



Wie steht es jetzt mit der Globalisierung?

**Welche Auswirkungen sind für die mittelständische Wirtschaft in Deutschland zu erwarten?
Was Unternehmen jetzt tun sollten, und wie „Die Sanierungsexperten“ dabei helfen können.**

Bereits vor Jahren ging es durch einige Veröffentlichungen: Die Globalisierung ist gescheitert! (z.B. Handelsblatt, 22.04.2008)

Nun, diese Meldung kam auch bereits zu dem Zeitpunkt nicht ganz ohne Grund – die Finanzmarktkrise schlug hohe Wellen und führte allen Akteuren vor, dass globales Denken und Handeln von regionalen Aspekten abhängen kann. Um die Krise zu entschärfen, wurden Instrumente der Geldpolitik bemüht – mit Erfolg, aber teuer erkaufte. Doch ist die

heutige Krise mit der vor 14 Jahren vergleichbar? Betrifft es wieder nur einen Sektor, der mit finanzmathematischer Genauigkeit eingegrenzt werden kann? Wir glauben, dass das nicht möglich ist, da dieses Mal viele gesellschaftspolitisch relevante Bereiche betroffen sind: Umwelt & Klima, Demokratie vs. Autokratie, Öffnung/Migration vs. Abschottung, harte Fakten vs. Befindlichkeiten – Themen, die interdisziplinär sind und daher durch schlichte Regeln nicht beherrscht werden können.

Inhaltsverzeichnis

Geistiges Eigentum	3
Weltweite Produktion	4
Globalisierung ohne Ende?	5
Risiken der Globalisierung	5
Worüber Mittelständler u.a. nachdenken sollten	6
Fazit	8
Unsere Expertise	9

Die letzten Jahrzehnte waren vom festen Glauben an die Vorteile einer globalisierten Wirtschaftsordnung geprägt. Insbesondere die Öffnung Chinas Ende der 70er Jahre und der Wegfall des „Eisernen Vorhangs“ ließen vermuten, dass eine globale Zusammenarbeit zwischen den Ländern und den Völkern zum Vorteil aller möglich ist. Man nahm an, dass durch die arbeitsteiligen Prozesse und den damit verbundenen Exportleistungen im Sinne westlicher Werte ebenfalls demokratische Strukturen in den Gesellschaftsordnungen von China und Russland gefördert werden und somit über die Jahre eine Angleichung im Sinne des Westens stattfinden wird, also eine Erweiterung des Ricardianischen Modells, das in erster Linie auf komparative Vorteile abstellt.

So begann man in den 80er Jahren die arbeitsteiligen Prozesse nach komparativen Vorteilen aufzuteilen und vergleichsweise teure Produktionsschritte in die vermeintlich billigen Länder zu verlagern. China wurde die große Werklohnbank des Westens, allerdings erfolgte keine Öffnung in Richtung des westlichen Demokratieverständnisses. Zwar wuchs der Wohlstand in Teilen der Bevölkerung, die Umwelt litt dafür umso mehr. Andere Entwicklungsländer (insbesondere Länder in Afrika) wurden vom Globalisierungstrend kaum erfasst und somit weiter abgekoppelt – es setzte dort zum Teil eine Verelendung ein, die durch europäische Überproduktionen (u.a. an Kleidung und Nahrungsmitteln) noch verstärkt wurde, da diese Produkte so billig an diese Entwicklungsländer verkauft wurden, dass sich eine eigene Produktion für diese trotz der extrem niedrigen Löhne nicht rechnete.

Diese und weitere Entwicklungen nahmen erheblichen Einfluss auf die globale Akzeptanz der Arbeitsteilung. Ein verändertes Bewusstsein in den Industrieländern, die verstärkte Urbanisierung in den westlichen Ländern, die höhere Bedeutung des Umwelt- und Klimaschutzes und gesellschaftspolitische Veränderungen führten zu einer neuen Betrachtung. Aber auch die Fertigungsländer emanzipierten sich, traten weniger als Werklohnbetriebe denn als Konkurrenten auf. Der Schutz des geistigen Eigentums und andere wichtige Einflussgrößen bekamen erhebliche Bedeutung. Im Jahr 2008 kam die Weltwirtschaft kurzfristig aus dem Tritt – eine Nachfrageverschiebung führte zu erheblichen Schwankungen, der globale Produktionskreis war davon jedoch nicht betroffen. Weltweit nahm der Absatz ab, eine Störung der Lieferketten war in 2008 und den Folgejahren der Finanzkrise hingegen nicht zu verzeichnen.

