



# Globalisierungsszenarien

Herausforderungen und Handlungsoptionen  
aus Sicht der deutschen Wirtschaft

Mit Unterstützung vom



| BertelsmannStiftung



# Globalisierungsszenarien

Herausforderungen und Handlungsoptionen  
aus Sicht der deutschen Wirtschaft



# INHALT

<b>Einleitung</b>	<b>6</b>
<b>USA, Europa und China: Die drei Regionen im Vergleich</b>	<b>8</b>
<b>Szenario Kalter Frieden</b>	<b>10</b>
Szenariobeschreibung	10
Auswirkungen	14
<b>Szenario Welt mit mehreren Blöcken</b>	<b>17</b>
Szenariobeschreibung	17
Auswirkungen	21
<b>Szenario Welt in der Dauerkrise</b>	<b>24</b>
Szenariobeschreibung	24
Auswirkungen	28
<b>Szenario Reformierter Multilateralismus</b>	<b>31</b>
Szenariobeschreibung	31
Auswirkungen	34
<b>Szenario G2</b>	<b>36</b>
Szenariobeschreibung	36
Auswirkungen	40
<b>Ergebnisse</b>	<b>42</b>
Wie gut sind deutsche Unternehmen durch ihre Geschäftsmodelle auf mögliche Veränderungen vorbereitet?	42
Wie wichtig ist Europa für die deutsche Wirtschaft?	45
Wie blicken deutsche Unternehmen auf China und die USA?	47
Was kann die Politik tun, um deutsche Unternehmen bei notwendigen Anpassungen zu unterstützen?	49

# EINLEITUNG

Die globale Wirtschaft erlebt eine Phase rasanter Umbrüche. Technologischer Fortschritt und wachsende Rivalitäten zwischen den ökonomischen Kraftpaketen der Welt zerren an den Machtstrukturen im geostrategischen Wettbewerb. Die USA, China, Europa und andere ambitionierte Akteure müssen ihre Volkswirtschaften entlang der neuen Koordinaten ausrichten. Mehr noch verleiht die Covid-19-Pandemie dieser Entwicklung eine besondere Dynamik mit offenem Ausgang. Wie die Weltordnung künftig aussehen wird, ist noch völlig ungewiss.

Die vielen Unsicherheiten nahm die Bertelsmann Stiftung mit Unterstützung vom Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) zum Anlass, eine Workshopserie zu initiieren, in der unterschiedliche Zukunftsmodelle und deren Auswirkung auf die deutsche Wirtschaft diskutiert wurden.

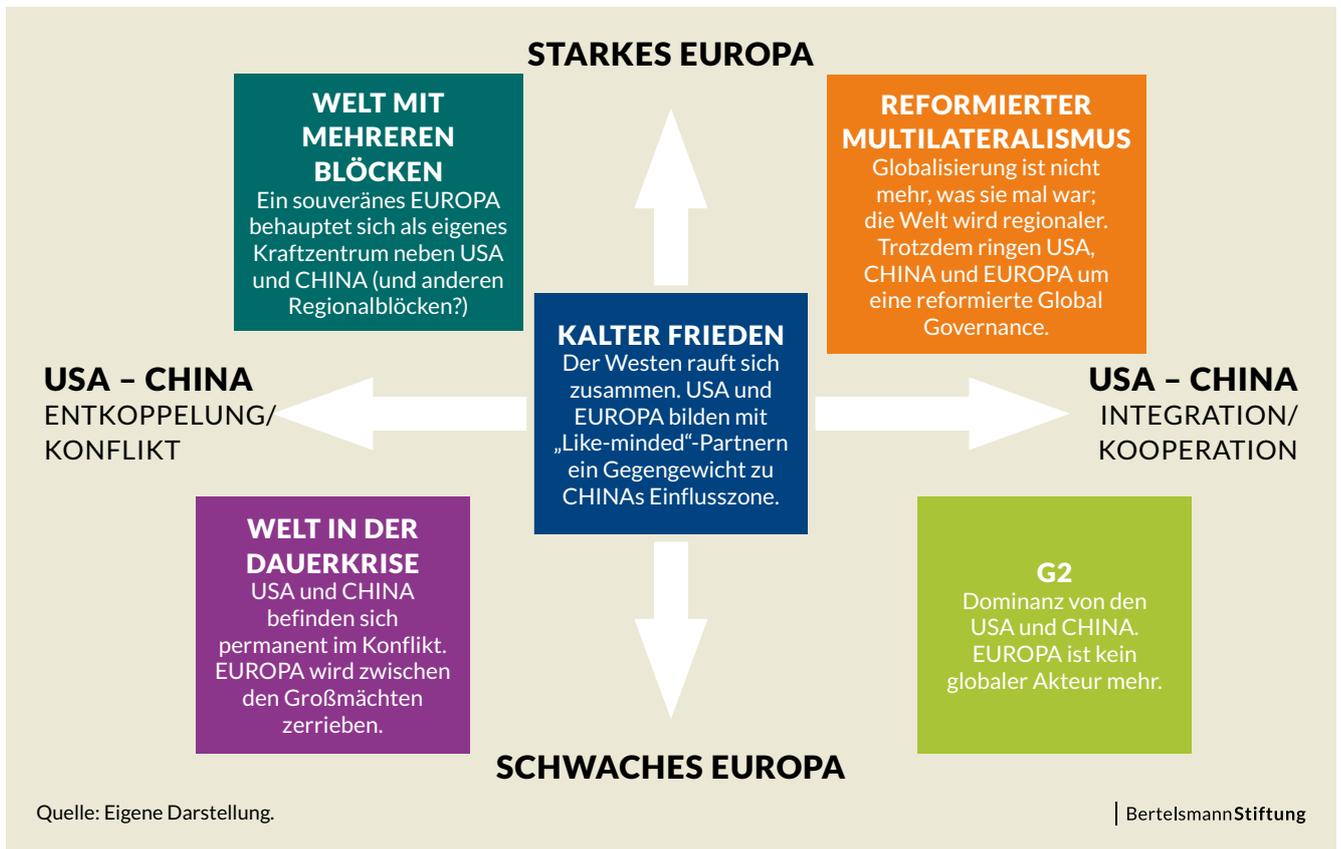
In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) und Vertreter:innen aus Wirtschaft und Politik wurden fünf Szenarien entwickelt, wie die Zukunft der Globalisierung aussehen könnte. Die Szenarien dienten als Grundlage für rund 30 Gesprächsrunden mit über 70 Teilnehmer:innen aus Wirtschaft, Verbänden und Politik. Zentrale Fragestellung der Diskussionen waren die jeweiligen Auswirkungen einzelner Szenarien auf deutsche Unternehmen, mögliche Reaktionsmuster und strategische Ableitungen.

Die methodische Entwicklung qualitativer Szenarioanalysen lieferte die Denkvorlagen für die Gesprächsrunden. Der Zeithorizont für die Überlegungen fokussierte sich auf das Jahr 2030. Zwei Aspekte wurden dabei als besonders relevante Faktoren definiert: einerseits das Verhält-

nis zwischen den USA und China und die Frage, ob sich die beiden Supermächte in Richtung Konfrontation oder Kooperation bewegen. Andererseits geht es um die künftige Rolle der EU – als kraftvoller Gestalter oder als Spielball der großen Mächte?

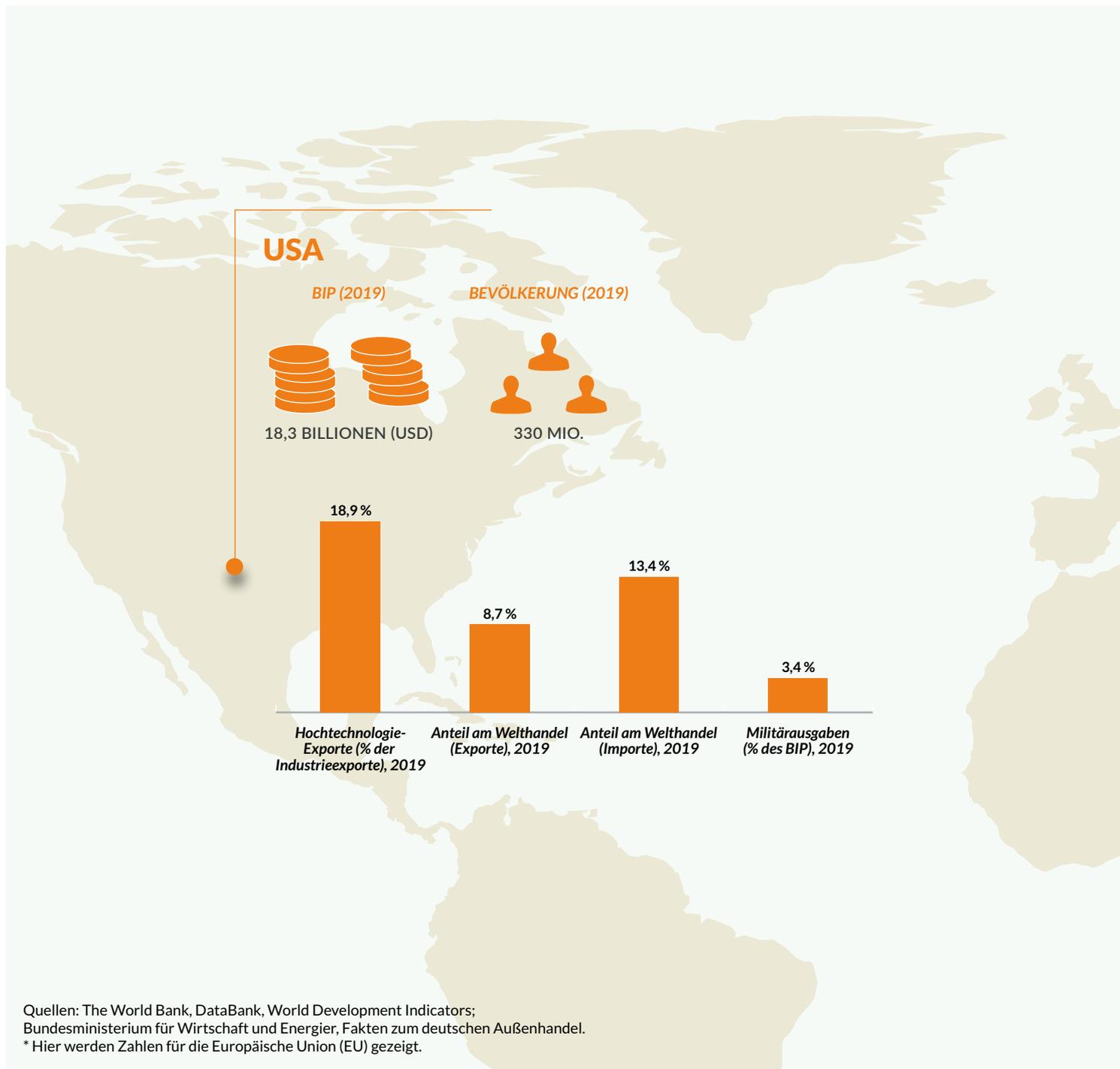
Zwei der Szenarien beschreiben eine Welt, in der die EU ein starker Akteur ist – einmal vor dem Hintergrund eines wiederbelebten Multilateralismus (reformierter Multilateralismus), ein anderes Mal in einem Spannungsfeld, in dem sich die Supermächte konfrontativ gegenüberstehen (Welt mit mehreren Blöcken). Ein drittes Szenario beschreibt, wie eine Welt aussehen könnte, in der die beiden Großmächte China und die USA dauerhaft im Konflikt stehen, während die EU zwischen ihnen aufgerieben wird (Welt in der Dauerkrise). Diskutiert wurden zudem eine Welt, in der die beiden Supermächte Seite an Seite dominieren und als Partner gemeinsame Interessen entwickeln (G2). Das fünfte Szenario (Kalter Frieden) wurde in den Gesprächen als eine Fortschreibung des heutigen Status quo behandelt.

