

Wirtschaftswoche online

## **Irma, Harvey, Erdbeben in Mexiko**

### **Was tun, wenn Naturkatastrophen das Geschäft gefährden?**

Am 25. August erreichte Hurrikan 'Harvey' die texanische Küste mit Windgeschwindigkeiten von mehr als 200 Kilometern pro Stunde. Am Sonntag, den 10. September traf dann Hurrikan 'Irma' an der Südspitze Floridas ein und hinterließ große Schäden und kostete mehrere Menschen das Leben. Zeitgleich bebte in Mexiko die Erde. Schwarze Schwäne werden solche Ereignisse genannt. Ereignisse, die man nicht planen kann, die aber immense Auswirkungen auf Unternehmen und ganze Volkswirtschaften haben. Neben Naturkatastrophen gehören auch Terroranschläge wie der vom 11. September 2001 dazu. Ebenso technische Errungenschaften wie das iPhone, die Entkopplung des Schweizer Franken vom Euro, globale Finanzkrisen oder Trumps Protektionismus.

Gemein ist all diesen Ereignissen eine Frage: Wer hätte damit rechnen können, dass sie geschehen und sich entsprechend darauf vorbereiten können?

#### **"Keiner kann voraussagen, wann und wo der nächste Hurrikan eine Industriestadt lahmlegt"**

"Auf einen Hurrikan wie Irma oder Harvey kann man sich nur unzureichend vorbereiten: Keiner kann sicher vorhersagen, wann der nächste Sturm eine Industriestadt lahmlegt - und wo. Aber die möglichen Auswirkungen eines solchen Sturmes lassen sich einschätzen", sagt Marcus Schüller, Partner der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG und dort für Themen wie Supply Chain Management verantwortlich.

"Wenn ich weiß, was passieren könnte, wenn es meine Produktion trifft, kann ich entsprechende Ausweichszenarien entwickeln", sagt er. Deswegen müssten Unternehmer, die Zulieferer und Werke im Ausland haben, vielmehr die Frage beantworten können, wie sie möglichst schnell ihre Lieferkette umstellen, wenn ein Werk oder ein Zulieferer aus politischen, geophysischen oder sonstigen Gründen ausfällt.

Dass selbst politisch stabile Nationen von heute auf morgen stillstehen können, kostete den Brillenhersteller Rodenstock viel Umsatz. "Bei Fukushima hatten wir das Problem gehabt", erzählt Michael Kleer, der das operative Geschäft bei dem Brillenhersteller leitet. Mehrere Zulieferer für die Brillenfassungen kamen aus Japan. Nach dem Tsunami und dem Atom-Unglück 2011 fielen diese Lieferanten weg. Mittlerweile habe das Unternehmen deshalb sein Risikomanagement komplett umgestellt und dabei den Einsatz von Prognosesoftware erhöht.

Eine derartige Katastrophe wie vor sechs Jahren in Japan kann allerdings auch Software nicht vorhersagen. Wohl aber, was zu tun ist, wenn wichtige Glieder der Lieferkette ausfallen. "Zunächst ist es ein Managementansatz", erklärt Kleer. "Wo kann entlang der Wertschöpfungskette etwas schief gehen und wie bereite ich mich auf etwaige Ausfälle vor, damit ich im Zweifel atmen kann?"

## **Klima sollte bei Standortentscheidungen berücksichtigt werden**

Schüller rät darüber hinaus, "nicht alle wichtigen Zulieferer in Gebieten zu haben, die beispielsweise politisch oder geophysisch heikel sind." Auch bei der Wahl neuer Standorte sollten Unternehmer Klima und andere Faktoren berücksichtigen. "Man kann natürlich nicht so einfach Raffinerien in Texas abbauen, nur weil dort häufig Hurrikans oder Tornados vorkommen können. Aber bei der Entscheidung für einen neuen Standort werden derartige Klimaanfälligkeiten und die dortige Wetterlage vermehrt berücksichtigt" Politische Verhältnisse seien bei Standortentscheidungen genauso zu berücksichtigen wie klimatische Bedingungen.

Jetzt ein Werk in den USA, Nordkorea oder der Türkei zu eröffnen, ist demnach denkbar unklug. Schließlich ist nicht absehbar, wie es mit Strafzöllen, dem Atomstreit und der Meinungsfreiheit in den genannten Ländern weitergeht. "Wer Werke oder Niederlassungen in Großbritannien, der Türkei oder den USA hat, muss sich jetzt überlegen, welche Konsequenzen der Brexit, Erdogans Vorgehen oder Trumps Protektionismus für das eigene Unternehmen haben: steuerlich, personell sowie für Einkauf und Absatz", sagt Schüller.

