

Trump: Lose-lose-Plan für die Weltwirtschaft

Wie reagieren internationale Unternehmen?



Trump: Lose-lose-Plan für die Weltwirtschaft

Protektionismus zerstört komplexe Lieferketten. Dennoch hat der US-Präsident genau so etwas Zerstörerisches im Sinn. Wie reagieren internationale Unternehmen?

Mexiko ist nervös. Jährliche Exporte von rund 300 Milliarden Dollar in die USA sind in Gefahr. Auch ein h&z-Kunde findet im Gespräch die Pläne des neuen US-Präsidenten gar nicht zum Lachen. Navico ist Weltmarktführer für Schiffselektronik und bedient den US-Markt von Mexiko aus.

Fast die Hälfte der Wertschöpfung importiert der Hersteller in Form von Bauteilen aus Asien. Er löscht die Ware in Kalifornien, schafft sie auf dem Landweg in das Werk Ensenada in Mexiko, um die fertigen Produkte dann wieder in den USA zu verkaufen. Die hohen Importzölle der USA, die Donald Trump angekündigt hat, trafen die Firma also gleich doppelt.

Noch ist nichts sicher. Keiner weiß, ob Trump seine protektionistischen Maßnahmen mit Strafzöllen von bis zu 45 Prozent tatsächlich durchzieht. Er verhält sich auch im höchsten Amt der USA wie ein Deal Maker aus der Immobilienbranche, der seine Gegner gerne mal mit Maximalforderungen erschreckt, um ihnen am Ende das Gefühl zu geben, sie hätten noch Glück gehabt.

Doch dass der Autohersteller Ford den Bau seiner Fabrik in Mexiko erst einmal gestoppt hat, gibt zu denken. Auch dass die mexikanische Regierung überlegt, mit welchen Anreizen sie die Nachteile der Trumpschen Zollpolitik für Produktionsstandorte in Mexiko ausgleichen könnte, zeigt, dass die Bedrohung ernst genommen wird. Grund genug, sich gut vorzubereiten.



Trumps Pläne sind definitiv nicht durchdacht. Wir sind aber vorbereitet, falls sie dennoch realisiert werden.



Protest auch bei US-Firmen

Im Moment sind zwar nicht wenige Ökonomen und Experten dabei, dem Präsidenten zu erklären, dass seine Politik auch die Vorprodukte für US-Fabriken verteuern würde, was entweder die Endverbraucherpreise steigen ließe oder die Gewinne und Zahl der Arbeitsplätze schrumpfen. Die größten Importeure sind oft auch die größten Exporteure: So produziert der deutsche Hersteller BMW in dem großen Werk in Spartanburg (South Carolina) nicht nur für den US-Markt, sondern für die ganze Welt.

Da ist auch der Faktor Zeit: Neue, inländische Lieferanten müssen erst langwierig qualifiziert und zertifiziert werden, aber auch Standorte lassen sich nicht von jetzt auf gleich verlegen. Ein großer deutscher Zulieferer der Luft- und Raumfahrtindustrie etwa sagt gegenüber h&z: „Wir nehmen Trumps Drohungen überhaupt nicht ernst“. Als Lieferant von Boeing sei man kaum ersetzbar. Der Austausch von bewährten Systemkomponenten in einem Flugzeug ist ein Vorgehen, das weder OEMs noch die Betreiber begrüßen würden. „Die USA schnitte sich ins eigene Fleisch und schade ihren eigenen Unternehmen.“ Gleiches gilt sicherlich in einer Vielzahl von High Tech Unternehmen in den USA.

Die Gleichung der globalen Supply Chain, die ein komplexer Mix aus Spezifikationen, Qualität, Lieferfähigkeit und Preis ist, hat sich über viele Jahre der Globalisierung optimiert. Hinzu kommt die Erkenntnis, dass Abschottung den Wettbewerb beschränkt und damit dem Ideenreichtum und der Effizienz der US-Firmen Fesseln anlegt. Dies hätte Auswirkungen auf die eigenen Arbeitnehmer. Denn innovative Köpfe schätzen den Wettbewerb und könnten so ins Ausland gehen. Letztendlich trübe es also den Konsumenten im eigenen Land, der zwar US Produkte im Regal finden würde, die im schlimmsten Fall weniger innovativ und dafür teurer wären. Dies befürchten auch Handelsketten wie Wal-Mart und Sears, die heute mit global optimierten Zulieferketten die besten Produkte für ihre Kunden anbieten möchten.