Nach der Erholung von der Finanzmarktkrise setzte sich die Arbeitsteilung fort. Nationale Grenzen wurden immer unwichtiger, wurden als Hemmnis der Produktivität gesehen. Der Glaube an Wohlstand für alle, soziale Sicherheit und die Gründung von wohlfahrtsorientierten Produktionsgebieten ohne nationale Einschränkungen nahm einen festen Platz in der Wirtschaftspolitik ein. Wie in allen Systemen regte diese neue Sicht auf globale Freiheit Ängste an: Angst vor dem Verlust nationaler Identität, Kulturverlust, Abkoppelung bildungsferner Schichten, etc.. Da die Unternehmen jedoch insgesamt erfolgreicher wurden, setzte sich der Trend der Globalisierung fort, bis der Zusammenbruch von Lieferketten, ausgelöst von einem Krankheitserreger, die Anfälligkeit des Systems offenbarte und deutlich die Versäumnisse der bisherigen Wirtschaftspolitik aufzeigte.

Nun stellen sich Fragen nach Hauptkomponenten der Veränderung. Hiervon wollen wir in einem kurzen Abriss die aus unserer Sicht wichtigsten Themen ansprechen und Optionen für die mittelständische Wirtschaft aufzeigen.

Geistiges Eigentum

Die internationalen Werkbänke in Asien sind bereits Geschichte. China hat in der Zwischenzeit den Schutz des geistigen Eigentums per Gesetz erheblich verbessert, jedoch bleibt die Umsetzung dieser Gesetze weit hinter den Erwartungen zurück. Mittlerweile hat sich der „Patentdiebstahl“ selbst zwischen den chinesischen Unternehmen ausgeweitet. Zudem müssen ausländische Firmen ihre Patente offenlegen und mit chinesischen Firmen und der chinesischen Administration teilen. Dieses ist zwar kein Diebstahl, öffnet jedoch Türen für erheblichen Missbrauch.

In Indien wurden in der Vergangenheit die Rezepturen von Medikamenten teilweise einfach abgeschrieben und unter indischem Namen vertrieben. Dieses wurde von der indischen

Regierung damit begründet, dass die Markenprodukte für den indischen Markt zu teuer seien. Dieses Verhalten führte dann zu einem Entzug der Fertigungsaufträge.

Durch die stetige Ausweitung auch komplexerer Fertigungsprozesse und der fortschreitenden Alphabetisierung in der Breite sind Schwellenländer im Bereich der Produktpiraterie eine große Gefahr geworden. Im Ergebnis wurden Fertigungsprozesse entweder komplett ausgelagert und die Produktion in den Ursprungsländern eingestellt oder der Prozess wurde sehr kleinteilig aufgeteilt, um die wesentlichen Komponenten in der eigenen Hand zu halten. Durch diese und weitere Maßnahmen (Strafzölle, etc.) kann der Diebstahl am geistigen Eigentum zwar eingedämmt, jedoch nicht verhindert werden. Zudem ist die europäische Wirtschaft in erheblichem Umfang von der Zulieferung dieser Produkte abhängig.

Weltweite Produktion



Die linke Grafik zeigt die Entwicklung des Warenexports im Verhältnis zur Warenproduktion. In den frühen 60er Jahren waren Export und Produktion im Wachstum nahezu vereint. Dann entstand eine Dynamik, die mit dem Wegfall des „eisernen Vorhangs“ und der Öffnung Chinas als verlängerte Werkbank stetig neue Nahrung erhielt.

