

# Im Porzellanladen der globalen Lieferketten

China hat sich zum zentralen Teilnehmer in den komplexen Beziehungen der globalisierten Produktion entwickelt. Diese Beziehungen sind nun gefährdet.

ALEXANDER TRENTIN

Donald Trumps Zölle haben schon kurzfristig grosse Auswirkungen. Produkte verteuern sich, Investitionen werden vertagt, Gewinnmargen sinken, Finanzmärkte wanken, die Prognosen für das globale Wirtschaftswachstum werden zurückgenommen. Doch die Folgen der protektionistischen Massnahmen könnten langfristig und irreversibel sein – selbst wenn die Zölle zurückgenommen werden. Nur schwer abzuschätzen ist das Risiko, dass eine der grossen Erfolgsgeschichten der Globalisierung gestört wird: die weltweiten Lieferketten.

Die Verheissung der Wertschöpfungsketten hat es in den letzten Jahrzehnten für Länder ertragreich gemacht, auf Protektionismus zu verzichten. Schwellenländer wie China konnten sich dank der Öffnung für ausländische Unternehmen sehr schnell entwickeln (vgl. Textkasten). Das McKinsey Global Institute schätzt: «Ohne freie Flüsse von Gütern, Dienstleistungen, Geldern, Menschen und Daten wäre die globale Wertschöpfung über zehn Jahre 10% niedriger ausgefallen.»

## Schuss geht nach hinten los

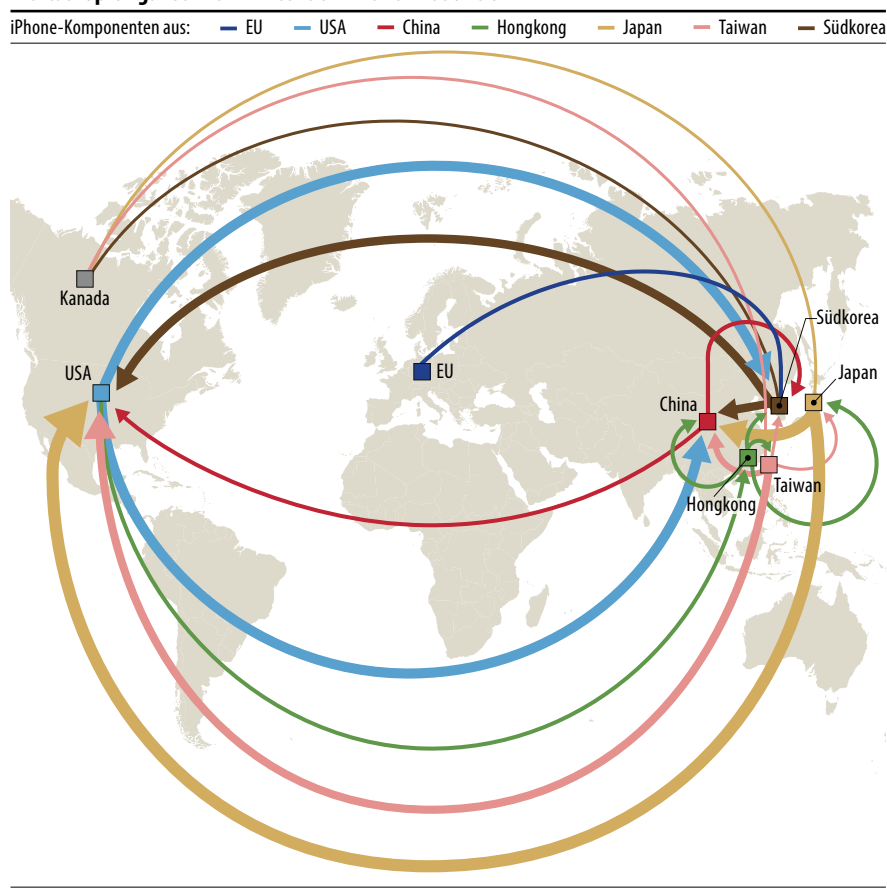
Wer nur die Zahlen zu Ein- und Ausfuhren betrachtet, der unterschätzt den Schaden durch Zölle. Denn die Stationen einer Lieferkette sind heute in vielen Industrien hoch spezialisiert. So werden Importe weiterverarbeitet und die gefertigten Güter exportiert. Ein Arbeitspapier des französischen Wirtschaftsinstituts CEPII erklärt: «Durch Zölle auf importierte Inputgüter schadet der Handelskrieg nicht nur Zielländern, sondern auch den Ländern, die die Abgaben erheben.»

