



Wie Covid-19 den globalen Handel verändert.

Nach der Ankündigung des US-amerikanischen Konzerns Apple, ein Fünftel seiner Smartphone-Produktion aus China auszulagern, nach Milliardenverlusten seitens der Luftfahrt- und Automobilbranche oder auch den Sorgen der Hochschulen angesichts sinkender ausländischer Studentenzahlen wird man sich der Tatsache bewusst, dass die Covid-19-Pandemie von erheblichen wirtschaftlichen Herausforderungen und Chancen begleitet wird. Zunehmend wird deutlich, dass die Coronakrise die bestehenden Tendenzen des internationalen Handels nicht nur beschleunigen, sondern auf den Kopf stellen könnte.

Verfasst von Guillaume Dejean – Western Union Business Solutions
Übersetzt von Boris Kovacevic – Western Union Business Solutions

Die Anfälligkeit der modernen Wertschöpfungskette

In dem Moment, als die weltweit erste Fabrik vorübergehend ihren Betrieb völlig einstellte, legte sich ein düsterer Schatten über die gesamte globale Lieferkette. Genau diese schmerzhaft Erfahrung haben zahlreiche internationale Unternehmen durch die Pandemie gemacht, als China ohne Vorwarnung die Pforten seiner Wirtschaft verriegelte. Dieses einschneidende Erlebnis könnte in den Köpfen der Führungskräfte unauslöschliche Spuren hinterlassen; und das in einem Umfeld, in dem alles auf dem Kopf steht und in dem sie jetzt strategische Entscheidungen treffen müssen, über die üblicherweise mehrere Jahre beraten wird.

Blendet man für einen Moment die extreme Tragik der menschlichen Schicksale dieser Krise aus, dann hat dieser Zeitraum laut dem Weltwirtschaftsforum¹ (WEF) ermöglicht, die „Anfälligkeit unserer Lieferketten“ herauszustellen, die laut Oxford Economics² das direkte Resultat einer mangelnden Diversifizierung unserer Vertriebsnetze sind. Statt auf Risikoanalysen und Analysen von Krisenszenarios wurden Netzwerke verstärkt auf Preisminimierungsstrategien basiert.

Während wir auf eine Phase der Erholung zusteuern, die sich allem Anschein nach nur langsam und schrittweise einstellen dürfte, gehen wir davon aus, dass sämtliche Überlegungen und Entscheidungen in dieser Übergangsphase wichtige Veränderungen im Bereich des internationalen Handels nach sich ziehen werden. Es stellt sich die Frage nach deren Art und Umfang. Basierend auf Untersuchungen in verschiedenen Branchen, darunter im Automobilgewerbe, Gesundheitswesen und Tourismus, werden wir in diesem Artikel die Trends und Empfehlungen aufzeigen, die unserer Meinung nach jedes internationale Unternehmen in einer neuen Welt nach der Krise in Betracht ziehen sollte.

Die Welt vor Covid-19: Anziehungskraft Chinas auf dem Prüfstand

Als wir unser Stimmungsbarometer bei den deutschsprachigen³ KMU auswerteten, spielte Covid-19 in unseren Köpfen noch keine Rolle und China übte auf Deutschlands Entscheidungsträger im Finanzwesen eine spürbar starke Anziehungskraft aus. In vielen Branchen, sei es Finanzwesen, Einzelhandel oder Industrie, stand China ganz oben auf der Liste der Länder,

¹ Bericht des Weltwirtschaftsforums – Mai 2020 ([Link](#))

² Bericht von Oxford Economics in Zusammenarbeit mit der Kanzlei Baker McKenzie – April 2020