Auf Basis dieser Modelle dachten die Diskussions- teilnehmer:innen über konkrete Auswirkungen der einzelnen Szenarien auf die deutsche und europäische Wirtschaft nach und entwickelten im weiteren Verlauf fundierte Strategien und längerfristige Handlungsoptionen für die Unternehmen. Dabei im Fokus ein pragmatischer Ansatz: Wie stellen sich deutsche Unternehmen auf eine Welt ein, die in mehrere Blöcke zerfällt oder in der sich die Großmächte USA und China den Globalisierungstrends (zumindest teilweise) widersetzen. Wie würden sich deutsche Unternehmen und Branchen auf die neuen Rahmenbedingungen einstellen?



Die Szenarien stellen dabei lediglich Möglichkeitsräume dar, sie liefern keine verlässlichen Zukunftsvorhersagen. Sie beschreiben, welche Entwicklungen vorstellbar und wahrscheinlich sind, und veranschaulichen, wie Politik und Unternehmen unter den jeweils variierenden Rahmenbedingungen agieren könnten. Die vorliegende Studie spiegelt den Inhalt der Gespräche wider und bietet Strategievorlagen für diejenigen, die sich in ihren Unternehmen mit solchen Herausforderungen auseinandersetzen.

# USA, EUROPA UND CHINA: DIE DREI REGIONEN IM VERGLEICH



## EUROPA\*

BIP (2019)

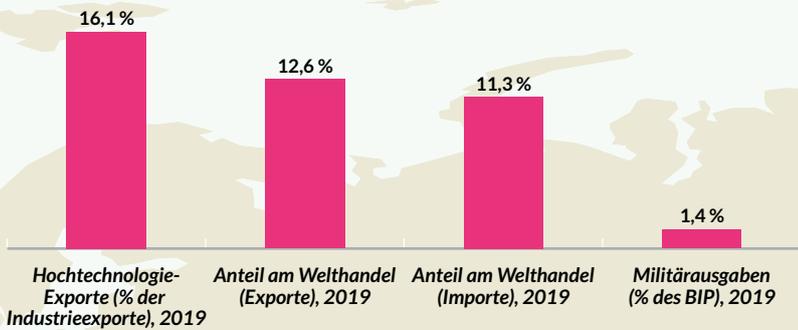


16,6 BILLIONEN (UDS)

BEVÖLKERUNG (2019)



450 MIO.



## CHINA

BIP (2019)

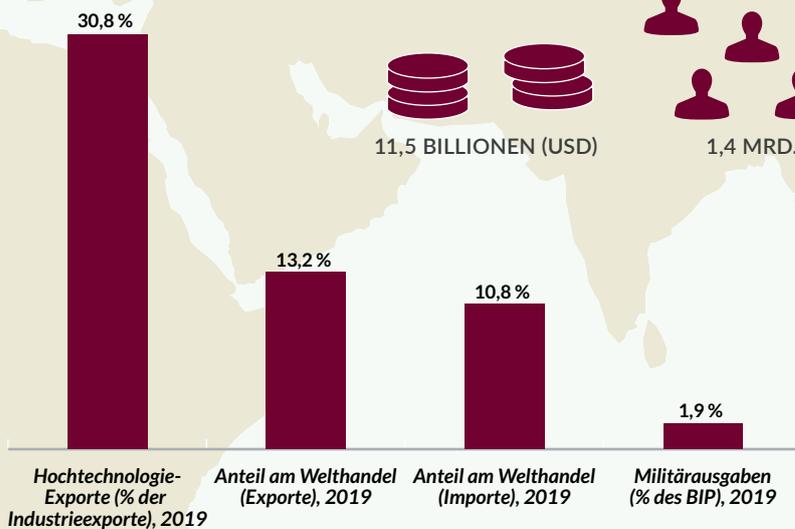


11,5 BILLIONEN (USD)

BEVÖLKERUNG (2019)



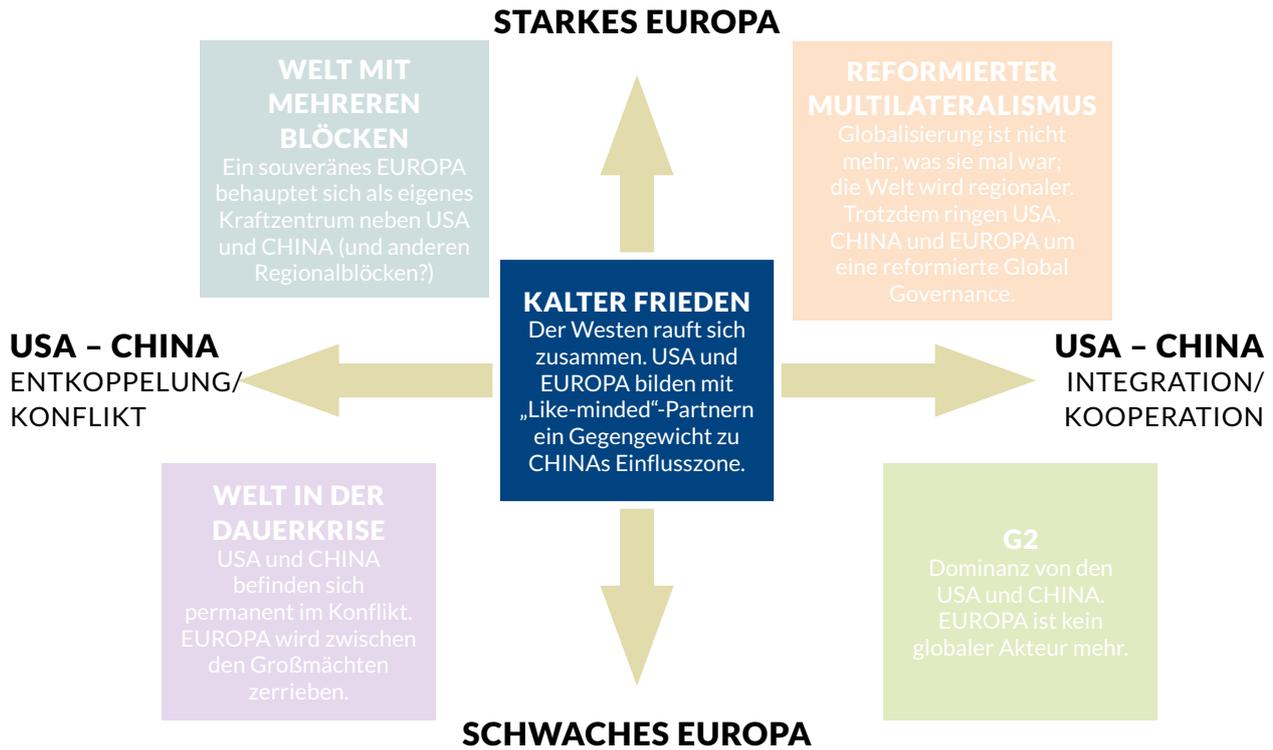
1,4 MRD.



Szenario

# KALTER FRIEDEN

Der Westen rauft sich zusammen. USA und Europa bilden mit „like-minded“ Partnern ein Gegengewicht zu Chinas Einflusszone.