In einer detaillierten Simulation kommen die CEPII-Ökonomen zum Schluss, dass die US-Zölle dafür sorgen, dass finale Güter vermehrt aus anderen Ländern als China importiert werden. Aber: «Das gilt in viel geringerem Masse für Zwischenerzeugnisse, da es schwierig ist, Lieferketten zu reorganisieren.» Höhere Produktionskosten schaden der Wettbewerbsfähigkeit der US-Produzenten. Ihre Preise würden steigen, ihr Marktanteil zurückgehen.

In vielen High-Tech-Bereichen bestehe bisher keine Alternative zum Ökosystem der chinesischen Zulieferer, erklärt Stephan Wagner, Professor für Logistikmanagement an der ETH Zürich (vgl. Interview unten). Umso drastischer wäre das extreme Szenario eines endgültigen «Decoupling» – der Trennung Chinas und des Westens bei der Hochtechnologie.

Eine Massnahme, die in diese Richtung weist, ist etwa, dass der Netzwerk-ausrüster Huawei auf die «Liste unzuverlässiger Unternehmen» des US-Handelsministeriums gesetzt worden ist. Amerikanische Firmen brauchen Washingtons Erlaubnis, um mit Gesellschaften auf der Liste Geschäfte zu machen. Am Wochenende ist bekannt geworden, dass die Volksrepublik

## Wertschöpfungsnetzwerk hinter der iPhone-Produktion



Restriktionen für den Export von bestimmten Technologien einführen will.

Die Herstellung eines Smartphones zeigt exemplarisch, wie komplex sich die Netzwerke von Lieferketten über den Globus spannen. Die Produktion eines iPhone 7 umfasst 1185 Komponenten, acht Länder und drei Kontinente (vgl. grosse Grafik). Westliche Industrieländer

steuern dabei meist Lizenzen, Patente und Marketing bei.

Es braucht grossen Aufwand, um solche Netzwerke als Reaktion auf Zölle und andere Handelshemmnisse anzupassen. Trotzdem beobachten die Analysten von Bank of America: «US-Firmen werden sich wegen höherer Politisiken und Kosten wohl von China abwenden – egal, wie die

## Chinas Aufstieg wurde dank Lieferketten möglich

Der Prozess der Globalisierung bedeutet nicht nur, dass mehr gehandelt wird. Wertschöpfungsketten im 21. Jahrhundert umfassen neben der Lieferung von Bestandteilen auch die Investition in Fabriken, die Ausbildung von Arbeitern und langfristige Technologiebeziehungen. Patente, aber auch Know-how in Management und Marketing werden über Grenzen hinweg übertragen.

**Länder wie China konnten sich schnell industrialisieren, indem sie sich den neuen, äusserst fragmentierten internationalen Lieferketten angeschlossen haben.** Der in Genf lehrende Professor Richard Baldwin analysiert in einem Aufsatz: «Vor der Verbreitung der globalen Wertschöpfungsketten mussten Länder eine industrielle Basis in Tiefe und Breite aufbauen, bevor sie wettbewerbsfähig wurden.» So hätten es die USA, Deutschland und Japan gemacht.

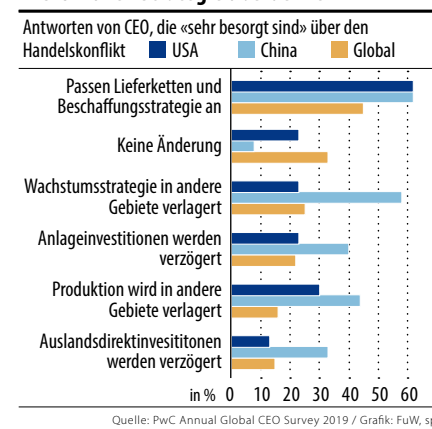
Baldwin betont: «Sich Lieferketten anzuschliessen, ist viel schneller und sicherer als die alte Route der Importsubstitution.»

