

Sven T. Marlinghaus | Christian A. Rast

Driving Impact

Wertschöpfung in der Welt von morgen



2030: Ein Buch über die Gegenwart

»Man kann einen Barbier als einen definieren, der all jene und nur jene rasiert, die sich nicht selbst rasieren. Die Frage ist: Rasiert der Barbier sich selbst?«

Bertrand Russel, *The Philosophy of Logical Atomism*

»Den Menschen, deren Beschäftigung über das Gebiet ›realistischer Projekte‹ hinausgeht; den Trockenland-Ökologen, wo immer sie wirken werden oder zu welcher Zeit, ist dieser Versuch einer Voraussage in Anerkennung und Verehrung zugeeignet.«

Frank Herbert, Widmung in *Dune, der Wüstenplanet*

Zukunftsforschung ist Etikettenschwindel.

Wundern Sie sich, dass ein Buch über die Zukunft mit diesen Worten beginnt? Das sollten Sie nicht. Denn ein guter Zukunftsforscher ist sich dieser Tatsache nicht nur bewusst, sondern wird sie so oft er kann selbst ins Feld führen: Er will schließlich nicht als Wahrsager in einem Rummelzelt enden. Denn was macht ein Zukunftsforscher? Er schaut weder in den Kaffeesatz noch in die Kristallkugel. Er sieht sich die Gegenwart an. Das allerdings ziemlich genau.

Der Zukunftsforscher ist vor allem ein Ökologe: Er versucht das komplexe ökologische System, in dem er sich bewegt, zu begreifen – seine Elemente, Kausalitäten und Interdependenzen. Er bedient sich dabei des Mikroskops, um neu sprießende Keime und selbst kleinste Mutationen zu entdecken und ökologische Nischen zu erkennen. Er braucht aber zwingend auch ein Makroskop, um die Bedingungen und Gesetzmäßigkeiten zu begreifen, die zu Veränderungen führen.

Erst ein tiefes Verständnis eines ökologischen Systems erlaubt dem Ökologen, sich über seine weitere Entwicklung Gedanken zu machen, mögliche Zukünfte am Horizont zu erkennen und zu strukturieren. Das ist ein zutiefst kreativer Prozess – aber nicht halb so anspruchsvoll wie der vorausgehende Blick auf die Gegenwart. An ihm misst sich der Ökologe, an ihm misst sich der Zukunftsforscher.

Bei alledem weiß ein guter Ökologe auch um das zentrale Paradoxon seiner Forschungen: Er ist selbst Teil des von ihm beobachteten und analysierten Systems. Und damit ist sein Blick alles, nur nicht objektiv und vollständig. Ein guter Ökologe wird deshalb versuchen, möglichst viele Methoden anzuwenden, um die blinden Flecken seiner selektiven Wahrnehmung zu umgehen. Und er wird dennoch wissen, dass seine grundsätzliche Subjektivität nicht aufzubrechen ist. Das ist die eine Seite.

Die andere Seite ist, dass der Ökologe mit seinen Beobachtungen unmittelbar Einfluss auf das beobachtete Ökosystem nimmt – sowohl durch seine teilnehmende Beobachtung als auch dadurch, dass er über seine Beobachtungen spricht, verändert er die Gegenwart und auch die Zukunft des Systems. Man kann das als Problem sehen – oder als eine Chance, Werte zu schaffen.

Auch wir, die Herausgeber dieses Buchs, schätzen eine ökologische Sichtweise. Und die Subjektivität, die unseren Blick auf die Phänomene der globalen Entwicklung kennzeichnet, wollen wir dabei nicht leugnen – im Gegenteil: Es ging uns darum zu zeigen, welche reichhaltigen Beobachtungen die oft vernachlässigte Perspektive des Supply-Chain-Managements ermöglicht, wie essenziell sie für das Verständnis unserer Gegenwart und das Vorausdenken und Gestalten unserer Zukunft ist.

Ökologisches Denken ist dem Supply-Chain-Management inhärent. Wie die Ökologie befasst es sich mit einer vielschichtigen Realität, der es mit anspruchsvollen, multidisziplinären Modellen begegnet. Diese Fähigkeit zum Verständnis und Management der Komplexität versetzt das Supply-Chain-Management in die Lage, effektive Strategien zu entwickeln und nachhaltige, wertstiftende Veränderungen – Impact – zu initiieren.

Driving Impact ist ein Impulsgeber. Wir wollen uns einmischen, überzeugen und uns überzeugen lassen. Deshalb ist dieses Buch das Protokoll vieler heißer, engagierter und inspirierender Diskussionen, ein Projekt, das für uns zu einem intellektuellen und emotionalen Road-Trip wurde. Wir hoffen, dass Sie einiges davon auf den folgenden Seiten wiederfinden werden.