## SZENARIOBESCHREIBUNG

**POLITISCHE SYSTEME**

Westliche Demokratien stehen Chinas Autoritarismus gegenüber

Nationaler Politik und bilateralen Beziehungen fällt große Bedeutung zu. Den westlichen Demokratien (USA, EU und ihre Partner) steht ein autoritärer Machtblock gegenüber, der von Chinas Ein-Partei-Staat angeführt wird. Die Einflussphären sind zwischen beiden großen Blöcken klar abgegrenzt. Trotz der engen Einbindung in den Westen bemüht sich die EU weiterhin darum, die Verbindungen zu China und auch anderen Regionen (z. B. Russland) aufrechtzuerhalten, was im westlichen Bündnis mancherorts übel aufstößt.

## KALTER FRIEDEN

Im Westen behaupten sich die USA als Führungsmacht, die EU ist Juniorpartner. Die USA genießen aber keine absolute Führungsrolle. Europa ist darum bemüht, seine Eigenständigkeit zu bewahren und versucht, seinen Einfluss in der Welt zu vergrößern. China versucht, neue internationale Institutionen zu etablieren, und bemüht sich um Einbindung Russlands zur Bildung eines antiwestlichen Blocks. Die USA und Europa wollen ihrerseits mit „like-minded“ Staaten wie Japan, Südkorea, Australien, Indien neue supranationale Strukturen etablieren, die auf demokratischen Werten basieren. Chinesische Initiativen wie „Belt and Road“ versuchen, diese mit Gegeninitiativen einzudämmen, etwa indem sie multilaterale Institutionen wie die Weltbank oder die Asian Development Bank stärken und deren Einfluss in den Korridoren der „neuen Seidenstraße“ erhöhen.

Der Welthandel ist geprägt von zwei konkurrierenden, aber nicht abgeschotteten Handelsräumen mit unterschiedlichen Wertschöpfungsnetzwerken. Die Welthandelsorganisation (WTO) steht dieser bipolaren Entwicklung hilflos gegenüber und schafft es nicht, eine weitere Zerklüftung zu verhindern. Die EU ist den USA nach vielen Jahren der Entfremdung nicht so nah, dass sie amerikanische Standards und Werte bedingungslos akzeptiert. Die EU will kein Mitläufer sein, sondern versucht, eigene Wege zu gehen, um im Falle einer möglichen Eskalation des kalten Friedens unabhängiger agieren zu können und nicht als Spielball der Großmächte benutzt zu werden. Europäer und Amerikaner stärken die transatlantische Bindung und etablieren neue globale institutionelle Strukturen, die den konkurrierenden Machtblock China/Russland kategorisch ausschließen. Sie sind das Resultat der neuen transatlantischen Allianz mit der Europäischen Union, in die aber auch Indien sowie südamerikanische und afrikanische Staaten integriert werden. Mit den neu etablierten institutionellen Strukturen will man bilaterale Vereinbarungen westlicher Länder mit einem Überbau versehen, um das Regelwirrwarr durch die vielen Kooperationsabkommen zu entzerren und auf asiatische Vorstöße wie die Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP) zu reagieren. Peking sucht jenseits der neuen Organisation nach Partnern für weitere Freihandelsabkommen. Exporte zwischen den beiden großen Blöcken verkomplizieren sich, was China den inoffiziellen Titel des Exportweltmeisters kostet.

Beide Blöcke investieren viel in Sicherheit und Verteidigung. Sicherheitskooperationen gewinnen an Bedeutung. Die NATO wird nach amerikanischen Vorgaben reformiert. Die EU-Länder müssen sich im Zuge der transatlantischen Allianz deutlich stärker an den Kosten beteiligen. China ist alarmiert und bemüht sich um eine engere Kooperation mit Russland. In Drittstaaten kommt es immer wieder zu militärischen Auseinandersetzungen und Stellvertreterkonflikten, die aus der globalen Sicherheitsarchitektur ein fragiles Konstrukt machen.

### GLOBALE ORDNUNG

*Die Demokratien und China versuchen, jeweils neue supranationale Strukturen zu bilden*

### WELTHANDEL

*Zwei konkurrierende Handelsräume prägen den globalen Warenaustausch*

### SICHERHEIT UND MILITÄR

*Sicherheitskooperationen gewinnen an Bedeutung, Rüstungsausgaben steigen*

**WIRTSCHAFTSPOLITIK**

*Alle Akteure  
fördern eigene  
Wirtschaftspolitik*

In der Wirtschaftspolitik kooperieren die USA, die EU und ihre „like-minded“ Partner in Schlüsselindustrien und Zukunftstechnologien. Jeder Akteur betreibt dennoch seine eigene Wirtschaftspolitik. Die EU orientiert sich aus Misstrauen gegen den autoritären Block teilweise am „National Security“-Trend der Amerikaner und schließt einige chinesische Produkte vom europäischen Markt aus. Auch deshalb kann China nicht alle seine industriepolitischen Ziele erreichen. Auch mangelt es dem Land in vielen Wirtschaftssektoren weiterhin an technologischer Eigenständigkeit. Die chinesische Regierung reagiert mit rigoroser, staatskapitalistischer Wirtschaftspolitik, die ihren Unternehmen eine deutliche Richtung vorgibt und wenig Spielraum lässt. Europäische und besonders deutsche Unternehmen stehen politisch immer stärker zwischen den Fronten. Der Druck innerhalb der transatlantischen Allianz wächst, sich entweder zwischen den USA und China entscheiden zu müssen oder zumindest mögliche Abhängigkeiten von China zu verringern.

**KRITISCHE INFRASTRUKTUR/  
SCHLÜSSELTECHNOLOGIEN/  
INNOVATION**

*Technologien werden  
global zunehmend  
politisch  
instrumentalisiert*

Bei Schlüsseltechnologien kooperieren die EU und die USA in einigen Bereichen sehr erfolgreich, indem sie ihre Kompetenzen miteinander verknüpfen. Ein starker Antrieb ist dabei der Wunsch nach größtmöglicher Unabhängigkeit vom autoritären China. In Europa wird wieder mehr produziert; die USA dominieren die Datenwirtschaft. (Daten)Sicherheit spielt dabei eine besonders große Rolle. Den Europäern gelingt es allerdings, ihre hohen Standards im Bereich Datenschutz einzubringen. Durch erfolgreiche Projekte wie GAIA-X kann die digitale Souveränität der EU gestärkt werden. Rund um den Globus werden Innovationen politisch instrumentalisiert. Gleichzeitig erzeugen getrennte technologische Lösungen in den Blöcken hohe Kosten. China versucht, sich seinerseits durch hohe staatlich gesteuerte Innovationsprogramme, aber auch mittels erzwungenen Know-how-Transfers und Spionage im Wettbewerb zu behaupten. Dabei versucht Peking auch, durch bilaterale Vereinbarungen mit anderen Ländern eine Einflusszone zu errichten, in der chinesische Technologie dominiert und Lock-in-Effekte erreicht werden können.

**ROHSTOFFE**

*Ressourcen sind  
hart umkämpft*

Der Handel mit Energie und Rohstoffen ist hart umkämpft. Oberste Priorität für den westlichen Block hat dabei die Unabhängigkeit von China, aber auch von russischem Erdgas. China versucht als Regionalhegemon, den asiatischen Raum als Lieferant von Energie und Rohstoffen zu dominieren, um die eigene Rohstoffversorgung zu gewährleisten. Schifffahrtsrouten für Rohstofflieferungen sowie Fernleitungen für Gas und Öl werden unter hohem militärischem Aufwand gesichert.

**NORMEN UND STANDARDS**

*Im Westen werden  
Normen und Standards  
von den USA dominiert,  
China etabliert  
eigene Standards*

Bei Normen und Standards kann Europa hier und da Akzente setzen, muss sich insgesamt aber der Führungsrolle der USA unterordnen. Viele industrielle und technische Standards aus den Vereinigten Staaten werden somit zu Normen in der EU. China setzt derweil auf seine eigenen Standards, um sie im autoritären Machtblock durchzusetzen. Peking versucht aber auch, über bilaterale Abkommen seinen Einfluss zu stärken. Viele europäische Unternehmen stehen vor der Entscheidung, sich

## KALTER FRIEDEN

für die eine oder andere Seite entscheiden zu müssen, weil sie die unterschiedlichen Anforderungen in den beiden großen Blöcken nicht ohne Weiteres oder nur zu hohen Kosten bedienen können.

Beide Seiten versuchen, ihre Narrative in traditionellen und sozialen Medien sowie durch die Beeinflussung von Eliten durchzusetzen und die Deutungshoheit relevanter Ereignisse zu wahren. Doch weil die Fronten nicht nur wirtschaftlich, sondern auch kulturell zunehmend verhärtet sind, dominiert das Misstrauen in weiten Teilen der Bevölkerungen gegenüber dem gegnerischen Lager, sodass Propaganda schnell als solche entlarvt und entsprechend kritisch beäugt wird. Beide Seiten konzentrieren ihre kommunikativen Anstrengungen auf den um Neutralität bemühten Teil der Welt, um dort die eigenen Narrative zu verbreiten und um jedes Machtvakuum auszunutzen. Der westliche Block definiert sein Modell dabei als eine Kombination von freiheitlichen Werten und wirtschaftlicher Stärke und fördert konsequent das Prinzip des Good Governance.

Im westlichen Block bestehen weiterhin Wissenschaftskooperationen und werden im Rahmen einer transatlantischen Allianz gestärkt. Viele Verbindungen nach China werden dagegen gekappt. China versucht, eigene Initiativen mit anderen Partnern voranzubringen. Talente haben prinzipiell in beiden Blöcken eine Chance, ihre Forschung und Karrieren voranzutreiben, sodass es ein Rennen um die besten Köpfe der Welt gibt. Allerdings hat der autoritäre Block trotz seiner finanziellen Möglichkeiten dabei oftmals die schlechteren Karten, weil massive Zweifel an der Freiheit der dortigen Wissenschaften das Image der Forschung und die Kooperationsbereitschaft beeinträchtigen.