Ob die Regierung Trump einen Handelskrieg mit China durchhalten würde, wo die USA doch von den dort geförderten Seltenen Erden maximal abhängig sind, ist fraglich.

„Trumps Pläne sind definitiv nicht gut durchdacht. Wir sind aber vorbereitet, falls sie dennoch realisiert werden“, sagt Jim Brailey, Executive Vice President bei Navico. Man könne die Endmontage zum Beispiel in die USA verlegen oder aber einem bereits bestehenden Werk in Osteuropa zuweisen, falls die Maßnahmen sich nur gegen Mexiko richteten, sagt er. Die zusätzlichen Logistikkosten lägen immer noch unter den angekündigten Strafzöllen.

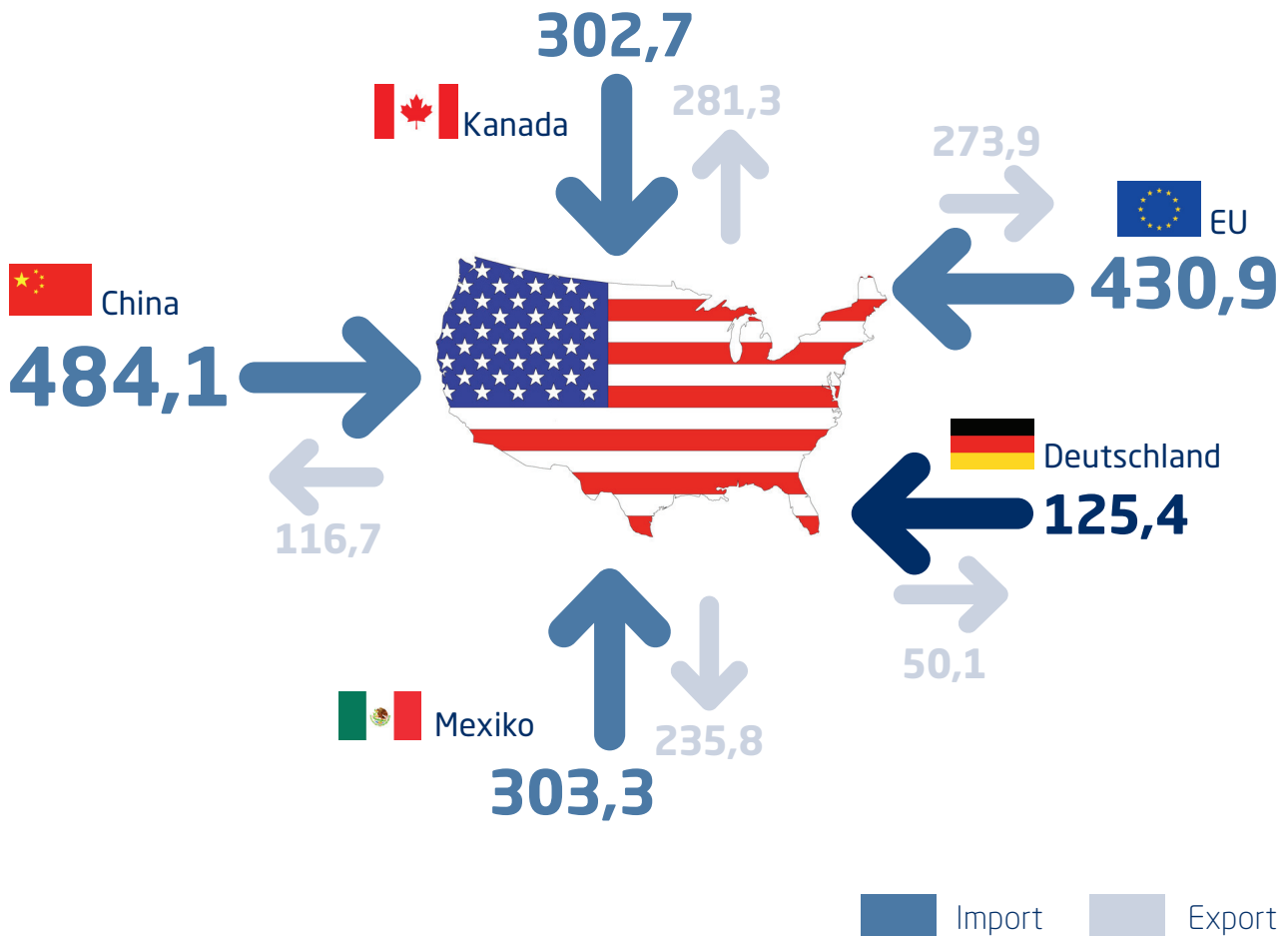
Sich vorbereiten, das sollten alle Unternehmen. Die Wahrscheinlichkeit, dass die eigene Lieferkette in irgendeiner Form berührt sein wird durch die Politik des Herrn Trump, ist real - wie real, weiß nur die Regierung selbst.