Dafür brauche es aber eine neue Industrialisierungspolitik. Die eigene Industrie mit Zöllen abzuschirmen, behindere den Zugang zu den globalen Lieferketten. Im Gegensatz dazu sei es sinnvoll geworden, «einseitig Zölle abzubauen und eine Politik zu fahren, die dem Geschäftsklima und den Investoren zuträglich ist.»

Zulieferer punkten oft nicht mit niedrigeren Löhnen, sondern mit Qualität und Spezialisierung. Dafür braucht es stabile Netzwerke. Ökonomen der Weltbank erklären: «Traditionell sieht die Handelstheorie internationale Transaktionen als einmalige Ereignisse. Aber wegen der Kosten der massgeschneiderten Zulieferung braucht es langfristige Beziehungen.» Unternehmen würden erheblichen Aufwand betreiben, um solche Produktionsnetzwerke zu bauen.

Eine Beteiligung an den Lieferketten sei für Entwicklungsländer mit höherer Wertschöpfung (vgl. Grafik), besseren Institutionen und mehr Beschäftigung verbunden –

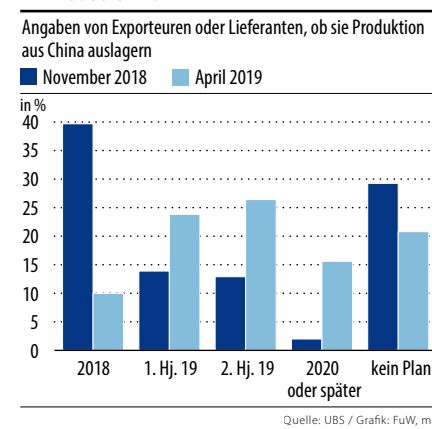
## 1 CEO wollen Strategie überdenken



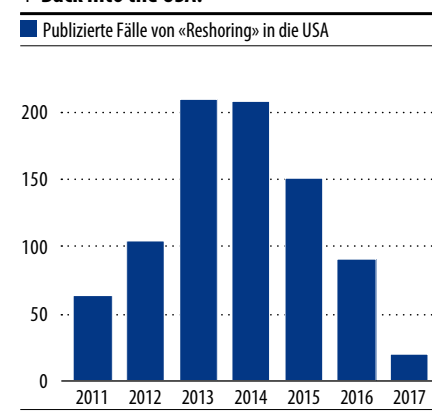
## 3 Asean als Ziel neuer Lieferketten



## 2 Exit aus China



## 4 Back into the USA?



Handelsgespräche ausgehen.» Wird dies einmal angegangen, wird man es kaum rückgängig machen. Wagner sieht schon länger einen Trend, dass man Lieferketten regionaler verankert. Dieser Trend könnte sich verstärken. Gemäss einer Umfrage von McKinsey überlegen sich 25% der befragten multinationalen Unternehmen, mehr in lokale Lieferketten zu investieren.

Die Wirtschaftsprüfer von PwC befragten global Unternehmenschefs, die sich um den Handelskrieg sorgen. Fast die Hälfte will die Lieferketten anpassen (vgl. Grafik 1). In China und den USA sind es gar über 60%. Gemäss einer Umfrage der UBS überlegen sich Exporteure und Zulieferer in der Volksrepublik zu einem gewissen Anteil schon dieses Jahr, Kapazität ins Ausland zu verlagern (vgl. Grafik 2).

## Gewinner in Südostasien

Grosser Gewinner der Entwicklung könnten die Asean-Staaten Südostasiens sein. Sie sind gemäss UBS-Umfrage ein beliebtestes Ziel der Unternehmen, die sich aus China wegorientieren (vgl. Grafik 3). Das gilt besonders für einfache Fertigungsprozesse. Trumps Ziel des «Reshoring» – dass die Deindustrialisierung der USA durch Zölle zurückgedreht wird – scheint aber kaum erfüllt zu werden. Die Unternehmensberatung A.T. Kearney hat seit der Wahl Trumps immer weniger Projekte zur Wiederansiedlung von Fertigungskapazitäten in den USA gezählt (vgl. Grafik 4).