Klimapolitik wird immer weniger global abgestimmt, sondern zunehmend innerhalb der einzelnen Blöcke entschieden. Die Bekämpfung der Ursachen des globalen Klimawandels wird immer offensichtlicher zur Nebensache. Gegenseitige Schuldzuweisungen zwischen den Blöcken prägen die Klimapolitik. Die Eindämmung der Konsequenzen wird zu einem hart umkämpften Markt: Chinesen erkennen in der Anpassung eine Chance, weltweite Standards zu setzen. Die westlichen Partner versuchen, vor allem im Bereich der Technologien Antworten auf Chinas Ansatz zu finden.

### NARRATIVE, MEDIEN UND ÖFFENTLICHE MEINUNG

*Propagandaschlacht  
zwischen den Blöcken*

### BILDUNG UND FORSCHUNG

*Wissenschaftskooperationen  
finden in beiden  
Blöcken statt*

### KLIMASCHUTZ

*Keine globale  
Klimapolitik*

## AUSWIRKUNGEN

### Was bedeutet das für die deutsche Industrie?

In diesem Szenario, das weitestgehend als eine Fortschreibung des heutigen Status quo behandelt wurde, sind für die meisten europäischen Unternehmen alle Märkte relevant. Besonders Nordamerika, Europa und China (als Fokus in Asien) sind dabei die wichtigsten Regionen. Einige Unternehmen müssen sich allerdings aufgrund von Regulierungen auf getrennte Produktionslinien einstellen. Die Atmosphäre in der Wirtschaft ist getrübt durch Befürchtungen, dass politischer Druck die Unternehmen dazu zwingen könnte, sich für China oder die USA als Markt entscheiden zu müssen (Decoupling). Zumal machtpolitische Einflussnahme auf Schlüsseltechnologien, u. a. durch Standardisierung und Zertifizierung, in diesem Szenario zunehmen und den Unternehmen das Leben zusätzlich erschweren. Die Amerikaner knüpfen ihre Bereitschaft für eine stärkere transatlantische Bindung auch an die Loyalität von europäischen Unternehmen. Die Unternehmen sehen sich deshalb verstärktem Druck aus den USA ausgesetzt, ihre Kooperation mit China zumindest nicht zu intensivieren.

### Welche Rolle spielt der europäische Markt?

Für die deutsche Wirtschaft ist der europäische Binnenmarkt immer noch entscheidend. Dennoch bleiben die USA und Asien für viele Unternehmen von jeweils rund 30 Prozent gleichermaßen wichtige Stützpfiler unternehmerischer Strategien. Das Vertrauen in den europäischen Markt ist bei den Unternehmen allerdings begrenzt; in vielen Branchen ist der europäische Binnenmarkt weiterhin zersplittert. Große Investitionen, etwa in Digitalisierung, erscheinen riskant, weil angesichts der kleinen Marktgrößen Skaleneffekte schwierig erzielt werden können. Auch die globale Verschiebung von Märkten spielt nicht zugunsten Europas. Lange konnten deutsche Unterneh-

men ihr Geschäft in Asien und anderen Erdteilen ausbauen, ohne dass dies auf Kosten der Standorte in Deutschland oder Europa ging. Doch in vielen Industrien geht der Trend nun in eine andere Richtung. Beispiel Automobilindustrie: Deutsche Hersteller produzieren längst mehr Fahrzeuge in China als in Deutschland und kommen um eine weitere Einbindung in die asiatischen Wirtschaftsstrukturen nicht herum. Auch in vielen anderen Branchen steigt der Druck auf deutsche Unternehmen, ihre Investitionen am Heimatstandort Europa zu verringern und ihre Investitionen in Asien und Nordamerika aufzustocken.

### Wie blicken deutsche Unternehmen auf die Weltmärkte?

Im Szenario „Kalter Frieden“ suchen die Unternehmen ihren Weg zwischen Vereinnahmung durch politisch dominante Akteure und ihrer Präsenz auf wichtigen Märkten. Auch wenn der Friede ein kalter ist, bleibt den Unternehmen immer noch mehr Spielraum als in konfrontativen Konfliktszenarien. Zwar bleibt die Nachfrage vorerst bestehen und damit das Potenzial für stabile Umsätze. Doch über allem schwebt die Furcht vor einer weiteren Eskalation zwischen den USA und China, die sich regelmäßig zunächst in Strafzöllen und anderen wirtschaftlichen Sanktionen äußert und damit Konsequenzen für alle global agierenden Unternehmen hat.

Regionale Freihandelsabkommen bilden auch im kalten Frieden ein Gegengewicht zur Unsicherheit, weil sie Marktzugänge erleichtern, die Kosten für Bürokratie senken und Zölle reduzieren. Standardisierungen innerhalb der Freihandelszonen sorgen für größere Planungssicherheit. In diesem Szenario ermöglichen ein transatlantisches Wirtschaftsabkommen und andere Vereinbarungen zwischen westlichen Staaten, globale Standards zu etablieren. Ohne derartige Vereinbarungen würden deutschen Unternehmen im Szenario

des kalten Friedens immense Mehrkosten drohen, auch wegen des Aufbaus regionaler Zentren für Forschung und Entwicklung.

Die guten Netzwerke der deutschen Unternehmen halten globale Lieferketten auch in Zeiten des Kalten Friedens verlässlich aufrecht. Infolge der Covid-19-Krise haben viele Unternehmen die Resilienz ihrer Zuliefernetzwerke noch einmal überprüft und verbessert. China ist unvermindert ein wichtiger Bestandteil dieser Netzwerke. Unternehmen haben hier über Jahre viel Mühe und Geld investiert, um sich robuste Lieferantennetzwerke aufzubauen. Sich dieser Verflechtung zu entziehen, würde viele Unternehmen teuer zu stehen kommen. Die Zulieferung aus China hilft auch dabei, vergleichsweise hohe Kosten an den Heimatstandorten in Deutschland zu tragen. Brechen die Lieferanten in Fernost weg, wird die Produktion in Deutschland für viele Unternehmen nicht mehr profitabel sein. Eine Rückverlagerung von Produktion und Wertschöpfungsketten im großen Stil (Reshoring) ist in diesem Szenario nicht zu beobachten.

Vielmehr treibt die Sorge um eine Eskalation der internationalen Handelsbeziehungen Teile der Industrie dazu, Produktionsstätten in anderen Regionen aufzubauen. Damit setzt sich ein Trend fort, der bereits vor Jahren begonnen hat: Investitionen in den Standort Deutschland nehmen ab, während sie in den USA und China zunehmen. Beide Rivalen verpflichten die Unternehmen zu einer höheren lokalen Wertschöpfung. Die Unternehmen vermarkten sich als „local for local“, um die Nähe zu den Kunden optimal zu verwerthen. Anwendungsorientierte Applikationsentwicklung findet zunehmend vor Ort statt. Im Bereich der Daten ist ein Decoupling am weitesten vorgeschritten. Die Daten sollen in den jeweiligen Ländern gehalten werden, wo sie auch generiert werden. Um Kosten zu senken, kommen „Cloud&Country“-Modelle infrage, statt in jedem Land Datenzentren zu errichten.

## Welche besonderen Chancen und Risiken birgt dieses Szenario?

### RISIKEN

Das größte Risiko wäre im kalten Frieden eine Eskalation der Spannungen zwischen China und den USA. Die Gefahr besteht dabei in Strafzöllen, unterschiedlichen Standards, lückenhaften Lieferketten und dem Zwang zu politischen Zusagen zugunsten eines Blocks. Die Unsicherheiten wirken sich negativ auf Investitionen aus. Ob die EU den Unternehmen als Rückzugsort für Produktion und Vertrieb eine angemessene Perspektive bieten kann, ist von Branche zu Branche sehr unterschiedlich. Komplexe Prozessketten können nicht nur mit Technologie aus der EU realisiert werden. Nationalistische Tendenzen drohen, zusätzlichen Schaden zu verursachen.

Das transatlantische Verhältnis ist für die Europäer wichtig, aber auch heikel. Die Amerikaner dürften von den Europäern immer wieder Beweise ihrer Loyalität verlangen, etwa in Form von Forderungen zu einer Reduzierung des Engagements in China. Europäische Unternehmen stellt das vor die Frage, ob und wie stark sie auf diese Forderung eingehen müssen – und welche praktischen Konsequenzen sie zu befürchten hätten, wenn sie ihr Geschäft nicht an der amerikanischen Geopolitik ausrichten. Zumal in diesem Szenario auch China im Gegenzug mit Bestrafung für europäische Unternehmen droht, sobald diese sich als zu US-freundlich erweisen. Gegenreaktionen der europäischen Seite drohen Wellen des Protektionismus auszulösen. Selbst deutsche Traditionsunternehmen sehen sich im kalten Frieden gezwungen, eine verstärkte Internationalisierung ihrer Eigentümerstruktur durchzuspielen, um durch chinesische oder amerikanische Anteilseigner ihre Chancen in den jeweiligen Märkten ausbauen. Die Bindung an den Industriestandort Deutschland sinkt mit der Schwäche Europas.

