

# DIE VORTEILE AUS REGIONALEM UND GLOBALEM WIRTSCHAFTEN VEREINEN

IMMER HÄUFIGER BEGEGNET EINEM DAS WORT „GLOKALISIERUNG“. DABEI HANDELT ES SICH NICHT UM EINEN SCHREIBFEHLER – VIELMEHR SOLL DIESE SPRACHSCHÖPFUNG DIE WÖRTER GLOBALISIERUNG UND LOKALISIERUNG IN SICH VEREINEN.

**DOCH WAS STECKT EIGENTLICH HINTER DIESEM NEUEN TREND-THEMA?**

Die Coronakrise hat so einige Schwachstellen aufgedeckt, sei es die unzureichend vorangeschrittene Digitalisierung oder die teilweise überbordende Bürokratisierung in den Amtsstuben, die so manchen dringenden Handlungsbedarf verzögert. Doch nicht nur im Land, auch übergreifend und global betrachtet, wurde in einigen Branchen eine enorme Anfälligkeit deutlich. Über Jahrzehnte hat sich die Weltwirtschaft zu einem kleinteiligen und nahezu unüberschaubaren Geflecht verwoben. Die Spitze der top globalisierten Länder wird laut KOF Globalisierungsindex 2020 von der Schweiz angeführt, gefolgt von den Niederlanden und Belgien.<sup>1</sup> Der Index misst die ökonomische, soziale und politische Globalisierung. Je höher der Indexwert ist, umso globalisierter ist das jeweilige Land. Deutschland liegt auf Platz 6.

Die global vernetzte Welt bringt Vorteile mit sich, aber auch Nachteile: Wenn eine Stellschraube hakt, stockt das ganze Uhrwerk. Beispiel Lie-

ferketten: insbesondere zu Beginn der Corona-Pandemie waren diese teilweise oder vollständig unterbrochen. In der Konsequenz erhielten Fertigungsbetriebe kein Material, die Produktion musste pausieren. Stillstand bedeutet Umsatzausfall, die Existenz mancher Betriebe war und ist bedroht.

## LOKALISIERUNG ALS STRATEGISCHE ERGÄNZUNG

Grundsätzlich ist jede Wirtschaft anfällig für externe Schocks wie Seuchen, politische Unruhen oder Handelskonflikte. Doch das kollektive Schockerlebnis der Coronakrise und ihre weltweiten Auswirkungen rückt diese Frage nun noch stärker in den Mittelpunkt: Wie können Unternehmen ihre wirtschaftlichen Verflechtungen möglichst robust gestalten? Dabei geht es nicht um die Abkehr von der Globalisierung, sondern um den zusätzlichen Ausbau regionaler und lokaler Wirtschaftsbeziehungen, kurz: Glokalisierung. Das Thema an sich ist nichts Neues. Einige Branchen, darunter z. B. die Automobil-

hersteller und -zulieferer, verfolgen diese Strategie bereits seit Jahren. Sie produzieren dort, wo der Absatzmarkt ist. Häufig erfolgt selbst der Materialeinkauf in räumlicher Nähe. Bekannt ist dieses Vorgehen unter der Bezeichnung Local-for-Local. Unstrittig ist aber auch, dass das Thema Glokalisierung durch die Corona-Pandemie und ihre wirtschaftlichen sowie unternehmerischen Folgen massiv an Auftrieb gewonnen hat und nun von vielen weiteren Branchen in die Überlegungen zur weiteren strategischen Ausrichtung einbezogen wird. So überdenken Betriebe beispielsweise die maßgeblich preisgetriebene Methode, Material bei den günstigsten Anbietern einzukaufen oder die Produktion bestimmter Wertschöpfungsschritte in Ländern mit den günstigsten Lohnkosten umzusetzen. Natürlich spielt der Kostenfaktor weiterhin eine Rolle, doch die Anfälligkeit der Lieferketten wird in der Unternehmensstrategie immer wichtiger.