Das System der komparativen Vorteile setzte sich durch und teure (weil lohnintensive) oder umweltbelastende (weil mit geringeren Auflagen im Ausland belegte) Fertigungsprozesse wurden ins Ausland verlagert.¹

Die Logistikpreise fielen, die Kommunikation wurde günstiger und die „verlängerten Werkbänke“ näherten sich immer mehr den Leistungsmarken der entwickelten Länder an. Durch die Produktion höherwertiger Technologien und zum Teil Entwicklung eigener Komponenten emanzipierten sich die Fertigungsländer. Zum Teil wurden zugelieferte Teile durch eigene Entwicklungen ersetzt oder konkurrierende Produkte für den Markt hergestellt (siehe geistiges Eigentum). Diese Entwicklung zeigt sich an der dynamischen Entwicklung des Quotienten aus Warenexport und Warenproduktion.

Im Jahr 2008/2009 kommt dieser Prozess ins Stocken, die Finanzkrise setzt der Globalisierungsentwicklung zunächst zu. Nach Abschluss der Krise nimmt die Entwicklung wieder Fahrt

¹ für weiterführende Literatur empfehlen wir: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Schlaglichter-der-Wirtschaftspolitik/2019/12/kapitel-1-3-weltwirtschaft-im-wandel.html>

auf, erreicht allerdings nicht mehr die gleiche Dynamik. Im Jahr 2020 wiederholt sich der Einbruch, diesmal durch die Pandemie.

Es stellt sich die Frage, ob die Globalisierung wieder die gleiche oder eine noch höhere Dynamik erreichen kann wie in den letzten Jahren. Welche Auswirkungen hat die Entwicklung der letzten 60 Jahre auf die nationalen Ökonomien gehabt, und welche Schwächen zeigt das System?

Globalisierung ohne Ende?

Das Ziel der Globalisierung ist das Schaffen eines weltweiten Marktplatzes, der durch ähnliche Wertesysteme geprägt ist. Nur welche sollen das sein? War die Entstehung der Arbeitsteilung nicht die Ausnutzung von komparativen Vorteilen in anderen Regionen?

So waren und sind zum Beispiel (eine Auswahl) die weichen Umweltauflagen in China, die geringen Löhne, die langen Arbeitszeiten, die geringen Anforderungen an Arbeitssicherheit Gründe zur Auslagerung von Produktionskapazitäten gewesen. Wenn nun ein globaler Markt entstehen soll, der sich über einheitliche Werte definiert, dann kann das Konzept der komparativen Vorteile in dieser Form nicht Bestand haben.

Die Internationalisierung schafft eine Erweiterung in ausländische Märkte für inländische Produkte – so ist die Grundidee. Mittlerweile haben sich Globalisierung und Internationalisierung miteinander vermischt. Aus ehemaligen verlängerten Werkbänken sind Konkurrenten erwachsen, die großen Kostenvorteile schrumpfen angesichts der verstärkten Aufklärung der Länder, die sich in der Vergangenheit dieser Form der Ausbeutung unterworfen hatten. Infolge der neuen Rahmenbedingungen zieht die „Produktionskarawane“ in andere Länder weiter und realisiert dort für Fertigungsprozesse die bekannten und gewünschten Vorteile. Da die Anzahl der Länder begrenzt ist, wird sich diese Entwicklung nicht dauerhaft durchsetzen können.

Zudem unterliegt die Vergabe von Teilprozessen auch erheblichen Risiken.

Risiken der Globalisierung

Die Globalisierung beinhaltet eine ganze Fülle an Risiken. Nennenswert sind politische Instabilität und Rechtsunsicherheit, aber auch Risiken bedingt durch kulturelle Unterschiede, Sprachbarrieren sowie Unterschiede in Qualitätsnormen und Wertesystemen (respektvoller Umgang, Verantwortungsbewusstsein, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, etc.) – die Liste ließe sich leicht erweitern, und alle Unternehmen, die Fertigungsschritte ins Ausland

verlagert haben, werden den einen oder anderen Moment erlebt haben, als sich die Frage stellte, ob dieser Schritt ins Ausland tatsächlich der richtige Schritt war.