Die Verlagerung von Forschung und Entwicklung in regionale Zentren der Welt führt zu einer Kürzung der Mittel für den Standort Deutschland. Viele Ingenieure und Wissenschaftler:innen zieht es ins Ausland, insbesondere in die Metropolen der USA und in Asien, wo die Verdienstmöglichkeiten höher sind. Das gilt auch für viele europäische Unternehmen. Die EU ist zunehmend gezwungen, Standards aus dem Ausland zu übernehmen, um nicht vollends den Anschluss zu verlieren. Patente bleiben besonders in China gefährdet, wenn sich ausländische Unternehmen dort mit staatlichen Interessen konfrontiert sehen. Der Gesetzgeber verspricht zwar Patentschutz, doch in der Praxis sieht es anders aus. Separierte Technologiewelten erhöhen die Kosten durch wachsende Bürokratie zum Nachweis der Technologieanteile eines Produktes. Gleichzeitig verringern sie die Flexibilität der Unternehmen, die ihnen sonst durch enge globale Verknüpfungen ermöglicht werden.

### CHANCEN

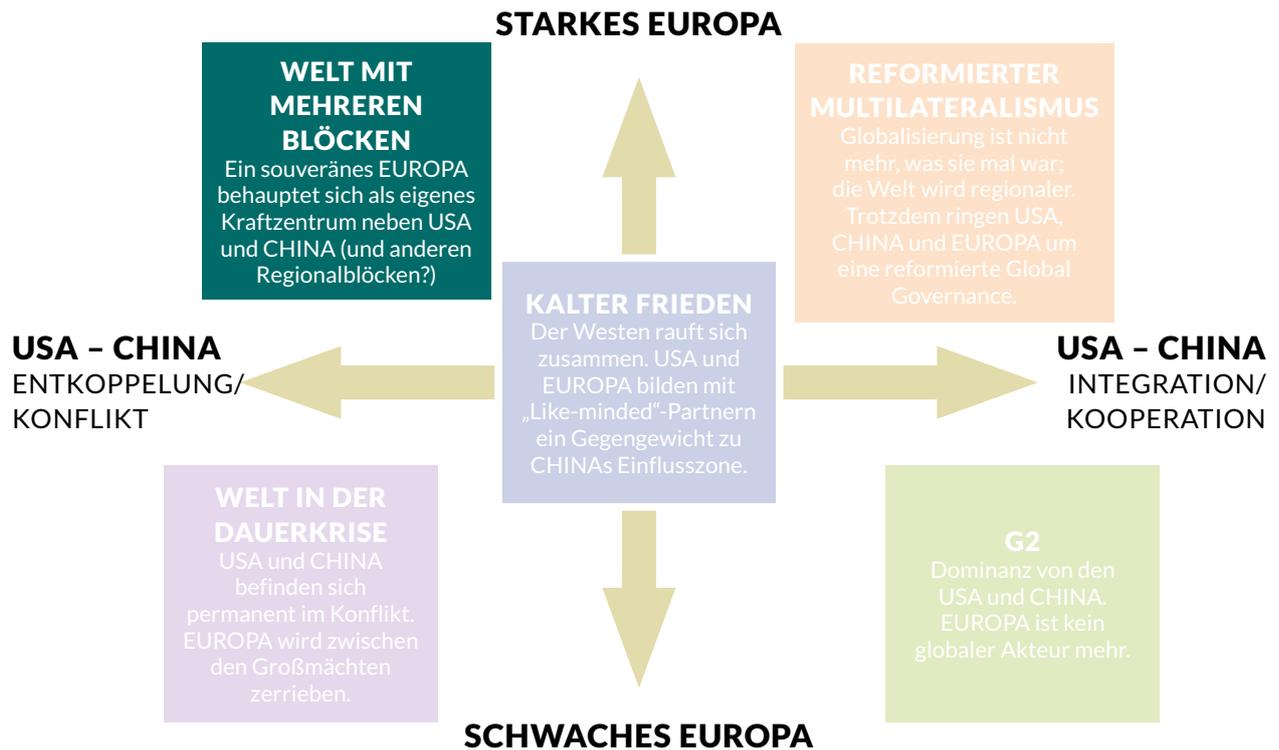
Das Szenario des kalten Friedens eröffnet der deutschen Wirtschaft vergleichsweise größere Chancen als etwa die Szenarien der Dauerkrise oder einer Welt in mehreren Blöcken. Um ein globales Gegengewicht zu China zu entwickeln, sind die Amerikaner bereit, den Europäern größere Zugeständnisse zu machen. Um den Juniorpartner zu stärken, investieren amerikanische Unternehmen wieder mehr in der EU. Die EU kann ihre Bedeutung für China als Lieferant von Technologie politisch zu ihren Gunsten nutzen und in einer neuen transatlantischen Partnerschaft mit den Amerikanern auf ihre eigene Bedeutung für die westliche Allianz verweisen. China macht derweil Zugeständnisse, weil es trotz der Nähe der Europäer zu den Amerikanern einen Bruch mit der EU unbedingt vermeiden will. Der EU gelingt es, in einigen Schlüsselbereichen Standards für den westlichen Block zu entwickeln, denen sich die Amerikaner anschließen, etwa im Bereich Daten-

schutz. Sie überzeugt die USA von der Dringlichkeit, die Auswirkungen des Klimawandels so weit wie möglich zu begrenzen. Dabei hilft vor allem europäische Technologie, die einen großen Absatzmarkt im westlichen Block findet. Die Lieferketten werden resilienter, weil die politischen Bedingungen schon seit Jahren nach Diversifizierung verlangen. Europäische Unternehmen sind in der Lage, in Krisen schnell zu handeln und ihre Versorgung aufrechtzuerhalten.

Szenario

# WELT MIT MEHREREN BLÖCKEN

Die EU behauptet sich neben den USA und China als dritter starker Block.  
 Weitere Blöcke sind, zum Beispiel unter russischer Führung, möglich.



## SZENARIOBESCHREIBUNG

Dieses Szenario geht davon aus, dass sich die Welt in mehrere starke Kraftzentren aufteilt. Die Blöcke stehen zwar in Interaktion, sind aber klar voneinander abgegrenzt: Den Demokratien in Amerika und Europa steht im autokratischen China das Machtmonopol der Kommunistischen Partei gegenüber. Die politischen Systeme tragen einen offensiven Wettstreit miteinander aus, welche Regierungsform einerseits leistungsfähiger und dabei andererseits in der Lage ist, ihren Bürgern mehr Wohlstand, Sicherheit und Entfaltungsmöglichkeiten zu bieten.

Die EU hat es im Laufe der 2020er Jahre mit großen gemeinsamen Anstrengung geschafft, sich global als starker Akteur zu etablieren und zwischen den beiden Großmächten USA und China eine eigene, selbstbewusste Rolle zu finden. Den Mitgliedsstaaten ist es während eines turbulenten Jahrzehnts gelungen, ihre Einheit zu behaupten und zu stärken. Dieser Kraftakt hat der Union viel Selbstvertrauen verliehen und ihr wachsenden Respekt in der Welt verschafft. Die politische Geschlossenheit ver-

### POLITISCHE SYSTEME

*Offener Wettbewerb der politischen Systeme zwischen Demokratien und Autokratien*

hilft der EU global zu größerer Relevanz, die ihr ermöglicht, wirtschaftliche und politische Interessen zu formulieren und leichter durchzusetzen. Europa steht in der Welt für Demokratie und Vielfalt. Der EU gelingt es, Interessen und Wohlstandsverteilung in Balance zu bringen, indem sie gesunden Wettbewerb schafft, der durch staatliche Impulse für neue Technologien und „grünes“ Wachstum Akzente setzt. Mit ihrem weltweit guten Image positioniert sich die EU als der „sympathische Dritte“ im Dreieck der großen Mächte zwischen Chinas Diktatur und den innenpolitisch gespaltenen USA. Dabei fühlen sich die Europäer den USA deutlich näher als China.

---

#### GLOBALE ORDNUNG

*Das multilaterale System ist geschwächt, regionale Strukturen gewinnen an Bedeutung*

Die Blockbildung allerdings hat das multilaterale System geschwächt. Globale Institutionen wie die Vereinten Nationen (UN) und die Welthandelsorganisation (WTO) haben als Spielball geopolitischer Konflikte Einfluss und Bedeutung eingebüßt. Regionale Strukturen und neue Institutionen drängen zunehmend in dieses Vakuum. Die EU zählt zu den Gewinnern. Sie bewährt sich als gut funktionierender, regionaler Staatenbund.

Alle großen Blöcke versuchen, mit teils aggressiven politischen, wirtschaftlichen und militärischen Methoden, andere Staaten an sich zu binden. Chinas Belt-and-Road-Initiative (BRI) zum Beispiel soll neue Perspektiven für die heimische Wirtschaft kreieren und gleichzeitig die geopolitische Einflusszone des Landes erweitern. Neben den großen drei Blöcken bemühen sich auch Staaten wie Russland oder Saudi-Arabien darum, eigene regionale Blöcke zu bilden.

Die EU handelt stets unter dem Credo, Offenheit zu verteidigen. Dennoch erachtet sie beschränkende Maßnahmen als unumgänglich und führt zum Beispiel eine „Kohlendioxidsteuer“ ein. Für kleinere Länder kann die EU ein guter Partner sein, auch um zur Lösung von Handelskonflikten beizutragen.

---

#### WELTHANDEL

*Regionale Freihandelsabkommen dominieren den Welthandel*

Da die WTO stark geschwächt ist, spielt sie für handelspolitische Entscheidungen kaum noch eine Rolle. Stattdessen prägen regionale Freihandelsabkommen den Welthandel. Einige Abkommen weisen eine sehr hohe Integrationstiefe auf, andere stellen nur Mindeststandards sicher, damit Handel überhaupt möglich ist. Diese Diskrepanzen bergen neues Konfliktpotenzial zwischen den dominanten Blöcken und dem Rest der Welt. Damit steigt auch die Gefahr direkter oder indirekter militärischer Konflikte. Alle Blöcke weisen hohe Verteidigungsausgaben auf, sie investieren massiv in konventionelle Rüstung ebenso wie in Cybersicherheit.