Sven T. Marlinghaus, Partner, Leiter SCM & Procurement Consulting, KPMG und

Christian A. Rast, Partner, Leiter des globalen Center of Excellence Strategic Sourcing & Procurement, KPMG

Die Fähigkeit zur Transformation – ein neuer Imperativ

Die Spatzen pfeifen es von den Dächern. Um im heutigen globalisierten Unternehmensumfeld noch bestehen zu können, hilft nur eins: Man muss innovativ sein! Innovative Unternehmen generieren heute 30 Prozent ihres Umsatzes mit Produkten, die jünger sind als drei Jahre. Bezogen auf das Jahr 2015 besteht also ein solches Unternehmen jetzt erst zu 70 Prozent. Bezogen auf das Jahr 2021 gibt es dieselbe Firma heute noch gar nicht. *The Economist* findet noch deutlichere Worte: »Innovation is the single most important ingredient in any modern economy.«

Doch innovativ zu sein ist leichter gesagt als getan. Denn das heutige Innovationsumfeld ist hyperdynamisch, komplex und unberechenbar. Das Digitale hat sich tief in die ökonomische DNA integriert und dabei nicht nur Eintrittsbarrieren verringert und Branchengrenzen verwässert, sondern auch ein neues Innovationsparadigma ausgelöst. Innovationen entstehen heute nicht mehr in abgeschotteten F&E-Abteilungen, sondern vielmehr an den Schnittstellen zwischen Menschen, Märkten und Unternehmen. Egal ob mittelständische Maschinenbauer, Original Equipment Manufacturer (kurz OEM; dt. Erstausrüster) oder börsennotierte Nahrungsmittelkonzerne: Unternehmen müssen heute in einem Umfeld agieren, das weder stabil noch sicher ist. Die Fähigkeit zur Transformation ist dabei zur neuen Grundvoraussetzung geworden. Doch die kommt nicht von ungefähr.

So sehr Innovationen auch ein Produkt aus Disruption und Chaos sein mögen, ein systematischer Umgang mit ihnen kann dem genialen Zufall durchaus auf die Sprünge helfen. Oder anders ausgedrückt: You always have to feed innovation to keep it alive! An dieser Stelle kommen auch Trends ins Spiel. Denn in dieser Logik sind Trends das Futter – das »Brain-Food«. Durch die systematische Vereinfachung der diffusen Wandelwelt reduzieren sie die Komplexität

und geben Orientierung. Trends helfen somit dabei, die Welt von morgen besser zu verstehen und zu antizipieren. Zudem sind sie kreative Impulse, die uns im ersten Moment irritieren, später inspirieren und schließlich faszinieren. Es sind eben jene Impulse, die uns – mal sanft, mal ziemlich abrupt – aus unserer gedanklichen Komfortzone locken und zum Handeln motivieren. Und das ist auch gut so, denn ohne Handlung keine Wirkung – ohne Impulse kein Impact.

*Torsten Rehder,
TrendONE GmbH*

1. Neue Weltordnung

Trend Insight

Wie sieht die Welt in 20 Jahren aus? Prognosen globaler Natur zu treffen, beispielsweise zu den Veränderungen der weltweiten wirtschaftlichen und politischen Kräfteverhältnisse, ist schwierig. Auch wenn der republikanische Politologe und Strategieberater George Friedman mit seinen provokanten geopolitischen Vorhersagen etwas anderes suggeriert und in manchen Aspekten sogar Recht behalten mag. So sieht er die Rolle der USA als dominierende Weltmacht bis zum Ende des Jahrhunderts gestärkt. China, Indien und Russland verlieren dagegen an Bedeutung, die EU zersetze sich, und Deutschland werde von seinem demografisch begünstigten Nachbarn Polen überflügelt. Afrika und Südamerika misst Friedman offenbar zu wenig Bedeutung bei, um sie überhaupt zu erwähnen.¹

Blickt man ohne Amerikazentrismus auf die Realität, lässt sich zumindest feststellen, dass sich in den letzten Dekaden die Kraftlinien deutlich verschoben haben: Zwar sind die USA nach wie vor ökonomisch an der Spitze. Die G8² sind aber längst nicht mehr die acht größten Industrienationen. Die 1975/76 noch als die leistungsfähigsten Volkswirtschaften der Welt an den Start gegangene Gruppe der Sechs beziehungsweise Sieben wurde von der ökonomischen Realität ein- und sogar überholt. Daran ändert auch die noch vor der Jahrtausendwende erfolgte (Teil-)Erweiterung des exklusiven Clubs um Russland nichts. Denn mittlerweile tummeln sich China als zweitgrößte Volkswirtschaft, und Brasilien (Platz 6) unter den Top 8, während Kanada – von Indien und Russland überholt – aktuell nur noch Rang 11 einnimmt.³ Der ökonomische

1 Friedman, G.: *Die nächsten 100 Jahre*. Campus Verlag, 2009

2 Der G8 gehören Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Japan, Vereinigte Staaten von Amerika, Kanada und Russland an.

3 Weltbank, GDP Ranking, 2011

Schwerpunkt unseres Planeten befindet sich auf einer Reise. Er bewegt sich von seiner ehemaligen Position zwischen Westeuropa und Nordamerika aktuell in östliche Richtung. Das zeigt sich auch, wenn man die deutschen und europäischen Handelsbeziehungen betrachtet: Sowohl Exporte als auch Importe nach beziehungsweise aus Asien haben in den vergangenen 20 Jahren überproportional zugenommen.