Insofern die politische Stabilität nicht gestört war, konnten in der Vergangenheit durch den Einsatz von Management und Kapital die Probleme beherrscht werden. Nur seit zwei Jahren ist ein neuer Spieler auf dem Feld, der sich jeglichen Bestrebungen widersetzt. Er ist klein, sehr klein und hat eine große Wirkung: Corona!

Die verheerende Wirkung von Corona liegt in der Störung jedes Prozesses in jeder Fertigungsstufe. Zudem tritt das Virus zu unterschiedlichen Zeiten und mit unterschiedlichen Wirkungen auf. Zum Teil hochansteckend, jedoch mit mildem Verlauf oder weniger virulent, dafür mit vielen Krankheitssymptomen, die allesamt ausreichen, einen Arbeitnehmer arbeitsunfähig werden zu lassen – zum Teil über Wochen oder länger (long Covid).

Im Ergebnis sind die Lieferketten abgerissen, eine kontinuierliche, den Ansprüchen der Industrie genügende Produktion kann unter diesen Bedingungen nicht gewährleistet werden. Durch den Abriss der Lieferketten sind erhebliche Schäden in der Wirtschaft entstanden, und eklatante Mängel im System der Arbeitsteilung wurden offenbar. Es zeigte sich, wie anfällig und sensibel und damit auch unbeherrschbar das gesamte System geworden ist.

Man kann sich kaum vorstellen, dass die Regierungen nun für einen langen Zeitraum die finanziellen Mittel beim Bürger einfordern, um diese Verluste ausgleichen zu können. Daher muss es ein Umdenken in der Wirtschaft geben, die Prozesse sind neu zu definieren. Nachfolgend fassen wir ein paar Ideen zusammen, die insbesondere für die mittelständische Wirtschaft von Bedeutung sein können.

Worüber Mittelständler u.a. nachdenken sollten

Nicht alle Anregungen kommen für alle Unternehmen in Frage. Es kann aber sicherlich nicht schaden, sich über die eigenen Positionen im Wirtschaftsgeflecht Gedanken zu machen.

Strategie

Handelt es sich um ein Ein-Produkt-Unternehmen (auch wenn mehrere Produkte angeboten werden, der Wegfall des wichtigsten Produktes jedoch hinreichend für den wirtschaftlichen Untergang ist), dann sollte über die Risikoverteilung ein neues Urteil gefällt und Maßnahmen ergriffen werden, um diese Gefahr einzugrenzen. Denn von einer ungestörten Produktion kann nicht mehr ausgegangen werden.

Lieferketten/Preissicherung

Sind zentrale Halbfertigprodukte in Lieferketten eingebunden, die nicht beeinflusst werden können und sich nur sehr schwer verlagern lassen, dann ist das Risiko einer einseitigen Abhängigkeit sehr groß.

Ist man selbst Lieferant von relevanten Halbfertigprodukten, dann muss man davon ausgehen, dass der Verwender das Risiko teilt und diversifiziert, d.h. es kann von sinkenden Umsätzen ausgegangen werden.

Kalkulation/Vertragsmanagement

Durch den Abriss von Lieferketten wird direkt die Inflation angetrieben. Hier stellt sich die zentrale Frage nach dem Sourcing (nicht nur das eigene, sondern auch die Beschaffung der beauftragten Lieferanten). Wie muss der Einkaufsprozess gestaltet sein, um im Falle einer erneuten Versorgungslücke keinen Lieferabriss befürchten zu müssen.

Daneben ist gleichbedeutend die Frage nach den Lieferverträgen zu stellen. Auch hier muss Vorsorge getroffen werden.

Vertikale Integration/Insourcing

Ab wann und bei welchen Produkten sollten externe Abhängigkeiten abgebaut werden? Bezieht dieses alle Produkte, oder reicht es aus, wenn die wichtigsten Produkte wieder selbst hergestellt werden?