---

#### SICHERHEIT UND MILITÄR

*Gefahr militärischer Konflikte steigt, EU weiter auf USA angewiesen*

Da die EU die Entwicklung ihrer militärischen Kapazitäten lange Zeit vernachlässigt hat, weist sie in diesem Bereich hohen Nachholbedarf auf. Der Vorstoß zu einer gemeinsamen Sicherheitspolitik führt für die EU zu einer stärkeren Integration, unter anderem in Form einer gemeinsamen Armee. Dennoch ist Europa weiterhin auf ein Bündnis mit den USA angewiesen, das weitgehend zu amerikanischen Bedingungen – in Form einer NATO 2.0 – ausgestaltet ist. Demgegenüber formiert sich womöglich ein chinesisch-russisches Bündnis. Auch militärische Konflikte werden regional aus-

## WELT MIT MEHREREN BLÖCKEN

getragen: Europa ist vom amerikanisch-chinesischen Konflikt im Pazifikraum weitgehend abgekoppelt, muss aber bei Konflikten in seiner Nachbarschaft mehr Verantwortung übernehmen.

Weil die rivalisierenden Blöcke eigene Technologien und den Handel als Machtinstrumente einsetzen können, sind alle Akteure darauf bedacht, die wirtschaftliche Abhängigkeit voneinander zu reduzieren. Da die USA und China in vielen Bereichen nationale Alleingänge verfolgen und damit den globalen Wettbewerb verzerren, sieht sich auch die EU gezwungen, ihre Märkte stärker zu schützen. Industriepolitik rückt ins Zentrum nationaler und europäischer Wirtschaftspolitik, begleitet von hitzigen Diskussionen über Offenheit der EU-Märkte, Reziprozität und Investment Screening. Mithilfe konsequenter Industriepolitik gelingt es Europa, in einigen Schlüsselindustrien „EU Champions“ aufzubauen.

Zentrales Bestreben ist die Unabhängigkeit bei Hochtechnologien: Autarke Lösungen sollen das drohende Szenario einer Abhängigkeit von einem anderen Block verhindern. Technologie wird somit zu einem mächtigen geopolitischen Faktor und ist entscheidend für das Verhandlungspotenzial der Blöcke.

Dabei spielen Normen und Standards eine wichtige Rolle: Alle drei großen Blöcke versuchen, sie zu dominieren oder eigene Standards zu setzen, die dann für die eigene Volkswirtschaft und ihre jeweiligen Verbündeten gelten.

Rohstoffe sind hart umkämpft („Race for Self-Sustainability“). Weniger der Weltmarkt als vielmehr politische Allianzen gewährleisten den Zugang zu Ressourcen. Im Rest der Welt versuchen einzelne Länder, sich als strategisch wichtige Schlüsselakteure zu etablieren.

Die großen Blöcke ringen um Narrative und Deutungshoheiten, von denen sie sich einen Vorteil im Wettbewerb der Systeme erhoffen. Geprägt ist dieses Ringen vor allem von der Einflussnahme und Steuerung der öffentlichen Meinung. Streng kontrollierte chinesische Medien und Internetkonzerne stehen den digitalen Multiplikatoren des Westens als Werkzeuge der rhetorischen Auseinandersetzung gegenüber. Das Internet stellt die Arena für kaltkriegerische Schlagabtausche. Da keiner der Akteure den Plattformen des anderen traut und nicht zu deren wirtschaftlichen Erfolg beitragen will, zerfällt die Welt in mehrere technische Sphären (USA: Twitter, Youtube, Facebook etc. China: Wechat, Weibo, Alibaba. Europa: Die EU hat noch kein ausreichend eigenes digitales Potenzial, um vor allem auf US-Anbieter verzichten zu können).

### WIRTSCHAFTSPOLITIK

*Abhängigkeiten werden vermieden, starke Industriepolitik*

### KRITISCHE INFRASTRUKTUR/ SCHLÜSSELTECHNOLOGIEN/ INNOVATION

*Technologie als geopolitisches Machtinstrument, getrennte technische Lösungen*

### NORMEN UND STANDARDS

*Eigene Standardsetzung in Blöcken*

### ROHSTOFFE

*Erschwerter Zugang führt zum regionalen „Race for Self-Sustainability“*

### NARRATIVE, MEDIEN UND ÖFFENTLICHE MEINUNG

*Blöcke ringen um Narrative und Deutungshoheit, Welt zerfällt in technische Sphären*

Dennoch gelingt es Europa, auch im Cyberspace Standards zu setzen, die in vielen Teilen der Welt als Vorbild dienen, wie die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Die Europäische Zentralbank (EZB) hat die Entwicklung eines digitalen Euro konsequent vorangetrieben und die Lücke nach China, wo der digitale Yuan längst Realität ist, deutlich verkleinert. Mit der Digitalisierung ebnet die EZB dem Euro den Weg zu einer internationalen Leitwährung, die für viele Akteure in der Welt größere Anziehungskraft ausübt als ihr chinesisches Pendant.

---

#### BILDUNG UND FORSCHUNG

*Bildung und Wissenschaft  
als geopolitisches  
Instrument*

Auch Bildung und Wissenschaft sind enorm wichtige geopolitische Einflussfaktoren, was dazu führt, dass Know-how und Patente nicht mehr so einfach international geteilt werden. Aufgrund des starken Wettbewerbs investieren die drei großen Blöcke viel in Bildung und Forschung. Wie einst im Kalten Krieg entwickelt sich ein Tauziehen um die Dienste der besten Wissenschaftler:innen und Expert:innen aus aller Welt. Die allgegenwärtige Gefahr von Spionage und Diebstahl von Forschungsergebnissen kreiert eine vergiftete Atmosphäre von Misstrauen und Angst in wissenschaftlichen und akademischen Zirkeln.

---

#### KLIMASCHUTZ

*Fragmentierte, nicht  
global koordinierte  
Klimapolitik*

Weil eine ordnende, multilaterale Hand fehlt, können sich die drei Blöcke auch nicht auf eine global koordinierte Klimapolitik einigen. Klimaschutz besteht größtenteils nur noch aus fragmentierten, regionalen Maßnahmen. Statt aktiv gegen den Klimawandel vorzugehen, geht es vielerorts nur noch darum, das Leben in der eigenen Region entlang der sich ändernden Klimabedingungen auszurichten.

## AUSWIRKUNGEN

### Was bedeutet das für die deutsche Industrie?

Eine „Welt mit mehreren Blöcken“ ist für deutsche Unternehmen kein Wunschscenario. Die globale Wirtschaft entwickelt darin wenig Stabilität, weil sie hochgradig sensibel auf politische Schockwellen reagiert. Der Konflikt zwischen den USA und China prägt das Weltgeschehen, mal stärker, mal schwächer, ist aber immer präsent. Jederzeit droht eine Eskalation mit gravierenden wirtschaftlichen Auswirkungen.

Dennoch: Unter den beiden Szenarien, die von einem dauerhaften US-China-Konflikt ausgehen, ist die „Welt mit mehreren Blöcken“ für den Wirtschaftsstandort Deutschland das bessere. Im Gegensatz zu dem Szenario „Welt in der Dauerkrise“ profitieren deutsche Unternehmen von einem stabilen europäischen Binnenmarkt und einer EU, die gegenüber China und den USA stark und selbstbewusst auftritt. Die EU steht in einer unruhigen Weltwirtschaft für Verbindlichkeit, Rechtsstaatlichkeit und effektive Mechanismen zur Streitklärung.

### Welche Rolle spielt der europäische Markt?

Die EU ist für Unternehmen ein attraktiver Standort. Der europäische Binnenmarkt mit seinen rund 450 Millionen Menschen zählt zu den kaufkräftigsten Wirtschaftsräumen der Welt mit großer Nachfrage für innovative und hochtechnologische Produkte und Dienstleistungen.

Für viele global agierende europäische Unternehmen ist die EU deshalb weiterhin der starke Heimatstandort, an dem sie zentrale Teile ihrer Wertschöpfung bündeln und einen wichtigen, wenn auch nicht unbedingt den größten Teil, ihres Umsatzes erzielen.

Starke Förderung von Forschung und Entwicklung helfen europäischen Unternehmen, in wichtigen Zukunftstechnologien weltweit wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die EU hat – und nutzt – in diesem Szenario die Möglichkeit, Standards in Bereichen wie Verbraucherschutz, Datensicherheit und Klimafreundlichkeit zu setzen. Europäische Unternehmen profitieren davon.

Die EU ist für Unternehmen nicht nur als Markt wichtig, sondern auch als politische Rückendeckung. Eine starke Union ist in der Lage, mit anderen Staaten gute Bedingungen für Handel und Marktzugang auszuhandeln und europäischen Interessen Gehör zu verschaffen.

### Wie blicken deutsche Unternehmen auf die Weltmärkte?

Obwohl die globale Wirtschaft in diesem Szenario von politischer Unsicherheit geprägt ist, gilt für deutsche Unternehmen weiterhin: Die Welt ist der Markt. Sowohl die USA als auch China sind für deutsche Unternehmen in diesem Szenario weiterhin wichtige, wenn auch oft schwierige Märkte. Die Entwicklung neuer Wachstumsmärkte in Asien oder Afrika wirkt sich jedoch stabilisierend auf die Geschäfte deutscher Unternehmen aus.

Dank eines Geflechts bilateraler und multilateraler Handelsabkommen funktionieren der globale Handel, Investitionsströme und der Austausch von Talenten weiterhin relativ reibungslos. Unternehmen müssen allerdings beträchtliche Transaktionskosten in Kauf nehmen und mehr Aufwand als früher betreiben, um sich an lokale politische Gegebenheiten und Rechtslagen anzupassen.