Verschiebungen sind auch auf anderen Ebenen zu beobachten. Nach dem Zusammenbruch des sowjetischen Machtblocks war der Westen mit seinen Institutionen die globale Schaltzentrale der Macht, an der keine wichtige Entscheidung vorbeilief. Heute bilden sich neue politische Powerhouses, etwa in Form von regionalen Allianzen und Zusammenschlüssen der weltpolitisch unterrepräsentierten großen Schwellenländer. Die Zukunftsfähigkeit und das Potenzial dieser neuen Machtzentren sind jedoch aufgrund interner Probleme sowie mangelnder politischer und institutioneller Integration fraglich.

Mehr Unabhängigkeit von den USA ist das erklärte Ziel der derzeit acht Staaten umfassenden Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA). Ursprünglich als linker Gegenentwurf zur US-dominierten gesamt-amerikanischen Freihandelszone (span. ALCA, engl. FTAA) durch den venezolanischen Präsidenten Hugo Chávez initiiert, verfügt die ALBA über eine Entwicklungsbank und seit 2010 auch über eine zwischenstaatliche Regionalwährung, den SUCRE. Nicht erst seit dem Tod von Chávez, der die anderen Mitglieder mittels Petrodollars bei der Stange hielt, sind Zweifel am Integrationsgrad der ALBA angebracht. Brasilien und Mexiko, die wirtschaftlich starken Länder der Region, konnte Chávez ohnehin ebenso wenig von seiner Idee der bolivarianischen Einheit überzeugen wie das boomende Chile. Ob dies seinem Nachfolger Nicolás Maduro besser gelingen wird, ist mehr als fraglich. Andererseits machen auch die FTAA-Bemühungen der USA bereits seit Jahren keine nennenswerten Fortschritte. Vieles wird in dieser Region davon abhängen, wie sich die großen Schwellenländer Brasilien und Mexiko verhalten: Zusammen könnten sie ihre Interessen durchaus gegenüber den USA behaupten, allerdings fehlt es an Gemeinsamkeiten.

Ein weiteres neues Powerhouse mit zunehmender geopolitischer Relevanz sind die BRICS-Staaten⁴. Diese Länder repräsentieren 40 Prozent der Weltbevölkerung und rund ein Viertel der globalen Wirtschaftsleistung. Sie begannen vor einer Handvoll Jahren (damals noch als BRIC, ohne Südafrika), sich mittels regelmäßiger Konsultationen und Gipfeltreffen als Gruppe weltpolitisch zu emanzipieren. Für Deutschland hat die Bedeutung insbesondere der vier großen Schwellenländer Brasilien, Russland, Indien und China enorm zugenommen: Die deutschen Exporte in diese Länder haben sich in den vergangenen 15 Jahren

4 »BRICS« steht für die Anfangsbuchstaben der Staaten Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika.

auf den Wert von 121,2 Milliarden Euro fast versiebenfacht. Die Importe beliefen sich 2011 auf 138,8 Milliarden Euro und wuchsen doppelt so schnell wie die Importe insgesamt.⁵

Auf ihrem Treffen im März 2013 in Durban beschlossen die Staats- und Regierungschefs der BRICS-Länder nun, eine eigene Entwicklungsbank zu gründen, die in Konkurrenz zum Internationalen Währungsfonds (IWF) und zur Weltbank treten soll. In diesen beiden Institutionen haben die USA und die EU das Sagen, während China und die anderen bereits seit längerem vergeblich mehr Macht für sich reklamieren. Bislang fanden weder ihr Anspruch auf Repräsentation in den Führungsgremien noch ihre Forderung nach institutionellen Reformen Gehör. Zwar sind alle BRICS-Staaten bereits in regionalen Entwicklungsbanken vertreten, doch das neue Institut – so es denn mit entsprechender Konsequenz umgesetzt wird – hätte auf globaler Ebene ein deutlich größeres Gewicht.

Fakt ist allerdings auch, dass die fünf Staaten sehr unterschiedliche Interessen haben und sich ihre Zusammenarbeit daher bisher nicht durch eine klare gemeinsame Agenda auszeichnet. So existiert von der BRICS-Bank bislang lediglich die Absichtserklärung von März 2013, und es bleibt abzuwarten, wie konsequent das Vorhaben umgesetzt wird. USA und EU täten dennoch gut daran, die BRICS-Aktivitäten nicht aus den Augen zu verlieren. Wachsender Leidensdruck in Form eines wahrgenommenen Bedeutungsdefizits dürfte dazu führen, dass man sich zu verstärkter Zusammenarbeit untereinander gezwungen sieht. Die unter Ausschluss der BRICS-Staaten geführten Freihandelsgespräche zwischen EU und USA stellen in dieser Hinsicht sicherlich einen Motivationsfaktor dar.