Innerbetriebliche Logistik

„Das Lager ist die Autobahn“ war ein Schlagwort – just in time. Gilt das auch heute noch? Wie sind Waren zu bevorraten und einzulagern? Bestehen ausreichende Lagerkapazitäten? Ist das notwendige Know-How für die Lagerung und die damit verbundenen Prozesse noch vorhanden, und kann das ERP die Prozesse abbilden?

Human Resources

Können in meinem Unternehmen viele Prozesse von vielen Mitarbeitern ausgeführt werden? Ist alles dokumentiert und liegen alle Zertifikate vor? Sind viele Anpassungen nötig, ist das Vertragsmanagement aktuell und können die Mitarbeiter so flexibel eingesetzt werden, wie es notwendig wäre? Ist mein Unternehmen attraktiv für die Besten?

Strategievalidierung

Wenn die grundsätzliche Strategie formuliert ist, dann sollte geprüft werden, ob das Unternehmen überhaupt in der Lage ist, dieser Strategie zu entsprechen, sie zu operationalisieren.

Fazit

Die Welt ist unsicherer geworden. Nationale Ökonomien verändern sich rasant und Themen der Selbstversorgung, nationaler Sicherheit, sozialer Absicherung treten stärker in den Vordergrund.

Die Herausforderungen der Pandemie liegen nicht hinter uns, ganz im Gegenteil. Jede Veränderung kostet Geld. Die kürzeste Vergangenheit hat bereits für die meisten Unternehmen erhebliche Reserven vernichtet. Nun ist es an der Zeit neue Strukturen zu finden, um für die Zukunft gerüstet zu sein.

Die Ausweitung des Produktportfolios in der Tiefe und der Breite, die Definition neuer (alter) Produktionsprozesse, das Anlernen der Mitarbeiter, die Diversifikation in Abteilungen, Marktbereiche und Produktion stellen hohe Anforderungen an die Unternehmen und das Management und die Mitarbeiter.

Was die Sanierungsexperten dafür leisten können, das stellen wir Ihnen in den nächsten Zeilen kurz vor. Setzen Sie sich mit uns in Verbindung, wir führen im ersten Schritt ein unverbindliches, kostenfreies Erstgespräch durch und klären damit, ob wir für Sie etwas tun können.

Unsere Expertise

Vor dem Handeln sollte die Analyse stehen. Dabei kommt es nicht darauf an, ob der Blick auf alle Systeme und Prozesse gerichtet ist oder Einzelfragen beantwortet werden müssen. „Die Sanierungsexperten“ haben für sehr viele Fragestellungen die Spezialisten mit umfangreicher Erfahrung. Hier ein paar Handlungsfelder der Experten:

Finanzierung

Alternativen zum Bankenkredit durch unsere Experten, Herr von der Goltz von der Maturus Finance GmbH oder Herr Pfund von der PMF Factoring GmbH.



Maturus Finance GmbH, Brodschangen 3-5, 20457 Hamburg,
<https://www.maturus-finance.com/>, Tel.: +49 40 300 393 62 50

oder



PMF Factoring GmbH, Marseiller Straße 2, 20355 Hamburg,
<https://www.pmf-factoring.de/>, Tel.: +49 40 607 749 40

Unser Sanierungsexperte Carl-Jan von der Goltz stellt in einem Interview fest: *„Viele Banken erwarten massive Kreditausfälle und fahren die Neuvergabe weiter zurück. Eine bedenkliche Entwicklung, denn gerade jetzt brauchen viele KMU Liquidität, um den Geschäftsbetrieb aufrecht zu erhalten, wichtige Zukunftsprojekte umzusetzen oder das Unternehmen neu aufzustellen.“* ... *„Es werden nicht nur weniger Kredite vergeben, bestimmte Branchen wie die Automotive-Zulieferindustrie werden oft generell von einer Neuvergabe ausgeschlossen. Wie unterstützen Sie und Ihr Team betroffene Betriebe? Unser Ziel ist es, mittelständischen Unternehmen eine Ergänzung zum klassischen Hausbankkredit zu bieten. Dabei fokussieren wir uns nicht auf die Bonität einer Firma, sondern betrachten die Werte, die im Unternehmen tatsächlich greifbar sind.“*

Neben der Aufnahme weiterer Kredite kann durch Factoring die Außenfinanzierung erheblich unterstützt werden. Für beide Finanzierungsformen haben „Die Sanierungsexperten“ in Zusammenarbeit mit Banken oder auch als solitäres Investment erfahrene Partner.