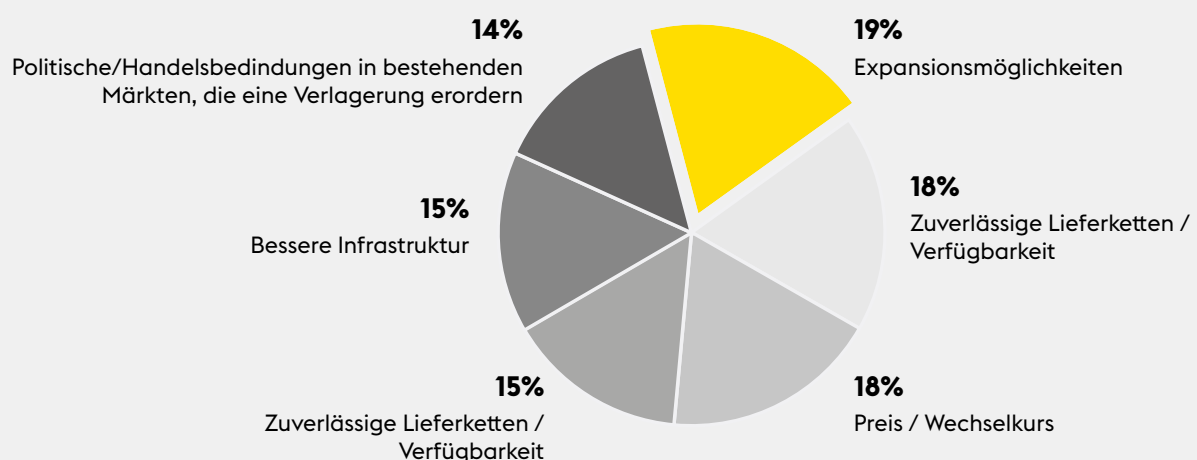
³ 550 deutsche und österreichische Klein- und Mittelunternehmen

in die die meisten Unternehmen laut eigener Aussage in den nächsten fünf Jahren investieren wollten. Angesichts der jüngsten Ereignisse ist es jedoch durchaus legitim die Frage zu stellen, ob diese Anziehungskraft unverändert bewertet wird oder ob die deutschsprachigen Wirtschaftsteilnehmer nun einen höheren Diversifizierungsgrad in Betracht ziehen und sich nach anderen Möglichkeiten umsehen.

Im Zuge der Pandemie erwiesen sich die seit vielen Jahren geknüpften Handelsverbindungen zwischen China und Europa als äußerst nachteilig. Als die Provinz Wuhan, in der sich wichtige Endfertigungs- und Montagewerke für Fertigwaren und -produkte befinden, komplett abgeriegelt wurde, sahen sich zahlreiche internationale Unternehmen auf einen Schlag ohne Produktionsstätten zurückgelassen. Kaum fiel ein einziges Glied in der Kette aus, gerieten ganze Geschäftsbereiche in die Bredouille. Es handelte sich bei dieser Krise also vor allem um einen Angebotschock. Besonders hart traf die plötzliche Schließung der chinesischen Fabrik die europäischen Automobilhersteller.

Ein Angebotschock kann in bestimmten Fällen zu Engpässen führen und damit in der Öffentlichkeit zu einem Gefühl der Unzufriedenheit, die man in dieser Krise direkt erlebt und erlitten hat. Verstärkt wurde diese breite Skepsis unter den Konsumenten insbesondere durch die Abhängigkeit der Produktionskapazitäten einiger zentraler Branchen vom Ausland, beispielsweise der Pharmaindustrie. Angesichts dieser Erfahrung könnten Unternehmen eine stärkere Diversifizierung ihrer Lieferkette beschließen und über Handelsmodelle nachdenken, die nicht mehr ausschließlich auf Preiserwägungen beruhen.

Die wichtigsten Entscheidungsfaktoren deutschsprachiger KMU bei Güter-/Dienstleistungstransaktionen mit dem Ausland



Quelle: Devisenbarometer, Western Union Business Solutions - Oktober 2019. Umfrage mit über 550 deutschsprachigen KMU's

Stehen uns beträchtliche (R)Evolutionen bevor?

Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu bewahren oder zu verbessern, setzten internationale Unternehmen in den letzten Jahren in hohem Maße auf eine teilweise Verlagerung der Geschäftstätigkeit von heimischen auf ausländische Standorte. Das Auftreten des Virus, gegen das bisher noch kein Mittel gefunden wurde, könnte diese Gewohnheiten jedoch aufbrechen und neue Impulse setzen. Das unternehmerische Augenmerk könnte somit primär auf die Risikominimierung und stärkere Diversifizierung in den Bereichen Logistik und Vertriebskanälen gelegt werden. Die Komplexität der Wertschöpfungsketten, bei denen sich im Laufe der Zeit eine mit niedrigeren Kosten begründete Zunahme der Mittelspersonen abzeichnete, sollte man kritisch betrachten und bei Bedarf anpassen.

Den internationalen Handelsstatistiken⁴ zufolge ist das Volumen der weltweiten Transaktionen zwischen 1990 und 2017 doppelt so stark gestiegen wie das globale Bruttoinlandsprodukt (BIP). Es handelt sich hierbei um eine positive Auswirkung der Globalisierung, die nicht nur die Vernetzung und den Handel zwischen den Ländern gefördert hat, sondern auch neue Märkte – und damit neue Wachstumsmotoren für Unternehmen – eröffnete. Ab 2015 setzte sich dieser Trend allerdings nicht mehr fort, was auf eine einsetzende Trendwende hindeuten könnte.

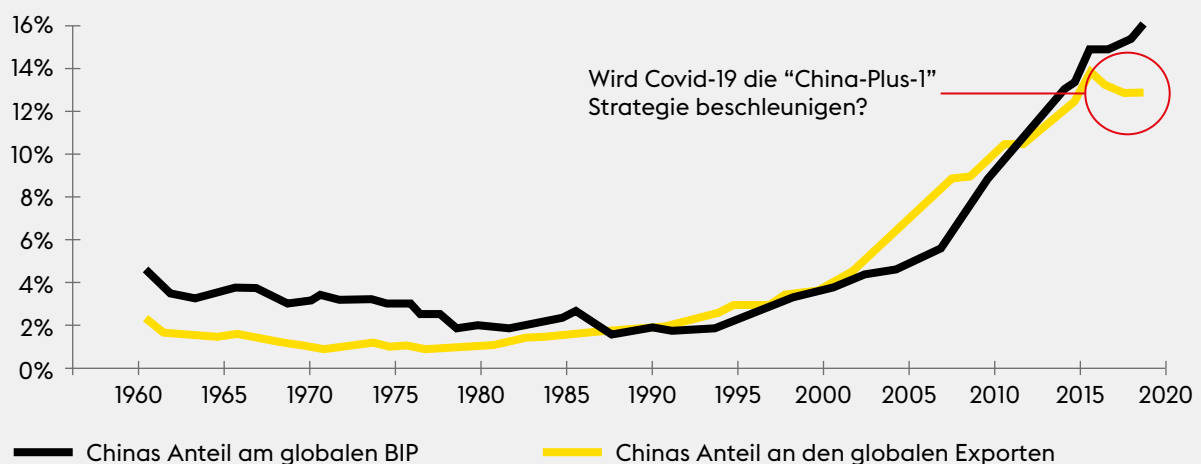
Die europäische Bekleidungsindustrie ist ein Paradebeispiel für das im Zuge der Globalisierung ausgelöste Ungleichgewicht. Diese Branche, deren Produktionsstätten fast ausschließlich in Asien angesiedelt sind, wurde von der Krise besonders in Mitleidenschaft gezogen – und zwar in doppelter Hinsicht. Die plötzliche Schließung der Werke in China bremste nicht nur die Bekleidungsherstellung, sondern führte auch zum Stillstand mehrerer Bekleidungsfabriken in Südostasien, da die Rohstoffe aus China fehlten. Liegt die Lösung nun zwangsläufig darin, die Verbindungen zu China zu reduzieren? Eine Umverteilung der Aktivitäten auf mehrere, weniger von Peking abhängige Nachbarländer könnte eine Option sein. Die Veröffentlichung von Berichten⁵, nach denen das US-amerikanische Megaunternehmen Apple erwäge, ein Fünftel seiner Smartphone-Produktion in den nächsten fünf Jahren von China nach Indien zu verlagern, dürfte sich dabei nicht unwesentlich auf diese Frage auswirken.