## GLOKALISIERUNG IN DER PRAXIS

**Die Themen Nachhaltigkeit und Ethik, zusammengefasst in den sogenannten ESG-Kriterien, rücken bei den Konsumenten immer mehr in den Fokus. Diese achten bei ihrer Kaufentscheidung für ein Produkt vermehrt auf die Einhaltung von Arbeitsschutz und Menschenrechten, den Umgang mit dem Klimaschutz oder die Berücksichtigung von Umweltbelangen. „Im Zuge der Corona-Pandemie kam bei Käufern verstärkt die Überlegung hinzu, ob sie sich für globale oder lokale Marken entscheiden. So hat sich insbesondere in den letzten herausfordernden Monaten gezeigt, dass die Menschen krisengebeutelte Firmen aus der Region oder unmittelbaren Nachbarschaft unterstützen möchten – sei es der Blumenladen um die Ecke oder der Modehändler aus der eigenen Innenstadt“, sagt Volker Riedel, Managing Partner bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH.**

## KONSUMENTEN-NACHFRAGE ALS TREIBER

Durch die Vernetzung der Welt verbreiten sich Informationen heutzutage teilweise in Echtzeit. Damit erfahren Konsumenten natürlich auch in den meisten Fällen von Verfehlungen oder Verstößen der Unternehmen und strafen das Verhalten direkt ab. „Betriebe müssen sich deshalb zwingend mit den ESG-Kriterien und ihrer Einhaltung auseinandersetzen. Und das tun sie auch: Immer mehr Betriebe weben die Nachhaltigkeitsfaktoren in ihre Unternehmensstrategie auf allen Ebenen mit ein, sei es in der Compliance oder der Corporate Governance“, erklärt Geschäftsführer Riedel.

## LIEFERKETTEN AUF ESG-KONFORMITÄT ANALYSIEREN

„Entscheidet sich ein Unternehmen für die Berücksichtigung der ESG-Faktoren im Unternehmensalltag, müssen die eigenen Produktionsstandards sowie die

gesamte Lieferkette einem prüfenden Auge unterzogen werden. Denn beispielsweise gilt das Ziel der CO2-Neutralität nicht nur für den OEM, sondern muss genauso von den Zulieferern verfolgt werden“, so Riedel weiter.

Auch die Einhaltung weiterer Prinzipien wie Arbeitsschutz, Menschenrechte oder Klimaschutz sollte entlang der gesamten Lieferkette kontrolliert werden. Deckt ein Unternehmen Verstöße auf und bietet die jeweilige Region nicht die politischen oder rechtlichen Rahmenbedingungen für eine ESG-konforme Produktion, können gewisse Fertigungsschritte auch wieder in das eigene Land zurückgeholt werden oder man fliegt aus der Lieferkette.

## UNTERSTÜTZUNG AUS DER POLITIK

Neben den Unternehmen und Konsumenten nimmt auch der politische Wille Einfluss auf den Glokalisierungstrend.



<sup>1</sup><https://de.statista.com/statistik/daten/studie/157826/umfrage/globalisierungsindex-nach-laendern/>



Laut Volker Riedel steht vor allem die Aufrechterhaltung der lokalen Infrastruktur im Zentrum: „Die Corona-Pandemie hat aufgedeckt, in welchen Bereichen internationale Abhängigkeiten im Ernstfall auch Schaden können - hier geht es vordergründig um die zentralen Versorgungsbereiche und das Allgemeinwohl der Bevölkerung.“ Im Ergebnis sollen gewisse Branchen, dazu zählt beispielsweise die Pharmaindustrie, ihre Produktion auch wieder vermehrt in die EU verlagern. „Außerdem musste sich die Politik in den vergangenen Jahren zahlreichen Herausforderungen stellen, sei es der Brexit oder Außenhandelskonflikte mit China und den USA. Auch diese Erfahrungen sorgen für den Wunsch, Abhängigkeiten dort zu verringern, wo es möglich ist“, ergänzt Riedel. Gleiches gilt für die Unternehmen: die Unterbrechung von Lieferketten durch externe Störungen hat teilweise weitreichende Folgen auf den Unternehmenserfolg.

