassandrarauf wird durch die Pandemie schneller Wirklichkeit als befürchtet: Unternehmen kappen für viele Firmen in Windeseile verbreitet hat. Solche Betriebsunterbrechungen sind das Horrorszenerario für viele Firmen. Im „Allianz Risk Barometer“ führen solche abrupten Zwangspausen in der Produktion seit 2013 die Liste der größten Managerängste an. Nur erahnen können die WTO-Experten allerdings, welche mit-

tel- und langfristigen Folgen die Coronakrise für die durch globale Wertschöpfungsketten eng vernetzte Weltwirtschaft haben wird.

Abstand halten ist nicht nur für Menschen das Gebot der Stunde, sondern auch für Unternehmen. Die Balance zwischen Effizienz und Sicherheit wird in der Wirtschaft gerade neu justiert. Quasi über Nacht müssen auf „just in time“ getrimmte Firmen auf „just in case“ umdenken. Konkret heißt das: mehr Lieferanten managen, Lieferketten umleiten, Lager aufstocken und notfalls selbst ganze Standorte verlagern. So wie die Banken nach der Finanzkrise 2008 Kapitalpuffer anlegen mussten, verschaffen sich jetzt vor allem Industrieunternehmen Sicherheitspolster für ihre Produktion.

Zu Hilfe kommen den Firmen dabei neue digitale Technologien wie Big Data und 3D-Drucker, die es ihnen ermöglichen, mit den Daten- auch die Güterströme so umzuleiten, dass sie nicht mehr nur von einem Produktionsstandort abhängig sind. „Die derzeitige Krise wird Auswirkungen auf die Globalisierung haben“, sagte EU-Industriekommissar Thierry Breton dem Handelsblatt. Viele Unternehmen hätten schon vor dem Ausbruch damit begonnen, ihre Lieferketten und Produktionsstandorte zu überprüfen, um den CO<sub>2</sub>-Ausstoß, die Abhängigkeit von digitalen Technologien und die Nähe zum Kunden stärker zu berücksichtigen.

Nun werde auch die Abhängigkeit von einzelnen Ländern außerhalb Europas hinterfragt, prophezeit



**Thierry Breton:** Der EU-Industriekommissar denkt, dass die derzeitige Krise Auswirkungen auf die Globalisierung haben werde.

der frühere Chef des IT-Konzerns Atos. „Diese Krise beschleunigt Entwicklungen, die wir schon vorher beobachtet haben“, so Breton. EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen spricht von einer „achtsamen Globalisierung“: Man könne Handelsströme und Lieferketten nicht mehr ausschließlich ökonomisch sehen, sagte sie der „Zeit“.

Betroffen von der neuen Vorsichtsmaxime ist vor allem China, das seit seinem WTO-Beitritt 2001 zur Fabrik für die Welt geworden ist. Das McKinsey Global Institute (MGI) hat errechnet, dass die Weltwirtschaft - gemessen an Handels-, Technologie- und Kapitalströmen - 2017 drei Mal abhängiger von China war als im Jahr 2000. Über ein Drittel aller weltweit produzierten Industrieprodukte kommt heute aus chinesischen Fabriken.

Mehr als 50 000 Firmen weltweit haben nach einer Untersuchung der Unternehmensberatung Dun & Bradstreet einen Systemlieferanten (Tier 1) in der Region rund um Wuhan. „Viele Länder und Unternehmen denken jetzt verstärkt darüber nach, ob sie zu stark auf Lieferungen aus China angewiesen sind“, sagt Max Zenglein, Chefökonom des Mercator Institute für China Studies (Mercis) in Berlin.

Auch in China selbst ist der Stimmungsumschwung schon spürbar: „Als das Land unter der Pandemie im Januar und Februar in die Knie ging, hat der Rest der Welt gespürt, wie abhängig alle von Lieferketten aus China sind. Die Veränderungen, die sich jetzt abzeichnen, sind nicht nur temporär, sondern dauerhaft“, berichtet Jörg Wuttke, Chef der EU-Handelskammer in China. Schon vor der Krise hätten sich Firmen aus Kostengründen anders orientiert. Trumps Handelskrieg habe dann allen gezeigt, wie verletzlich globale Wertschöpfungsketten heute seien. „Die Lieferketten werden nach der Krise anders aussehen als vorher“, sagt Wuttke voraus.

Das gilt nicht nur für medizinische Produkte wie Atemschutzmasken oder Beatmungsgeräte, die

Guntram Wolff

## „Viele Firmen werden stärker diversifizieren“

Der Ökonom erwartet, dass Unternehmen sich künftig weniger abhängig von einzelnen Regionen machen werden - auch wenn das höhere Kosten bedeutet.