Das sei natürlich nicht einfach. Software kann hier unterstützen, Risiken definieren muss der Mensch. "Schon beim Brexit gibt es zig Unwägbarkeiten, weil immer noch nicht klar ist, wie der überhaupt aussehen soll. Gerade bei Autozulieferern führt das dazu, dass es viele Unsicherheiten gibt", so Schüller. Er rät Unternehmern, szenariobasiert zu überlegen, was sie tun müssen, wenn Fall X eintritt, Y oder Z.

## **So reagieren die Unternehmen auf Trumps Protektionismus**

Michael Daub hat als Interim-CFO ständig mit internationalen Finanzströmen zu tun und erlebt die Verunsicherung von mittelständischen Unternehmen, die Werke in den USA unterhalten und von Trumps Strafzöllen überrascht wurden. 'Viele Unternehmen, die Werke in den USA haben, wollen dort in den nächsten vier Jahren nur noch für den amerikanischen, mexikanischen und kanadischen Markt produzieren, um die Zölle zu umgehen', erzählt er. Das sei die eine Variante mit Trumps Protektionismus umzugehen.

Viele verfielen aber auch in einer Art Investitionsschockstarre. 'Sie expandieren nicht mehr, kaufen keine Grundstücke oder Maschinen mehr, sondern erfüllen einfach noch die anfallenden Aufträge und warten ansonsten ab.'

Eine dritte Möglichkeit, die Unternehmer ergreifen, ist die Verlagerung der Produktion. 'Der Mittelstand ist da tatsächlich sehr flexibel und geht im Zweifelsfall nach Osteuropa oder nach Weißrussland', sagt Daub. Natürlich seien die USA und China immer noch die wichtigsten Märkte der Welt, was sich so schnell auch nicht ändern werde. Das belegen Zahlen des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK), wonach Deutschland mit beiden Ländern ein Handelsvolumen von jeweils fast 170 Milliarden Euro verbindet.

Trotzdem sind beide Länder derzeit ein ungemütliches Pflaster für Unternehmen. Nicht nur wegen diverser Ausfuhrzölle, sondern auch wegen des drohenden Handelskrieges zwischen beiden Nationen. 'Ein Streit zwischen den beiden größten Volkswirtschaften der Welt hätte auch für die deutsche Wirtschaft negative Auswirkungen', sagte DIHK-Präsident Eric Schweitzer in einem Interview mit der "Neuen Osnabrücker Zeitung".

Entsprechend kann ein zusätzliches Standbein in anderen Ländern zur Entlastung beitragen. Das sei natürlich eine Frage der Planung. 'Man muss sich fragen, welche Produkte sich verlagern lassen. Das ist natürlich abhängig vom Knowhow, das für die Planung und Herstellung des Projektes nötig ist', so Daub. Doch theoretisch könnte ein Unternehmen, das sich heute entscheidet, seine Produktion zu verlagern, schon im Frühjahr am neuen Standort loslegen. 'Eine Betriebsstätte beispielsweise in Bulgarien zu gründen, dauert vielleicht zwei oder drei Monate. Fachkräfte zu finden, das Management von anderen Standorten dort zusammenzuziehen und die Mitarbeiter entsprechend zu trainieren und zu schulen, dauert gut ein halbes bis Dreivierteljahr', so Daub.

### **Neuanfang als Chance betrachten**

Die Verlagerung der Produktion ist auch finanziell kein Spaziergang, dafür sei das Unterfangen mit vielen Chancen zur Weiterentwicklung verbunden, so Daub. 'Es ist ganz selten, dass ein Werk wirklich 1:1 übertragen wird, meistens nutzen die Unternehmen die Chance, um sich zu verändern.' Da werde die Art der Produktion überdacht, Personalschlüssel und Mitarbeiterführung genauso wie die Digitalisierung von Produktionsschritten. Wer ganz neu anfängt, tut sich beim Aufbrechen alter Strukturen selbstredend leichter als im Traditionswerk. 'Auf der anderen Seite geht natürlich bei einer Verlagerung auch Knowhow verloren, weil nicht alle Mitarbeiter mitkommen', räumt Daub ein.

Das treffe Industriebetriebe in der Regel härter als Dienstleister. 'Der IT-Arbeiter muss nicht zwingend umziehen. Ob der in England, Indien, Polen oder sonst wo sitzt, spielt keine Rolle. Beim Fabrikarbeiter geht das nicht. Entsprechend trifft Protektionismus das produzierende Gewerbe stärker', sagt der Finanzexperte.

Trotzdem: Wer erst einmal im Ausland angekommen sei, der bleibe auch da - allen Startschwierigkeiten zum Trotz. Statt eines großen Werks in den USA habe man dann eben noch ein zusätzliches Werk in Moldawien. Daubs Fazit: Egal ob Naturkatastrophen, politische Ereignisse, Finanzkrisen oder andere unvorhergesehene Ereignisse - 'ein Unternehmer muss immer einen Plan B haben.'

Autorin: Kerstin Dämon

Veröffentlicht: 13. September 2017