Denken in Szenarien

Manche Firmen ziehen sich bei solchen Risiken auf die große Unsicherheit zurück, mit denen sie behaftet sind, und warten erst einmal ab. Oder sie fühlen sich einfach stark, etwa allein aufgrund ihrer Bedeutung als Arbeitgeber, wie zum Beispiel der Siemens-Konzern mit seinen 60 Produktionsstandorten und 50.000 Beschäftigten in den USA. Natürlich hat es keinen Sinn, in Panik zu verfallen. Doch das Denken in Szenarien erscheint vernünftig.

Importe und Exporte USA

Mrd USD



Quelle: US Handelsministerium (Gesamtjahr 2015)

Mit Hilfe von Netzwerksimulationen können die Produktion in Verbindung mit möglichen Zöllen aber auch Lieferantenstrukturen analysiert und bewertet werden. Das gilt auch für Standortverlagerungen mit ihren Auswirkungen auf die Gesamtkosten in der Lieferkette. Die strukturierte Erfassung von Risikofeldern und Einzelrisiken mit anschließender Quantifizierung und Bewertung erlaubt die Formulierung von Szenarien, die jeweils genaue Strategien und einen konkreten Maßnahmenkatalog nach sich ziehen.

Es geht nicht nur um Zölle. Die gesamte wirtschaftspolitische Zukunft der USA steht auf dem Prüfstand von Trump. Auch diskriminierende steuerpolitische Maßnahmen sind schon vage angekündigt. Wie wird sich die US-Währung entwickeln, mit welcher Folge für die Zinspolitik? Werden Talente abwandern? Wird die Abschottung Vergeltungsmaßnahmen provozieren?

Ungerührt gab sich diese Woche Siemens-Chef Joe Kaeser: Er reiste wie geplant nach Mexiko und kündigte Investitionen an. Die sind mit 200 Millionen Dollar zwar überschaubar und sollen sich über volle zehn Jahre erstrecken. Dennoch wurde die Geste in Mexiko dankbar aufgenommen. Und solche Treue macht sich vielleicht später noch bezahlt.

Manche Unternehmen trauen dem frisch angetretenen US-Präsidenten also nur eine kurze Laufzeit oder nur begrenzte Unvernunft zu. Tatsächlich scheint es schwer vorstellbar, dass sich Trump am Ende für eine „Lose-lose-Situation“ entscheidet, also einen Zustand, wo alle nur verlieren.

Doch er ist eben ein Deal Maker, ein Pokerspieler, einer der Verluste in Kauf nimmt, so lange die Gewinne auf seiner Seite stehen. Bei solch einem Gegenspieler sollte man besser ein gutes Blatt in der Hand halten oder, wie beim Schach, fünf Züge im Voraus denken.

Autor



Thomas Mrozek

Thomas Mrozek verantwortet als Partner bei h&z den Bereich Supply Chain Management. Sein Schwerpunkt ist die Steuerung komplexer Lieferketten. Hier betreut er Unternehmen unter anderem auf ihrem Weg zu umfassenden Serviceverbesserungen.

Impressum

Herausgeber h&z Unternehmensberatung AG, Neuturmstr. 5, 80331 München, Tel. +49 (0)89 242969-0, Fax +49 (0)89 242969-99, redaktion@huz.de, **Konzept und Umsetzung** living-crossmedia GmbH & Co.KG (lcm), München, www.living-crossmedia.de, **Grafik** Julia Roll, **Redaktion** Thomas Mrozek, **Bilder** Istockphoto, Fotolia