Ob sich China wie von Friedman prognostiziert im weiteren Verlauf des 21. Jahrhunderts als Papiertiger herausstellen wird,⁶ muss sich zeigen. Die derzeit lauter werdenden Gerüchte von einer chinesischen Schuldenkrise sprechen zumindest für eine Konsolidierungsphase im Reich der Mitte: Das Schuldenvolumen wird auf rund 200 Prozent des Bruttoinlandsprodukts geschätzt,⁷ das Wachstum hat sich erstmals deutlich abgeschwächt. Aktuell ist die weltweit zweitgrößte Volkswirtschaft,⁸ die auch zu den fünf wichtigsten deutschen Handelspartnern zählt, jedenfalls noch ein mächtiger Player und spielt ihre Karten geschickt aus. Auch in den Beziehungen zu Europa: Dort baut Peking gezielt Beziehungen zu schwächeren Ländern auf, um im Sinne von Machiavellis »divide et impera« durch bilaterale Beziehungspflege ein Gegengewicht zur mächtigen EU zu schaffen. 2012 wurde in der chinesischen Hauptstadt ein Sekretariat mit

5 <http://www.welt.de/wirtschaft/article108854722/Exporte-in-BRIC-Staaten-haben-sich-versiebenfacht.html>

6 Friedman, G.: *Die nächsten 100 Jahre*. Campus Verlag, 2009

7 <http://www.tagesanzeiger.ch/wirtschaft/konjunktur/Die-ChinaStory-duerfte-ein-Ende-finden/story/25025341>

8 <http://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf>

16 zentral- und osteuropäischen Ländern, darunter 10 EU-Mitgliedern, eröffnet. Über Sonderkredite und Gemeinschaftsprojekte sollen nun die wirtschaftlichen Beziehungen mit den CEE⁹-Staaten intensiviert und gefestigt werden. Ist das erreicht, dürfte es künftig sehr schwer werden, Pekings Stimme in der EU zu überhören. Dass die Schweiz ein Freihandelsabkommen mit China abgeschlossen hat, trägt ebenfalls nicht zur Beruhigung im Westflügel der EU bei. Auch wenn die traumhaften Wachstumsraten in China vorerst nicht mehr erzielt werden können, bleibt das Reich der Mitte doch ein gigantischer weltpolitischer Faktor und ist weit von einem Papiertiger entfernt.

Unternehmen müssen die Verschiebungen der weltpolitischen Kraftlinien und die Entwicklung der neuen Powerhouses gerade im Hinblick auf ihre globale Wertschöpfung genauestens beobachten. Nur wer die nötige Flexibilität und Adaptivität entwickelt, um schnell auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren, wird sich im globalen Wettbewerb behaupten können.

Sven T. Marlinghaus, Partner, Leiter SCM & Procurement Consulting, KPMG und

Christian A. Rast, Partner, Leiter des globalen Center of Excellence Strategic Sourcing & Procurement, KPMG

9 Central and Eastern Europe



»Ohne Ordnung der Freiheit kann Globalisierung nicht gedeihen« – welchen Weg die globalisierte Welt nehmen wird

Gespräch mit Dr. Theo Waigel,
Bundesfinanzminister a. D.

Welche wirtschaftlichen und politischen Veränderungen prägen die Welt im Jahr 2030?

Es wird keine monolithische Welt mehr sein, sondern es wird eine multilaterale Welt sein. Natürlich werden die Vereinigten Staaten von Amerika auch in 15 Jahren noch eine wichtige Rolle spielen und wahrscheinlich die stärkste Wirtschaftsmacht sein, doch sie werden es nicht mehr allein sein. Dies gilt sowohl für das Bruttosozialprodukt und den Außenhandel als auch für die Währungsrelation. Die Zeit, in der ein amerikanischer Finanzminister auf die Frage »Wie geht's mit dem Dollar weiter?« antwortet: »It's my currency and your problem«, wird vorbei sein. Denn neben dem Dollar werden auch andere Währungen auf dem Markt eine wichtige Rolle spielen. Mit Sicherheit weiterhin der Euro, aber mit steigender Tendenz der Renminbi.

Wenn man sich vorstellt, dass sich gegenwärtig schon etwa 4.000 Milliarden Dollar im Portfolio des chinesischen Notenbankpräsidenten oder des chinesischen Finanzministers befinden und in welcher Größenordnung die Vereinigten Staaten von Amerika in China verschuldet sind, dann weiß man, dass die Ankündigung Chinas, in relativ kurzer Zeit seine Währung kompatibel machen zu wollen, kein Bluff ist, sondern Realität. Damit wird die chinesische Währung nicht nur eine regionale Währung, sondern eine Weltwährung. Daneben wird immer noch der Yen eine Rolle spielen sowie einige regionale europäische Währungen.