#### WORKING CAPITAL ALS ENTSCHEIDUNGSHILFE

Bei der strategischen Ausrichtung – ob global oder lokal – greifen nicht nur die ESG-Kriterien. Für Unternehmer stellt sich immer auch die Kostenfrage, weiß Volker Riedel: „Betrachten wir folgendes Beispiel: Ein Automobilhersteller benötigt für sein Produkt ein Bauteil, das von einem Zulieferer in einem speziellen Druckgussverfahren hergestellt

wird. Dieses Bauteil wird in millionenfacher Stückzahl hergestellt und anschließend an die verschiedenen Standorte des Automobilherstellers weltweit ausgeliefert. Dabei entstehen Logistikkosten. Und nicht nur das: Während der Lieferung, die ja mitunter mehrere Wochen andauern kann, ist mein Working Capital quasi in der Lieferkette gebunden.“ Der Unternehmensberater rät Betrieben deshalb, ihre Lieferketten sowohl hinsichtlich der Logistikkosten als auch im Hinblick auf das eingebundene Kapital zu überprüfen. Aktuell steigen die Preise massiv. Und noch eine weitere Frage sollten sich Unternehmen laut Riedel stellen: „Was bedeutet es für mein Geschäft und meine finanzielle Situation, wenn die Lieferkette aufgrund von Grenzschie-

Bungen oder eines anderen Störfaktors abreißt? Ist meine Lieferkette ausreichend reaktionsfähig, um den Ausfall abzufedern?

#### ERSCHWERTE FINANZIERUNG ALS FOLGE

Gerade in Zeiten der Coronakrise kämpfen viele Unternehmen mit einem schwachen Eigenkapitalpolster – sei es durch Umsatzverluste und gleichzeitig hohe, vielleicht auch aktuell aufgeschobene Investitionsausgaben für notwendige Transformationsmaßnahmen.

„Damit folgt auch ein geringeres EBITDA, was sich wiederum negativ auf den Zugang zu Krediten auswirkt“, sagt Riedel und führt weiter aus: „Damit steht unterm Strich die Frage: Kann ich mir beispielsweise eine Lieferung von mehreren Wochen in ein bestimmtes Land überhaupt leisten? Ab wann lohnt es sich, das Bauteil am Standort der Weiterverarbeitung zu produzieren? Kann jedoch das internationale Investitionsvorhaben als Unternehmen mit Finanzierung im deutschen Rechtsraum überhaupt noch

refinanziert werden? Denn hierfür sind in der Regel wiederum deutlich höhere Eigenkapitalanteile erforderlich.“

Unternehmen gelangen einfacher an eine Fremdfinanzierung über ihre Hausbank, wenn es sich um ein lokales Vorhaben handelt bzw. die Finanzierung sich innerhalb des gleichen Rechtsraums bewegt. Dabei muss man gar nicht an Südost-Asien oder Südamerika denken, es reicht schon, wenn es um Standorte in Österreich oder der Schweiz

geht, um Einschränkungen in der Finanzierung zu erfahren. „Denke global und agiere lokal – dieses Schlagwort wird in Post-Corona-Zeiten eine veränderte Dynamik erfahren“, vermutet Riedel. „Die Anforderungen an nachhaltige und damit wetterfeste Finanzierungslösungen steigen damit erheblich. Zahlen und Fakten statt Bauchgefühl, ehrliche Kalkulationen statt übereilte Investitionsentscheidungen – dies sollte handlungsleitend bei Entscheidungen über ‚lokal oder global‘ sein.“

**Die Strategie im Rahmen einer Globalisierung hängt stark von der individuellen Gewichtung einzelner Faktoren ab: Konsumenteneinfluss, politischer Rahmen, Kosten & Finanzierung sowie Unternehmensstrategie.**



**VOLKER RIEDEL**  
Managing Partner,  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
E-Mail: [riedel@wieselhuber.de](mailto:riedel@wieselhuber.de)  
[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)