⁴ Daten der Welthandelsorganisation (2018)

⁵ Artikel aus The Economic Times – Mai 2020 ([Link](#))

Somit sehen wir uns nicht mit einem gänzlich neuen Phänomen konfrontiert, auch wenn diese Krise den Prozess durchaus beschleunigen könnte. Was die Medien allgemein als „China plus 1“-Strategie bezeichnen, hielt angesichts der Sorge um den Handelskrieg zwischen Peking und Washington bereits in den vergangenen Jahren in den Unternehmen Einzug. Bereits im Zuge dieser Spannungen musste man sich Gedanken darüber machen, ob es wohl erforderlich sein würde, die Exponiertheit und Abhängigkeit von China zu reduzieren. Unserer Stimmungsumfrage, die im März 2020 veröffentlicht wurde (Devisen-Barometer 2020), konnte man entnehmen, dass mehr als ein Drittel der befragten deutschsprachigen KMU aus verschiedensten Branchen in den nächsten fünf Jahren vornehmlich Investitionen innerhalb der heimischen Region planten. Dieses Ergebnis wird durch die Entwicklungen der vergangenen Monate nachträglich bestätigt, denn es ist eine echte Bereitschaft erkennbar, unser aktuelles Wirtschaftsmodell, das in vielerlei Hinsicht nicht mehr angemessen und/oder verbesserungswürdig erscheint, neu zu denken – es also zu wandeln und nicht notwendigerweise zu zerstören.

Chinas globaler Exportanteil war bereits vor der Pandemie rückläufig



Quelle: Weltbank



Branchen im Wandel: Die Bereiche Transport, Tourismus und Bildung

Wenn sich klar abzeichnet, dass diese weltweite Pandemie sich auf die Gestaltung der Wertschöpfungsketten und damit auf die Struktur des Warenverkehrs auswirken wird, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass dies auch für die Dienstleistungsbranche gilt. Was die Transportindustrie angeht, sollte man laut dem Internationalen Luftverkehrsverband (International Air Transport Association, IATA) nicht vor 2023 mit einer Normalisierung rechnen. Dies dürfte nicht unerhebliche Auswirkungen auf die Reise- und Tourismusbranche insgesamt haben, die sich angesichts der sinkenden Anzahl der Reisenden aus dem Ausland neu erfinden müssen. In unserem Artikel vom 20. März mit dem Titel „Coronavirus – Was wäre wenn?“ gingen wir bereits darauf ein, welche Folgen die möglicherweise sinkende Anzahl chinesischer Reisender auf die Branche haben könnte, da diese allein 17% der touristischen Ausgaben weltweit ausmachen (258 Mrd. US-Dollar).

Was spezialisierte Hochschulen angeht, so gab es in den vergangenen Jahren zahlreiche Universitäten in Australien, Europa und Nordamerika, die ihre Einnahmen durch die Studiengebühren ausländischer, insbesondere chinesischer Studierender deutlich steigern konnten. Grenzschießungen oder eine Verlangsamung des Personenverkehrs bescherten diesen Wirtschaftsteilnehmern starke finanzielle Einbußen. Somit kann man sagen, die Pandemie betrifft jeden, auf allen Ebenen.