Zudem wird auch Indien von Bedeutung sein. Daneben auch mittel- und südamerikanische Staaten wie etwa Brasilien. Deshalb ist es auch richtig und notwendig, diese aufstrebenden Nationen und Kontinente innerhalb der G20 stärker zusammenzufassen. Es war absolut notwendig, aus der G7 zunächst eine G8 zu

machen, mit Russland. Jetzt geht es darum, dass wir Asien, Südamerika und vielleicht auch Afrika stärker mit einbeziehen. Denn es ist nicht nur die Globalisierung, die nun schon seit 10 oder 15 Jahren eine wichtige Rolle spielt, sondern die Welt wird allmählich zum Dorf. Nur: Das Dorf hat keine Ordnung oder keine genügende Ordnung. Und das wird die entscheidende Frage der Zukunft sein: Welche Ordnung gibt sich diese globale Welt, was Finanzen, was Handel, was Zusammenarbeit der Währungen anbelangt? Da wird es notwendig sein, die Kräfte zu bündeln. Europa wird hier ganz sicher nicht mit 20 oder 30 verschiedenen Nationen auftreten können, sondern wird bei kleiner werdender Bedeutung angesichts der größer werdenden Wirtschaftsräume seine Rolle nur spielen können, wenn es seine Kräfte bündelt, seine gemeinsamen Interessen herausarbeitet und auch vertritt.

Wird der Euroraum auch im Jahr 2030 noch eine geschlossene Einheit bilden?

Ja, da bin ich ganz sicher. Denn Europa würde sich ja diminuieren, wenn es auseinanderfielet. Was sollte Europa bewirken können gegenüber den großen Wirtschaftsräumen in Nord- und Südamerika, gegenüber Asien oder auch gegenüber Afrika? Europa wäre ein Spielball der Weltpolitik, der Weltwirtschaft und der anderen Währungen. Insofern bin ich ganz sicher: Europa wird die Krise lösen. Kein Geringerer als Henry Kissinger hat das ganz einfach zum Ausdruck gebracht: »Ich weiß nicht, wie die Europäer das lösen, aber sie werden es lösen, da bin ich sicher.«

Darum glaube ich, dass Europa trotz aller Rückschläge, die auch weiterhin kommen werden, auf einem passablen Weg ist. Und dann wird sich die Frage stellen: Wie steht es um die Staatsschuld von Japan, wie steht es um die Staatsschuld der Vereinigten Staaten von Amerika? Ich glaube, dass Europa, wenn es seine Kräfte bündelt, aus dem Fokus der Negativbetrachtung herauskommt. Es wird wieder ein stärkeres Vertrauen in die europäische Politik und ihre Zukunft geben. Dazu gehört eine gemeinsame Währung, denn wenn Europa diese nicht verteidigt, dann wird es auf Dauer den Binnenmarkt nicht halten. Dann würde in Europa ein Wettlauf von Abwertungen und Aufwertungen, von Subventionen und Protektionen einsetzen, und wir würden uns international gegenüber den anderen großen Blöcken der Lächerlichkeit aussetzen.

Welchen Kurs schlägt die kontinentale Wirtschaftsentwicklung bis 2030 ein?

Es bilden sich neue Kraftzentren, immer in der Umgebung von erfolgreichen Ländern. Darum halte ich es durchaus für möglich, dass in Mittel- und Südamerika

das, was Brasilien und auch was das eine oder andere Land an Erfolgen auf den Weg gebracht hat, Nachahmung findet. Ich glaube nicht, dass dies beim kubanischen Prinzip oder dem Prinzip von Chávez der Fall sein wird. Aber vor allen Dingen sehe ich das in Asien, wo Länder wie Indien und wohl auch Pakistan zeigen müssen, dass sie eine ähnlich positive Entwicklung einschlagen, wie es wahrscheinlich bei China weiterhin der Fall sein wird. Und dann muss Afrika aus seiner Krise herauskommen. Das ist natürlich im Moment noch der zersplitterte und von Bürgerkriegen verwüstete Kontinent. Aber es gibt auch hier meiner Meinung nach gute Ansätze, und die Welt, die Weltbank und auch wir in Europa sollten alles daransetzen, Stabilität nach Afrika zu exportieren. Was der frühere Bundespräsident Horst Köhler begonnen hat und was er auch innerhalb eines Mandats der UNO und anderer Gremien weiterverfolgt, das sollten auch wir mit großer Aufmerksamkeit beobachten. Denn Afrika ist für Europa natürlich ein sehr naher Kontinent, und die Entwicklung kann uns, auch angesichts jahrhundertelanger Verbindung, nicht gleichgültig sein.

Wie beurteilen Sie die Evolution des Rechts in der globalisierten Welt?

Das internationale Recht wird, so glaube ich, eine wesentliche Rolle spielen. Als ich Gymnasiast war, hat man über einen jungen Mann aus meiner Heimat, der sich dem Weltraumrecht gewidmet hat, gelächelt. Heute weiß ich: Das Lächeln war falsch. Der Mann hat eine unglaubliche Zukunft vorausgesehen, und das schon Ende der 50er Jahre, als gerade mal der Sputnik ins Weltall geschossen worden war. In den letzten zwei Jahrzehnten hat der Abbau von Zöllen im Rahmen von WTO¹⁰ und OECD¹¹ eine wichtige Rolle gespielt.