Viele Unternehmen werden in einem solchen Szenario deshalb eine starke Regionalisierung ihrer Produktstrategien anstreben, was sich auch in ihren Organisationsstrukturen widerspiegelt.

### Welche besonderen Chancen und Risiken birgt dieses Szenario?

#### RISIKEN

Die Auswahl möglicher Kooperationspartner wird stark eingeschränkt.

Lieferketten werden durch regionale Regulierung komplexer. Nur wenn die EU Marktöffnungen durchsetzen kann, ist die Zulieferung aus anderen Blöcken weiter möglich. Ein Bedeutungszuwachs von Zulieferungen aus der EU hat für viele Unternehmen erhebliche Preissteigerungen zur Folge.

In manchen Branchen ist die Verlagerung großer Teile der Wertschöpfung nach Europa schlicht unmöglich, weil der Zugang zu Vorprodukten fehlt.

Rohstoffe würden teurer, wenn auch innerhalb Europas standardisiert. In Europa könnte eine Vorsorge für Grundrohstoffe notwendig werden. Datenbasierte Produkte werden frühzeitig entkoppelt, was in vielen Fällen einen doppelten Entwicklungsaufwand nach sich zieht, um auf den verschiedenen Märkten Zugang zu erhalten. Das sorgt für Unsicherheiten, etwa ob am europäischen Standort entwickelte Technologie auch weltweit verkauft werden kann oder ob europäische Unternehmen weiter an ausländischen Ausschreibungen teilnehmen können. Starke Regionalisierung und unterschiedliche Regulierungen steigern die Notwendigkeit getrennter Niederlassungen in den verschiedenen Blöcken. Sogar komplett getrennte Einheiten sind denkbar, wenn überbordende politische Spannungen diese Trennung notwendig erscheinen lassen. Bei der Wahl zwischen den Blöcken würden sich viele Unter-

nehmen für die planungssichere Alternative entscheiden – eine Entscheidung, die in einigen Unternehmen auch zugunsten des autokratischen, aber berechenbareren China ausgehen dürfte und einen entsprechenden Wertschöpfungsverlust in der EU oder den USA bedeuten würde. Sanktionen, auch finanzieller Art, sowie Kapital- und Exportkontrollen, gehören zum Alltag. Sanktionen auf Waren und Güter können als politische Trümpfe missbraucht werden und provozieren Gegenmaßnahmen, die eine Spirale der Abschottung auslösen können. Die internationale Zusammenarbeit mit Universitäten gestaltet sich zunehmend schwierig, weil auch Forschungs- und Bildungssysteme abgeschottet werden. Nur noch große, multinationale Konzerne haben die nötigen Ressourcen, um sich Zugang zu erkaufen.

#### CHANCEN

Die Unternehmen sehen in diesem Szenario auch Chancen, vor allem in europäischen Gesamtinitiativen und Großprojekten (Großprojekte im Europäischen Interesse, IPCI), weil sie den Aufbau wertvoller Netzwerke fördern. Erfolgreiche Kooperationen auf EU-Ebene stärken die Unabhängigkeit und Resilienz des Blocks. Mit dem Dateninfrastruktur-Projekt GAIA-X & Cloud Technology für Europa oder einer neuen Industriepolitik der EU könnte neuer Raum für weitere Initiativen mit Vorbildcharakter für den Rest der Welt erschlossen werden.

Eine große Herausforderung für sehr viele Unternehmen ist die Umsetzung des Green Deals, die in diesem Szenario wahrscheinlich wird. Der Green Deal könnte sich zu einem der Markenzeichen Europas entwickeln, vor allem wenn er mit anderen Nachhaltigkeitszielen verknüpft wird. Zurzeit wird besonders Deutschland als grüne Nation wahrgenommen, weil zahlreiche Innovationen im Umweltsektor eine deutsche Handschrift tragen und nur dort verfügbar sind.

**WELT MIT  
MEHREREN  
BLÖCKEN**

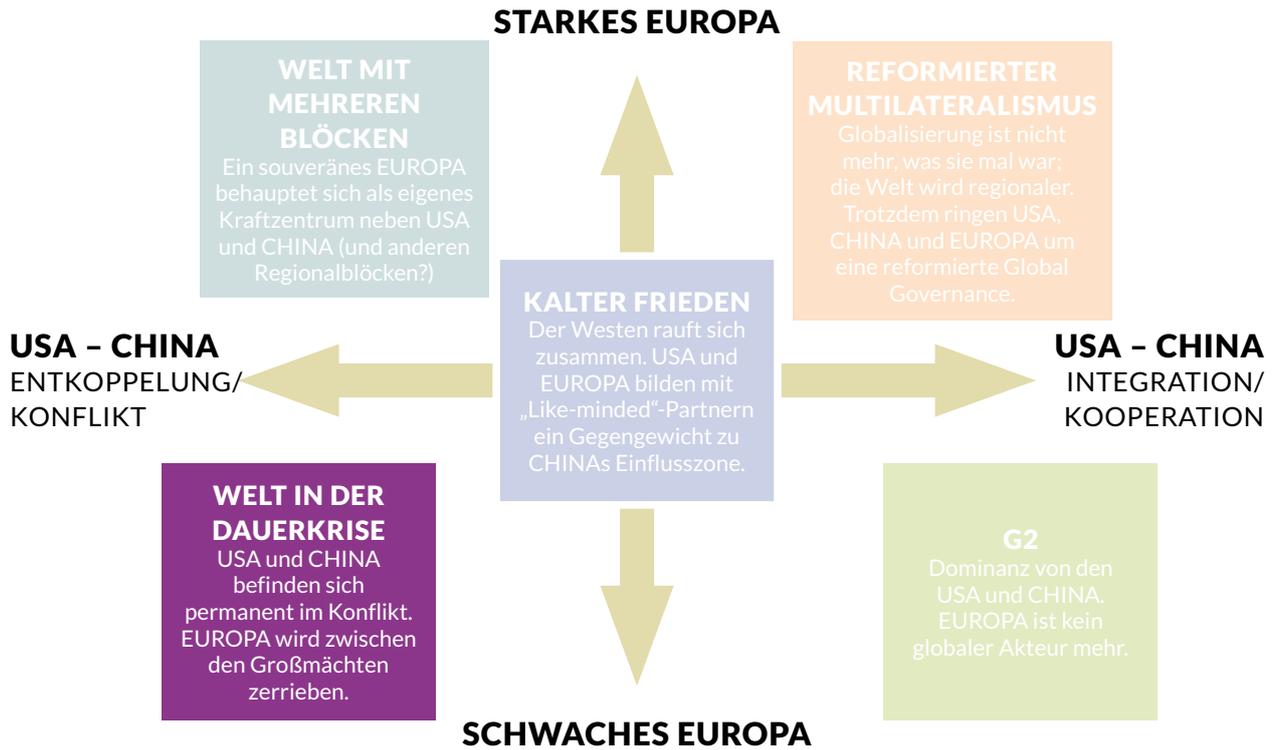
Die Zukunft von Forschung und Entwicklung treibt die Unternehmen um. In diesem Szenario stellen sich viele die Frage, ob sie Forschung und Entwicklung (F&E) in andere Regionen der Welt verlagern oder sogar in jedem Standort eine separate Forschungseinheit aufbauen müssen. Europa könnte aber auch als Investitionsstandort für örtliche Unternehmen hochattraktiv bleiben, wenn sichergestellt wäre, dass in der EU entwickelte Technologie auch weltweit verkauft werden kann. Eine daraus resultierende Vertiefung des europäischen Binnenmarktes würde die Innovationskraft der EU weiter stärken und besonders auch für deutsche Unternehmen den Spielraum erhöhen, Europa als Standort für Forschung und Entwicklung behaupten zu können.

Verknüpft mit hohen Standards zum Schutz geistigen Eigentums in Europa ließe sich diese Innovationskraft als Verhandlungsmasse mit anderen Blöcken einbringen, um dort vergleichbar hohe Standards fordern zu können.

Szenario

# WELT IN DER DAUERKRISE

USA und China befinden sich permanent im Konflikt.  
 Europa wird zwischen den Großmächten zerrieben.



## SZENARIOBESCHREIBUNG

**POLITISCHE SYSTEME**

*Demokratien und Autokratien stehen gleichermaßen unter Druck*

Angesichts der Schwäche Europas gibt es weltweit nur die USA und China, die als Gestaltungsmächte globale Entwicklungen vorantreiben. Beide Blöcke betrachten einander als Gegner. Die amerikanische Demokratie ist ebenso im Krisenmodus wie Chinas Ein-Partei-Diktatur. In ihrer grassierenden Sorge um die innerstaatliche Stabilität entwickeln die Rivalen eine immer intensivere „My country first“-Mentalität. Die Auswirkungen sind auf dem gesamten Globus spürbar. Demokratien geraten unter Druck durch innere Konflikte, instabile Regierungen, Populismus, Nationalismus und andere extremistische Strömungen.

## WELT IN DER DAUERKRISE

Die internationale Politik wird geprägt von scharf abgegrenzten Freund-Feind-Lagern. Die Großmächte kämpfen mit allen Mitteln darum, Drittstaaten auf ihre Seite zu ziehen, auch um sie als Vertreter der eigenen Interessen gegenüber dem Rivalen in Stellung zu bringen. Niemand kann sich mehr darauf verlassen, dass in multilateralen Strukturen allgemeingültige Lösungen gefunden werden, beispielsweise in den Bereichen Klimawandel, Migration oder Bekämpfung von Steueroasen. Damit sinkt auch die Bereitschaft in den Mitgliedsstaaten, sich in supranationalen Institutionen einzubringen. Das fördert den dramatischen Verlust an Relevanz des globalen Ordnungsrahmens. G20, UNO, WTO, IWF oder Weltbank werden handlungsunfähig. Die über Jahrzehnte aufgebauten multilateralen Strukturen drohen gänzlich zusammenzubrechen. Auch der EU droht der Zerfall. Abstimmungen werden schwieriger, weil Mitgliedsstaaten die Loyalität zu den Großmächten über den europäischen Zusammenhalt stellen. Nach dem Brexit kommt es zu weiteren Austritten aus dem europäischen Staatenbund.