Die Pandemie wird nicht das Ende der Globalisierung einleiten, glaubt der Chef des Brüsseler Forschungsinstituts Bruegel, Guntram Wolff. Viel hänge nun aber davon ab, ob die Abschottungstendenzen in der Politik die Oberhand gewinnen.

Herr Wolff, erwarten Sie, dass die Pandemie die globalen Wertschöpfungsketten infrage stellen wird?

Bei medizinischen Gütern werden wir sicherlich ein Umdenken sehen. Die Politik wird die Hersteller drängen, kritische Produkte in Europa zu produzieren und größere Vorräte anzulegen, um im Notfall schnell reagieren zu können. In anderen Sektoren dürften die Regierungen die Entscheidungen hingegen den Unternehmen überlassen. Ich glaube nicht, dass wir eine Deglobalisierung auf breiter Ebene sehen werden.

Warum nicht?

Wir haben immer wieder Seuchen gesehen, die Pest-Pandemie im 14. Jahrhundert etwa oder die Spanische Grippe, und die Globalisierung ist danach weiter vorangeschritten. Aber das Coronavirus dürfte durchaus eine Delle hinterlassen.

Werden sich viele Firmen unabhängiger machen von einzelnen Ländern wie China?

Viele Unternehmen werden versuchen, stärker zu diversifizieren. Wer wegen des Produktionsstopps in einzelnen Regionen wie der Provinz Hubei Lieferprobleme bekommen hat, dürfte sich auch nach alternativen Zulieferern in anderen Erdteilen umsehen. Auch wenn es höheren Aufwand und Kosten bedeutet, Verträge mit zwei Lieferanten zu managen als mit einem. Ich gehe auch davon aus, dass es nach der Krise weniger kurze Geschäftsreisen geben wird als vorher - viele Manager erleben jetzt die Vorteile von Video-Konferenzen.

Der Freihandel war schon vor der Pandemie in die Defensive geraten, der Zollkonflikt zwischen den USA und China hat auch viele europäische Unternehmen getroffen.

Viel wird jetzt davon abhängen, ob die Institutionen des Freihandels wie die WTO durchhalten oder ob die Abschottungstendenzen weiter zunehmen. Dann würden auch viele Unternehmen ihre Produktion zurückverlagern.

Auch die EU setzt verstärkt auf technologische Souveränität.

Es gibt die Diskussion, in kritischen Infrastrukturen wie dem Cloudcomputing unabhängiger von den USA oder China zu werden, um politisch größeren Handlungsspielraum zu haben. Diese Diskussion ist jetzt erweitert worden um den Gesundheitsbereich.

Die Fragen stellte **Till Hoppe**.



durch die Lieferengpässe während der Coronakrise in fast allen Ländern zu Gütern der nationalen Sicherheit geworden sind. Bundeskanzlerin Merkel spricht von „existenziellen Wertschöpfungsketten“, die viele Politiker lieber in europäischer Hand sehen wollen. „Die Industrie sieht mit Sorge, dass sich die Bundesregierung in den vergangenen Wochen weitreichende Eingriffsbefugnisse in Produktion, Preis und Handel von Corona-Schutzgütern verschafft hat“, warnt bereits der Bundesverband der Deutschen Industrie.

Das nationale Schutzbedürfnis geht jedoch darüber hinaus: Die Krise hat viele Unternehmen so geschwächt, dass sie jetzt leichte Beute für ausländische Übernahmen werden könnten. Und tatsächlich berichtet der Finanzinformationsdienst Bloomberg von verstärktem Interesse vor allem staatlicher Investoren aus China an europäischen Firmen. Italien, Spanien, Frankreich und Deutschland haben auch deshalb ihren Investitionsschutz verstärkt.

In Frankreich hat die Regierung durchblicken lassen, dass sie gemeinsam mit dem Kanzleramt an einer deutsch-französischen Initiative für die Sicherung strategisch wichtiger Wirtschaftsbereiche arbeitet. Dabei geht es auch um die Rückholung bestimmter Produktionskapazitäten etwa für Pharmaka aus dem Ausland, vor allem China, nach Europa und schließlich die Verhinderung des Ausverkaufs von Technologieunternehmen im Zuge der Wirtschaftskrise. „Wir müssen uns in die Lage versetzen, national oder europäisch wieder Produktionen zu gewährleisten, die von essenzieller Bedeutung für unsere Bevölkerungen sind“, sagt ein Berater des französischen Staatspräsidenten Emmanuel Macron. Die EU hatte sich bereits 2019 darauf geeinigt, ausländische Direktinvestitionen stärker unter die Lupe zu nehmen.