Künftig werden es nicht tarifäre Handelshemmnisse sein, sondern vor allen Dingen das Recht. Wo ist das Recht ungleich, wo ist das Recht diskriminierend, wo wird es eingesetzt, um einen fairen Wettbewerb zu verhindern? Da werden das internationale Recht und seine Harmonisierung unter Berücksichtigung des nationalen Rechts und nationaler Interessen eine ganz wichtige Rolle spielen. Dabei wird natürlich auch der internationale Handel von zentraler Bedeutung sein: Woher soll das Wachstum der nächsten Jahrzehnte kommen? Wohl entscheidend über einen verstärkten Handel. Es wird geschätzt, dass darin 2 Prozent Wachstum liegen, was 2 Millionen Arbeitsplätze sein könnten. Allein das europäische Handelsabkommen oder die europäisch-transatlantische Kooperation könnten zu einem Wachstum in Europa von 0,5 Prozent führen. Aber das geht natürlich einher mit der Frage, ob das Recht überschaubar ist – das ist ganz besonders wichtig für

¹⁰ World Trade Organization

¹¹ Organisation for Economic Co-operation and Development

die kleinen und mittleren Unternehmen. Die Großen können es sich leisten, große Rechtsorganisationen aufzubauen. Die kleineren Firmen sind darauf angewiesen, dass ihnen über Industrie- und Handelskammern oder Außenhandelskammern geholfen wird. Das Wichtigste ist, diese Unternehmen nicht in einem Dickicht von unüberschaubaren Vorschriften untergehen zu lassen.

Das Geschäft vieler Unternehmen ist global, Kultur und Führungsetagen sind es oftmals nicht. Wird sich das ändern?

Also, ich bin ganz sicher, das wird sich ändern. Das muss sich nicht unbedingt darin äußern, dass man sich Leute aus aller Welt in den Vorstand holt. Aber die Leute, die man selbst im Management hat, die müssen international erfahren und ausgebildet sein. Das Erste ist: Sie müssen über Sprachkenntnisse verfügen. Es wird selbstverständlich sein, dass jeder, der in einer qualifizierten Beschäftigung im Businessbereich tätig ist, neben Deutsch und Englisch noch eine weitere Fremdsprache fließend spricht und damit in der Lage ist, sich auf anderen Kontinenten zu bewegen.

Das Zweite sind Auslandsaufenthalte: Unsere junge Generation beginnt doch damit. Ich, 1939 geboren, in den 40er und 50er Jahren zur Schule gegangen, hatte nicht die geringste Chance, mal ins Ausland zu gehen. Und auch im Studium ging es darum, so schnell wie möglich fertig zu werden, damit ich meinen Eltern nicht mehr auf der Tasche liege, das war das Entscheidende. Meine Kinder gehen einen ganz anderen Weg, und meine Enkel genauso. Die Mentalität wird sich ändern.

Stehen Compliance-Themen auch 2030 noch auf der Agenda von Wirtschaft und Politik?

Wir werden auch zu internationalen Gleichgewichten kommen in sensiblen Problemen wie zum Beispiel bei Compliance. Was viele noch nicht wahrhaben wollen: Bestechung und Korruption lohnen sich nirgendwo. Und Firmen, die konsequent aus ihren Fehlern lernen und sagen »Only clean business is our business, everywhere and everytime«, haben keinen Nachteil, sondern sogar Erfolg. Da ist es besser, mal auf das eine oder andere zu verzichten, um klar zu sagen: »Nein, wir machen das nicht!« Das wird nicht bedeuten, dass die Welt plötzlich aus Heiligen besteht. Natürlich wird es weiter Fehler und Korruptionsfälle geben. Doch die entscheidende Frage ist: Wie geht man damit um? Man schätzt die Korruptionsschäden der Welt auf jährlich 1 Billion Dollar. Man muss sich mal vorstellen, was man mit dem Geld vor allen Dingen in den schwierigen Kontinenten wie Afrika tun könnte. Da stecken riesige Reserven, die anders angelegt und anders verwendet werden könnten.

»Intellectual Property ist gemeinsame Vertrauenssache« – globale Waren- und Know-how-Ströme im Wandel

Gespräch mit Prof. Dr. Helmut Haussmann,
Bundewirtschaftsminister a. D.

Welche globalen wirtschaftlichen Veränderungen werden wir bis 2030 erleben?

2030 ist eine mittelfristige Perspektive, viele Leute gehen ja heute schon auf 2050. Aber bis 2030 lässt sich zuerst natürlich sagen, dass die BRICS-Staaten zunächst durch ihr überdurchschnittliches Wirtschaftswachstum, im Gefolge dann aber auch durch mehr politischen Einfluss die Weltagenda stärker beeinflussen werden. Das bedeutet, es geht nicht nur vordergründig darum, wie wir durch mehr Exporte Wachstum generieren können, das wir in Alteuropa nicht mehr haben. Sondern es wird auch so sein, dass sich eine ganze Reihe von Wertschöpfungsketten nicht ins Ausland verlagern. Gleichzeitig wird aber weniger zusätzliches Investment in Alteuropa stattfinden. Dies wird mehr in den BRICS-Staaten getätigt.