Strategievalidierung

Vor der Strategievalidierung wird die Strategie besprochen und unter dem veränderten Blickwinkel betrachtet. Erst dann kommt die Validierung, d.h. kann das Unternehmen die Strategie umsetzen? Verfügt es über die notwendigen Ressourcen in Kapital, Kapazität und Know-how?

Passen die Prozesse zu den gesetzten Zielen, stimmt die Einstellung der Mitarbeiter zur Strategie?

Gerade in dieser Zeit ist eine „geschlossene Mannschaft“, eine sinnstiftende Idee, der Zusammenhalt enorm wichtig, um sich auf die Anforderungen der Zukunft einzustellen und die Probleme zu meistern. Da es sich um eine komplexe Aufgabe handelt kommen mehrere Spezialisten der „Sanierungsexperten“ zum Einsatz.

Für diese Untersuchungen werden unterschiedliche Experten eingesetzt.

Für das Rechnungswesen, Geschäftsplanung, Validierung der Zahlen steht Herr Bandik Thomas.



Zemitzsch Industrieberatung GmbH, Wisentring 12, 24848 Kropp,
<https://www.industrieberatung.com/>, Tel.: +49 4624 8052 0

Für die Beurteilung der Produktionsprozesse, der Abläufe und Optimierungspotentiale zeichnet Herr Peter Lebesmühlbacher verantwortlich.



smart info GmbH, Liebfrauenstraße 9, 54290 Trier,
<https://www.smartinfo.gmbh/>, Tel.: +49 651 8242 3470

Für den Bereich Sales & Marketing (Portfolio, Route-to-Market national/international, Vertriebsstrukturen, Sales/Aftersales, Customer Service etc.) steht Frau Julia Gangloff. Herr Roland Schüttpelz und Herr Dr. Torsten Voß beurteilen die Finanzierung, den Finanzierungsrahmen und möglicherweise auch den Kapitalbedarf.



Sencon GmbH, Ruhrallee 185, 45136 Essen,
<http://sencon.de/>; Tel.: +49 201 894 5282

Qualitätsmanagement ist für produzierende Unternehmen von großer Bedeutung. Bei jeder Strategie stellt sich auch die Frage, ob die Fertigungsprozesse, das eingesetzte Personal überhaupt in der Lage ist, den geforderten Maßstäben zu entsprechen. Diese Untersuchung und Auditierung sowie Vorbereitung zum Audit wird von Frau Beate Heidorn-Thoss durchgeführt.



Quant Qualitätssicherung GmbH, Frauenhoferstraße 11b, 82152 Martinsried,
<https://www.quant-qs.de/>, Tel.: +49 89 413 253 55 800

Bei arbeitsrechtlichen Fragen steht uns die Arbeitsrechtskanzlei vangard | Littler, RA Sebastian Juli, mit großer Expertise zur Seite. Sollten sich Veränderungspotentiale ergeben, dann können diese arbeitsrechtlich ausgewogen begleitet werden.



vangard | Littler, Benrather Straße 12, 40213 Düsseldorf,
<https://www.vangard.de/>, Tel.: +49 211 1306 560

Unser Experte zur Überprüfung des Rechnungswesens, der Bilanzierung und prüfungsrelevanter Themen ist Herrn WP/Stb Dieter Dunkerbeck von der DWP-Gruppe.



DWP – Aktiengesellschaft, Graf – Recke – Straße 231, 40235 Düsseldorf,
<https://www.dwp-gruppe.com/>, Tel.: +49 211 914 380.

Jederzeit stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung – rufen Sie uns einfach an oder senden Sie eine Email an torsten.voss@sencon.de