Chinas und Amerikas Wirtschaftsleistung nimmt durch den Handelsstreit schon kurzfristig Schaden. Dagegen können gemäss Berechnungen des CEPII-Instituts die Volkswirtschaften Europas und Südostasiens ein wenig gewinnen. Werden aber die Unternehmen langfristig nicht mehr auf die Effizienzgewinne globaler Lieferketten vertrauen, dann erhöht das die Kosten der Zölle nochmals.

## «Heute ist man auf die Technologie der Zulieferer angewiesen»

Stephan Wagner, Professor für Logistikmanagement an der ETH Zürich, betont, dass sich Lieferketten oft nicht schnell anpassen können.

**Herr Wagner, viele Unternehmen hängen von globalen Lieferketten ab. Sind die Handelshemmnisse etwas völlig neues?**

Es gab in den vergangenen Jahren immer wieder Phasen von zunehmendem Protektionismus, etwa wenn die USA sich gegen wachsende Autoeinfuhren aus Asien gewehrt haben. Neu ist aber, dass die Massnahmen erratisch verkündet werden und nicht rational begründet sind. Die Unternehmen können sich daher nicht gut vorbereiten. Auch die Massnahmen neben den Zöllen sind ungewohnt: So werden Firmen auf schwarze Listen gesetzt – das kannte man nur in sensiblen Branchen wie der Rüstungsindustrie.

**Wie können Unternehmen reagieren?**

Sie sind nun in einer Phase grosser Unsicherheit. Viele Lieferketten können trotz all der Unvorhersagbarkeit nicht schnell angepasst werden. Denn Entscheidungen

müssen oft langfristig getroffen werden. Die Supply Chains sind oft über Jahrzehnte gewachsen. Das Management braucht keine ewige Stabilität, aber eine gewisse Vorhersehbarkeit. Und das ist bei den politisch getriebenen Entwicklungen nicht gegeben. Bei neuen Projekten wartet man ab, aber bei einer bestehenden Lieferkette werden die Unternehmen den Schaden der höheren Zölle oftmals erst einmal akzeptieren: Die Preise zugelieferter Teile steigen, die Nachfrage sinkt. Für einfache Fertigungsschritte mögen südostasiatische Länder wie Vietnam eine Alternative zu China sein. Aber im Unterschied zu früher kommt man an China als Standort in vielen Industrien nicht vorbei.

**Es geht nicht nur um geringere Kosten?**

China ist schon lange nicht mehr nur günstiger Kopierer von Technologie, sondern hat in vielen Branchen die Inno-

vationsführerschaft übernommen. Man denke nur an Elektromobilität oder die Smartphoneproduktion. Heute bedeutet für viele Unternehmen Outsourcing nicht nur, dass man bei einem Zulieferer fertigen lässt, sondern auch, dass man auf die Technologie und die Innovationskraft der Zulieferer angewiesen ist. Die Unternehmen sind offener für die Zusammenarbeit mit anderen Partnern – mit Start-ups oder sogar Konkurrenten.

**Hat man eine Störung der Supply Chains gar nicht vorhergesehen?**

Den Unternehmen hilft jetzt ein Trend, der schon länger vonstattengeht. Man versucht, näher am Absatzmarkt zu produzieren und dort auch Wertschöpfungsketten aufzubauen. Dadurch kann man flexibler auf Kundenbedürfnisse reagieren. Die verteilten Lieferketten bieten auch mehr Sicherheit. Das sieht man in

China etwa beim Flugzeughersteller Airbus oder den deutschen Automarken. Sie produzieren ihre Produkte dort, weil es einer der grössten Märkte ist.

**Kann Washington durch Protektionismus nicht Unternehmen zwingen, in den USA mehr Innovation hervorzubringen?**

Das ist wohl ein Grund für die Massnahmen, auch wenn die Politik eher auf mehr Arbeitsplätze abzielt. Ich will nicht ausschliessen, dass in einzelnen Fällen vermehrt in den USA entwickelt wird. Aber insgesamt halte ich es für illusorisch, dass man mit Handelshemmnissen die Innovationsfähigkeit zurückholen kann. China ist für westliche Unternehmen ein grosser Markt mit viel Kaufkraft und hat verstanden, dass man massiv in neue Technologien investieren muss.



*«Ich halte es für illusorisch, mit Handelshemmnissen die Innovationsfähigkeit zurückzuholen.»*

INTERVIEW: AT