Wobei es zwischen den BRICS-Staaten natürlich große Unterschiede gibt, da muss man bei Prognosen vorsichtig sein. Südafrika ist zum Beispiel völlig anders als Indien. Und eine China-Strategie kann man ebenso wenig auf Indien übertragen. Aber grosso modo sind wichtige Schwellenländer auf dem Weg zur Industrie: Sie ziehen ausländische Direktinvestitionen an und generieren dadurch mehr Wertschöpfung. Das hilft auch den alten Industriestaaten, praktisch auf Weltniveau weiter zu wachsen.

Wie wirkt sich das Wachstum der Schwellenländer konkret auf die deutsche Wirtschaft aus?

Die deutsche Wirtschaft ragt natürlich in Europa hervor. Das hat einmal damit zu tun, dass wir einen starken industriellen Kern immer behalten und gepflegt haben. In diesem Punkt sieht man heute die Schwäche Englands, das zu sehr

finanzdienstleistungsorientiert ist. Wenn man einen industriellen Kern hat, dann hat man auch die Möglichkeit, zusätzliches Wachstum zu generieren. Große bekannte deutsche Marken, aber auch die »Hidden Champions« behalten ihre Kernfunktionen, wie Marktforschung, Forschung und Entwicklung, die Herstellung von sehr hochwertigen Geräten oder Maschinen, im Stammland Deutschland.

Aber zusätzliche Wertschöpfungskomponenten können und müssen Zug um Zug in die Wachstumsländer verlagert werden. Denn die Schwellenländer legen großen Wert darauf, dass nicht nur die alten Industriestaaten exportieren, sondern sie wollen auch Arbeitsplätze und Teile der Wertschöpfung erhalten. Ein Weg ist zum Beispiel ein hoher Anteil »Local Content«, wie zum Beispiel in der russischen Automobilbranche. Andere Länder sind hier offener. In China wiederum wird natürlich der Zwang zu Joint Ventures nach wie vor bleiben, denn China möchte nicht nur ein Absatzmarkt für andere Staaten sein, sondern muss pro Jahr zwischen 20 Millionen und 25 Millionen neue Arbeitsplätze schaffen. Daher legt die chinesische Regierung Wert auf Joint Ventures, um wie zum Beispiel im Flugzeugbau wesentliche Komponenten im eigenen Land herzustellen.

Insgesamt kann man sehr zufrieden sein mit der Aufstellung der deutschen Wirtschaft. Nicht nur die großen DAX-Unternehmen – die ja schon sehr früh in den Wachstumsländern waren – haben im Personalbereich dafür gesorgt, dass der Aufstieg in den Vorstand nur durch längere Erfahrung in den BRICS-Staaten möglich ist. Aber nicht nur große Unternehmen wie VW in China, sondern auch mittelständische, häufig familiengeführte Unternehmen sind sehr global aufgestellt. Sie wachsen dank dieser Schwellenmärkte zunehmend auch in Deutschland – behalten hier ihre Kernschöpfungsaktivitäten, generieren aber neues Wachstum in den Schwellenländern. Deutschland ist darin einzigartig.

Was muss die Politik tun, um die Wirtschaft in den nächsten 10 bis 20 Jahren zu unterstützen?

Ein entscheidender Punkt wird leider unterschätzt: nämlich zunächst einmal die Rahmenbedingungen im Handelsbereich optimal zu gestalten – sprich möglichst offene Märkte. Die Idee eines Freihandelsabkommens zwischen den USA und der EU ist zum Beispiel richtig. Das ist natürlich eine bilaterale Angelegenheit; ideal wäre ein gesamt globales, offenes Handelssystem, das Asien und später auch Afrika einschließt. Momentan gibt es den Trend zu bilateralen Abkommen, zum Beispiel USA mit Europa oder bestimmte asiatische Länder mit den Amerikanern.

Für unseren Mittelstand ist der Schutz von geistigem Eigentum (Intellectual Property) natürlich sehr wichtig, das ist praktisch die Wirtschaftsaußenpolitik.

Die Innenpolitik muss immer danach trachten, dass die Steuerpolitik Innovation fördert. Außerdem muss sie dafür sorgen, dass neben vernünftigen Tarifabschlüssen trotzdem Anreize für Nachfrage und Innovation bestehen, sodass die Lohnstückkosten im globalen Bereich günstig bleiben. Da haben in der Vergangenheit gerade Gewerkschaften und Arbeitgeber in Deutschland viel Vernünftiges geleistet.

Was sind aktuell und bis 2030 die größten Herausforderungen beim Global Sourcing?