Vier Denkanstöße für internationale Unternehmen

Es zeigt sich deutlich, dass diese Krise generelle Denkanstöße geliefert hat: Bei politischen Entscheidungsträgern ebenso wie im Management von Unternehmen überlegt man, wie sich eine Wiederholung der in der Vergangenheit begangenen Fehler verhindern lässt. Denkt man über die Zeit nach der Krise nach und beginnt mit der Planung für 2021, stellt sich die zentrale Frage, wie man gute Performance und Effizienz mit Risikominimierung und Vereinfachung der Vertriebswege unter einen Hut bringen kann. Die folgenden vier Aspekte sollten dabei berücksichtigt werden:

- 1 Mehr Diversifizierung ohne Einbußen bei der Performance** – Die im Finanzwesen geltende Maxime, man solle nie alles auf die gleiche Karte setzen, hat ihre Gültigkeit in dieser Krise einmal mehr unter Beweis gestellt. Der in Deutschland auf dem Höhepunkt der Nachfrage eingetretene Mangel an Masken hat gezeigt, dass man sich hinsichtlich der Produktionskapazitäten künftig nicht von einem Land – in diesem Fall China – abhängig machen darf. Zwar kann eine Diversifizierung des Lieferantennetzwerks das Risiko eines Angebotschocks reduzieren und erhöht bei den Preisverhandlungen auch gleichzeitig den Wettbewerb, doch sollte man auch die Nachteile nicht vernachlässigen, die zu viele Mittelpersonen mit sich bringen. Eine Rationalisierung der Anzahl der Ansprechpartner spart gleichzeitig Zeit und Verwaltungskosten. Die Optimierung dieser Risiken muss nicht unbedingt eine Einbuße an Wettbewerbsfähigkeit bedeuten, ganz im Gegenteil. Es geht darum, langfristig stabile Einnahmen zu sichern.
- 2 Rückverlagerung ist eine, aber nicht „die“ Lösung** – Die Fortschritte in Sachen Automatisierung und Software der letzten Jahre könnten die Unternehmen ernsthaft ermutigen, ihre Produktionskapazitäten wieder in heimischen Regionen anzusiedeln. Allerdings besteht diese Möglichkeit nicht für alle Branchen, vor allem nicht für solche mit niedrigem Technisierungsgrad, die einen geringen Mehrwert generieren und für die eine Rückverlagerung aufgrund fiskalpolitischer Aspekte und hoher Beschäftigungskosten noch nicht realisierbar scheint. Für Unternehmen, die bereits hohe Investitionen in Form von fixem Kapital in einem Land investiert haben, könnte eine Wiederansiedlung

in der heimischen Region mit hohen Zusatzkosten verbunden sein. Angesichts der jüngsten Krise dürften nur wenige Unternehmen über die erforderlichen Mittel verfügen, um derartige Ausgaben zu stemmen. Darüber hinaus sollte man auch nicht den Aufwand für Verwaltung, Personalwesen und Technologie vergessen, die Hindernisse beim Zugang – oder hier vielmehr bei der Rückkehr – zum Markt bilden können.

Letztlich wird die Politik den Zukunftstrend abstecken und bestimmen müssen, welche Branchen eine Rückverlagerung verkraften können und welche nicht. Nach dieser Krise ist eines klar: Medizin und Pharmazie sollten nicht außen vor bleiben. Mehrere Länder wie Japan, die USA und auch Südkorea haben in ihren Haushaltsplänen zur Ankurbelung der Konjunktur bereits Mittel eingeplant, um die Rückführung bestimmter Branchen aus China zurück ins eigene Land zu finanzieren.