Nach Angaben der Konferenz der Vereinten Nationen für Handel und Entwicklung (Unctad) werden die ausländischen Direktinvestitionen in diesem Jahr weltweit um 40 Prozent zurückgehen.

Dies drohe „globale Produktionsnetzwerke und Lieferketten nachhaltig zu schädigen“, sagte Unctad-Direktor James Zhan.

Auch anderswo wird die Globalisierung zurückgepfiffen: Japan will Firmen gar mit umgerechnet rund 1,7 Milliarden Euro dabei helfen, Produktionsstätten aus China nach Japan zurückzuholen oder in andere südostasiatische Länder zu verlagern. Microsoft und Google planen nach einem Bericht des Journals „Nikkei Asian Review“, Produktionsstätten von China nach Vietnam und Thailand zu verlagern. „Wer wegen des Produktionsstopps in einzelnen Regionen wie der Provinz Hubei Lieferprobleme bekommen hat, dürfte sich auch nach alternativen Zulieferern in anderen Erdteilen umsehen“, sagt Guntram Wolff, Chef des Brüsseler Forschungsinstituts Bruegel. Jacques Aschenbroich, Chef des französischen Autozulieferers Valeo, hat schon zu Beginn der Krise auf die Fragilität der Lieferketten hingewiesen: „Jeder unserer Kunden versucht, nicht allein von uns abhängig zu sein. Falls das doch der Fall ist, verlangt er von uns die Garantie, dass wir jedes Bauteil aus zumindest zwei, wenn nicht drei unterschiedlichen Regionen der Welt beschaffen können.“

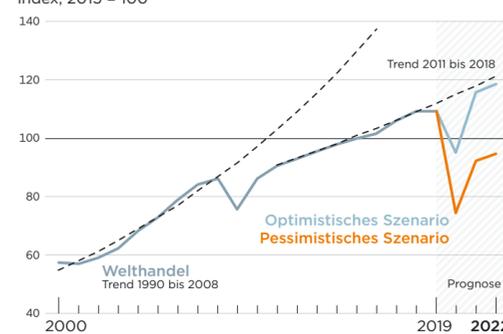
Ähnlich denken auch die deutschen Autobauer. Jeden Tag beziehen BMW, Daimler und die VW-Gruppe etliche Millionen Komponenten von ihren Lieferanten. Diese Kette indes ist durch die Corona-Pandemie ins Stocken geraten. Besonders wichtig und deshalb kritisch für die Produktion sind die Südländer Italien und Spanien, die ihre Produktion teilweise auf Anweisung der Behörden gestoppt haben. Als Reaktion auf frühere Engpässe haben insbesondere die Autofirmen umfangreiche Datenbanken angelegt, um alternative Anbieter für jedes einzelne Teil finden zu können. Daimler sieht sich nun für den Anlauf seiner Werke gerüstet. Für nahezu jede Komponente gebe es in den Datenbanken Ersatzlieferanten, wenn der ursprüngliche Partner ausfallen sollte.

Die Veränderungen, die sich jetzt abzeichnen, sind nicht nur temporär, sondern dauerhaft.

Jörg Wuttke  
Chef der EU-Handelskammer in China

## Welthandel unter Corona

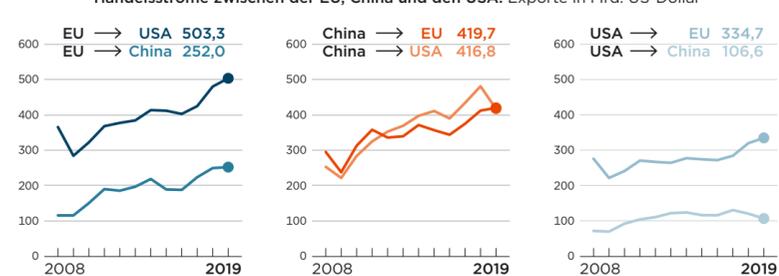
Szenarien für den Welthandel  
Index, 2015 = 100



Top 10 nach Exportvolumen\*  
in Mrd. US-Dollar

Rang	Land	Exportvolumen (Mrd. US-Dollar)
1	China	2 499
2	USA	1 646
3	Deutschland	1 489
4	Niederlande	709
5	Japan	706
6	Frankreich	570
7	Südkorea	542
8	Hongkong	535
9	Italien	533
10	Großbritannien	469

Handelsströme zwischen der EU, China und den USA: Exporte in Mrd. US-Dollar



\*Stand: Ende 2019 • Quellen: WTO, IWF