Ein aktuelles Thema sind natürlich die Seltenen Erden. Und am Beispiel der Firma Putzmeister sieht man, dass Global Sourcing auch viele weitere Implikationen hat. Die Chinesen kaufen eben nicht kurzfristig nur ein Produkt, um praktisch die gesamte Produktion nach China zu verlagern. Sondern sie kaufen Know-how, Ingenieurleistungen, Branding, Namen, Dienstleistungen, die das ergänzen, was man in China schon kann. Wir sollten daher gerade auch unter jungen Leuten viel mehr Begeisterung dafür wecken, dass diese globale Wirtschaft letztendlich unglaublich viele Chancen bietet. Man kann zum Beispiel in Deutschland für eine chinesisch-indische Firma arbeiten; man kann aber auch mit der entsprechenden Ausbildung für eine deutsche Firma in den Schwellenländern arbeiten. Wichtig wird jedoch sein, dass auch die Firmen sich mental noch mehr öffnen. Das bedeutet, dass sie mehr Führungskräfte aus Schwellenländern in ihre Boards integrieren – da gibt es nicht nur in Deutschland noch großen Nachholbedarf. Denn die Denkweise der interkulturellen Verhaltensweisen können Unternehmen nicht durch Trainings nur adaptieren. Sie müssen sich auch in den Führungsgremien für Manager mit anderen kulturellen und religiösen Wurzeln öffnen.

Wie kann sich die deutsche Wirtschaft im globalen »War for Talents« behaupten?

Man sollte bei der Ausbildung beginnen. Da sind bereits Fortschritte zu sehen, beispielsweise bei der Internationalisierung von Hidden Champions aus der Wirtschaft mit Partneruniversitäten in China und Indien. Dort erhalten nicht nur Chinesen oder Inder Wissen aus Deutschland, sondern es eröffnen sich auch für deutsche Studenten durch Praktika und Studienabschlüsse ganz neue Perspektiven. Diese Kräfte sind natürlich sehr gefragt: Es gibt mittelständische Firmen, die praktisch Familienpartnerschaften organisieren. Die mittlere Führungsebene aus China oder Indien verbringt dann eine längere Zeit bei deutschen Familien.

Diese Familienbande sind sehr stark – nicht nur was die Wirtschaft angeht, sondern auch die Familie und die Denkweise.

Damit sind wir aber erst am Anfang. Ein Problem ist nach wie vor der Eurozentrismus: Sehr viele Menschen im Westen haben immer noch die Illusion aus der Vergangenheit, dass wir die führende Wirtschaftsmacht sind. Sie unterschätzen, dass sich das schon geändert hat und dass eben beispielsweise Länder wie China und Indien um 1850 bereits eine sehr viel höhere Wirtschaftsleistung erbracht haben als Europa und Amerika. Die BRICS-Staaten sind keine Entwicklungsländer alter Art ohne Geschichte, ohne wirtschaftliches Know-how. Gerade China und Indien sind zwei jahrtausendealte Kultur- und Wirtschaftsnationen. Das zu akzeptieren, sich damit zu beschäftigen, sich deren Denk- und Verhaltensweisen anzueignen, ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Der Westen wird auf Dauer scheitern, wenn er mit kurzfristigen Managementkursen zu Benimmregeln oder anderen Dingen glaubt, er könnte in diesen Ländern die Menschen überzeugen, dass sie uns vertrauen und dass sie uns wesentliches Eigentum, Intellectual Property, übertragen. Das ist eine gemeinsame Vertrauenssache. Darin hat der Westen eigentlich mehr zu geben als Asien. Es gibt heute schon sehr viel mehr Asiaten, die Deutsch und Englisch besser beherrschen als wir deren Sprache.

»Wir müssen den Innovationsbegriff weiter fassen« – wie die Wertschöpfung in Europa erhalten bleibt

Gespräch mit Dr. Hans-Joachim Haß, Abteilungsleiter für Wirtschafts- und Industriepolitik, Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI)

Mit welchen Megatrends sieht sich die deutsche Wirtschaft konfrontiert?

Ich sehe vor allem drei Trends. Zum Ersten der demografische Wandel, der von zwei völlig separaten Entwicklungen geprägt ist: Auf der einen Seite wächst die Weltbevölkerung sehr stark. Wenn es gelingt, das Wachstum der Weltbevölkerung und damit deren wachsende Bedürfnisse in eine Marktnachfrage zu transformieren, wären diese gigantischen Marktvolumina für die deutsche Industrie als Absatzmärkte sehr relevant. Auf der anderen Seite ist die Entwicklung in den hoch entwickelten Industrieländern gegenläufig – eine in der Regel schrumpfende und alternde Bevölkerung. Dies trifft auch die deutsche Wirtschaft negativ – Stichwort Fachkräfte- und Nachwuchsmangel.

Der zweite Trend ist das Thema Rohstoffe und Ressourcen, deren Verknappung und der Zwang zur Effizienzsteigerung. Eine Domäne der deutschen Industrie auf den Weltmärkten ist bereits, ressourceneffiziente, energiesparende Technologien und Produkte anzubieten.

Ein weiterer wichtiger Trend – Schlagwort Globalisierung – ist das Hineinwachsen der großen bevölkerungsstarken Schwellenländer in die weltwirtschaftliche Arbeitsteilung. Die Angleichung im Produktivitäts- und Wohlstandsniveau an die hoch entwickelten Industrieländer ergibt gigantische Potenziale und Märkte, aber auch intensivere Konkurrenz für unsere heutigen Industrieunternehmen.