3

Beschleunigung der „China plus 1“-Strategie? – Ist es möglich, viele Jahre Wirtschaftsbeziehungen zu zerstören – und wenn ja, zu welchem Preis? Betrachtet man die enormen Investitionen, die bis zum heutigen Tag in China getätigt wurden und das gewaltige Potenzial, das der chinesische Markt mit seiner Bevölkerung von 1,4 Mrd. Menschen bietet, kann man diese Frage weder bejahen noch verneinen. Wie bereits oben ausgeführt, müssten enorme Finanzmittel zur Verfügung gestellt werden, um eine Verlagerung bzw. Rückverlagerung der Produktionskapazitäten aus China zu finanzieren. Nicht jeder verfügt über eine „Kriegskasse“ wie Apple⁶ (193 Mrd. US-Dollar, 2. Quartal 2020), schon gar nicht nach der Krise. Darüber hinaus könnte das schnelle Wiederanlaufen der chinesischen Fabriken nach den ersten Lockerungen der Sperrmaßnahmen im April das Vertrauen der Anleger in Chinas Fähigkeit, wieder in Schwung zu kommen und sich zu erholen, erneut gestärkt haben – ein nicht unbedeutender Faktor angesichts des Risikos einer zweiten Welle. Daher scheint ein vollständiger Bruch mit China kaum wahrscheinlich, vor allem bei Wirtschaftsteilnehmern mit starker Präsenz in China. Dennoch sollten die Unternehmen im Zuge einer Risikooptimierung und Diversifizierung der Lieferanten andere Player in Betracht ziehen, die Pekings Rolle ergänzen könnten.

4

Risikoeinschätzung – Bei jedem Investitionsvorhaben und jeder strategischen Entscheidung ist es für die Entscheidungsträger und die Unternehmensleitung von größter Wichtigkeit, wenn nicht sogar Überlebenswichtigkeit, Chancen und Risiken abzuwägen. Somit ist

⁶ CNBC Artikel – April 2020 ([Link](#))

es derzeit geboten, auf ein Gleichgewicht zwischen dem Streben nach Effizienz und Gewinn und dem Streben nach Sicherheit und Nachhaltigkeit hinzuarbeiten. Diese Faktoren sind nicht notwendigerweise inkompatibel. Ganz im Gegenteil. Die jüngste Krise hat uns gezeigt, wie schnell sich ein wirtschaftliches Umfeld innerhalb weniger Wochen oder sogar Tage ändern kann. Wie kann ich mich im Fall einer erneuten Infektionswelle einem erneuten längeren Lockdown anpassen? Das ist eine wichtige Frage, über deren Beantwortung man sich Gedanken machen sollte. Vor allem, da gesundheitliche Risiken nicht die einzigen Faktoren sind, die derart tiefgreifende Veränderungen mit sich bringen können. In diesem Sinne zählen klimatische Veränderungen und daraus resultierende Umweltkatastrophen, die weltweite Zunahme der gesellschaftspolitischen Bewegungen, die Popularität populistischer und extremistischer Bewegungen, der zunehmende wirtschaftliche Protektionismus und die Gefahr eines nuklearen Konflikts als zu beobachtende Risiken. Anführen könnte man auch die US-Präsidentschaftswahlen im November, die den Konflikt zwischen den USA und China wiederaufflammen lassen und uns damit unmittelbar betreffen könnten.

Die Covid-19-Pandemie ist noch längst nicht überwunden. In Europa wird über eine mögliche „zweite Welle“ im Herbst spekuliert, während andere Weltregionen erst jetzt auf den ersten Höhepunkt zusteuern. Ebenso bleibt abzuwarten, ab wann ein wirksamer Impfstoff zur Verfügung stehen wird. Trotz der anhaltenden Unwägbarkeiten ist jedoch schon jetzt erkennbar, dass die Krise bleibende Veränderungen im Welthandel hinterlassen wird, deren Konturen sich bereits heute abzeichnen. Unternehmen, die diese neuen Parameter in ihrer Planung für 2021 und darüber hinaus berücksichtigen, werden einen entscheidenden Vorteil dabei haben, die richtige Balance zwischen Effizienzoptimierung und Risikominimierung zu finden.

Erfahren Sie mehr über Western Union Business Solutions oder besuchen Sie den Blog auf unserer Website. Dort finden Sie Analysen und Artikel zur Entwicklung des Devisenhandels.