Die chinesische und US-amerikanische Volkswirtschaft haben sich in einem chaotischen Prozess weitgehend entkoppelt. Handelsregionen sind fragmentiert, globale Handelskonflikte werden intensiver. Die WTO ist komplett handlungsunfähig geworden. Alle Länder ringen um bilaterale oder regionale Freihandelsabkommen, die aber sehr schwer abzuschließen und zu ratifizieren sind.

Die weiterhin dominierenden Volkswirtschaften China und USA investieren massiv in Aufrüstung. Ein besonderer Fokus liegt auf digitaler Kriegsführung („Cyberwar“). Angriffsziele sind die kritische Infrastruktur sowie militärische und zivile Computersysteme des Gegners. Die strenge Zensur hilft China zudem dabei, vergleichbaren Angriffen aus den USA auszuweichen. Die NATO verliert an Bedeutung, da die transatlantische Partnerschaft nicht mehr funktioniert. Die EU muss die militärischen Führungsrollen von China und den USA anerkennen und deren Militärbasen in und um Europa akzeptieren. Russland eröffnet die Schwäche der EU neue Spielräume für mehr militärische Präsenz in Osteuropa. China arbeitet daran, die Belt-and-Road-Initiative oder die von ihr im Jahr 2001 gegründete Shanghai Cooperation Organisation zu Wirtschafts- und Militärbündnissen auszubauen. Die USA bemüht sich um ein Gegengewicht in Form wachsender militärischer Integration mit traditionellen Partnerstaaten in Ostasien und Südostasien. China verfolgt vehement seine Strategie der „civil-military fusion“, um wirtschaftlichen und militärischen Fortschritt miteinander zu verknüpfen. Um die Motivation in den privaten Unternehmen angesichts von erzwungenen Technologietransfers im eigenen Land aufrechtzuerhalten, greift China immer stärker auf nationalistische Rhetorik.

### GLOBALE ORDNUNG

*Das multilaterale System und die EU sind akut vom Zerfall bedroht*

### WELTHANDEL

*Handelskonflikte und fragmentierte Wirtschaftsräume; USA und China vollziehen eine chaotische Entkoppelung*

### SICHERHEIT UND MILITÄR

*Alle Seiten rüsten auf, vor allem in digitaler Kriegsführung, die NATO spielt keine Rolle mehr*

#### WIRTSCHAFTSPOLITIK

*China und USA verfolgen „My country first“-Strategien, die EU ist nur eingeschränkt handlungsfähig*

China und die USA verfolgen in allen Wirtschaftsbereichen eine aggressive „My country first“-Politik. Sie richten ihre Industrie- und Innovationspolitik an sicherheitspolitischen Erwägungen aus, beispielsweise durch Exportkontrollen, schwarze Listen oder Investitionsverbote für ausländische Konzerne. China Staatskapitalismus stellt seine Staatsunternehmen (State Owned Enterprises, SOE) in den Mittelpunkt seiner Entwicklungsstrategie. Die Privatwirtschaft wird zunehmend in die Rolle eines Zuarbeiters und Ideengebers gedrängt. Regulatoren versuchen, durch industriepolitische Initiativen wie „Made in China 2025“ oder staatlich gesteuerte Fusionen mächtige chinesische Champions aufzubauen. Die USA dagegen stärken mit aggressiver Industriepolitik ihre privaten Unternehmen, auch um von deren Rolle als Botschafter und Brückenbauer in andere Regionen der Welt politisch profitieren zu können. Die EU schafft es in diesem Szenario derweil nicht, eine kohärente Industriepolitik zu verfolgen.

#### KRITISCHE INFRASTRUKTUR/ SCHLÜSSELTECHNOLOGIEN/ INNOVATION

*EU steckt in komplexen Abhängigkeitsverhältnissen zu China und den USA*

Die Wirtschaft der EU schafft es nicht, europäische Champions hervorzubringen. Stattdessen sind europäische Länder beim Aufbau kritischer Infrastruktur auf die USA und China angewiesen und befinden sich in komplizierten Abhängigkeitsverhältnissen. In diesem Geflecht sehen sich europäische Unternehmen sogar gezwungen, eigene Errungenschaften in ungleichen Kooperationen mit China oder den USA zu teilen. Die USA bewahren ihren Vorteil gegenüber China in dieser Konstellation beispielsweise bei der Entwicklung von Halbleitern. Ihre größere weltanschauliche Nähe zur EU verschafft ihnen leichteren Zugang zu europäischen Innovationen, was ihre Position gegenüber dem Rivalen verbessert.

#### NORMEN UND STANDARDS

*Keine einheitlichen globalen Anforderungen, EU wird zum Standardnehmer*

Die USA und China kämpfen um die Dominanz in der Standardisierung. Aus Mangel an einheitlich globalen Normen und Standards entwickeln sich in verschiedenen Märkten und Einflusszonen jeweils eigene Produkthanforderungen. Die EU verliert ihre einst starke Rolle als Standardsetzer und wird mehr zum Standardnehmer. Auch die Akzeptanz von Standards aus Drittländern wird schwieriger. Die Standardisierung mündet in wachsender politischer Einflussnahme durch die USA und China in anderen Teilen der Welt.

#### ROHSTOFFE

*Dauerkonflikt zwischen den Großmächten*

Die USA und China befinden sich in einem konstanten Konflikt um Rohstoffe aus Drittländern. Manche Länder können den dringenden Bedarf der großen Zwei dazu nutzen, um sich selbst als neue strategische Akteure zu behaupten. Im kontinuierlichen Tauziehen um die Rohstoffe geraten ökologische Aspekte aus dem Fokus. Beispielsweise wird die Erdölförderung im Polarkreis rasant vorangetrieben, um zu verhindern, dass jemand anderes zuerst zugreift. Auch Drittländer begreifen das Erschließen neuer Rohstoffquellen als Chance, den eigenen Einflussbereich zu erweitern, und beteiligen sich an dem Wettlauf. Die Länder Europas befinden sich bei der Rohstoffversorgung in einem komplizierten Abhängigkeitsgeflecht mit den USA und China.

## WELT IN DER DAUER- KRISE

Es herrscht ein globaler Kampf um Narrative und politische Deutungshoheiten. Wegen des Bedeutungsverlusts klassischer Nachrichtenmedien und der mangelnden Kontrolle über soziale Medien wird die öffentliche Meinung massiv durch Propaganda und Fake News geprägt. China überflutet die Welt auf digitalem Weg und über seine diplomatischen Kanäle mit subtiler Propaganda. Dies geschieht teilweise auch durch bezahlte Gruppen, die als Multiplikatoren und Unterstützer des chinesischen Regimes Diskussionen und Spannungen in den USA befördern. In anderen Staaten soll die Propaganda aus Peking eine neue Welle des Antiamerikanismus provozieren und Chinas guten Willen artikulieren. China selbst dagegen richtet sich in seiner eigenen Internet-Hemisphäre ein und schottet sich vor internationalen Nachrichten und US-amerikanischen Narrativen durch Zensur ab.

### NARRATIVE, MEDIEN UND ÖFFENTLICHE MEINUNG

*Globaler Kampf um  
Narrative und politische  
Deutungshoheiten*

Große internationale Forschungsk Kooperationen finden kaum noch statt. Europäische Länder können Forschung aufgrund fehlender Budgets nur noch in wenigen Bereichen fördern. Europäische Talente können aus Mangel an Perspektiven leichter von den USA oder China abgeworben werden. Die Qualitätsschere zwischen europäischer Forschung und jener der beiden großen Rivalen klafft zunehmend auseinander. Die Zahl von Kooperationen zwischen Universitäten und Unternehmen nimmt ab. Gemeinsame Forschungsprojekte entstehen zunehmend auf nationaler Ebene. Auch der internationale Austausch von Studenten verliert an Dynamik, was den Pool an Talenten für die Unternehmen verkleinert. Weniger global orientierte Arbeitskräfte strömen aus den Universitäten auf den Arbeitsmarkt. Der reduzierte Austausch kreiert verstärkt regionale Zukunftsvisionen, die über einen langen Zeitraum entsprechend weniger Symmetrie aufweisen und die globale Dynamik bremsen. Standardisierungen und Entwicklungen driften so weit auseinander, dass Kompatibilität immer weniger möglich ist.

### BILDUNG UND FORSCHUNG

*Kaum internationale  
Forschungsk Kooperationen,  
jeder forscht für sich allein*

Klimaschutz verschwindet von der internationalen politischen Agenda. Die EU schafft es nicht, ihre Ziele im Bereich Klimaschutz zu realisieren; der „Green Deal“ scheitert. China versucht sich politisch weiter mit Klimaschutz zu profilieren, setzt de facto aber nur auf Anpassungsmaßnahmen, zum Beispiel die Sicherung der eigenen Lebensmittelversorgung durch Landkäufe in Drittländern.

### KLIMASCHUTZ

*International findet kein  
abgestimmter Klimaschutz  
statt, Europas  
„Green Deal“ scheitert*

## AUSWIRKUNGEN

### Was bedeutet das für die deutsche Industrie?

Die Rivalität zwischen den USA und China prägt das Szenario der Dauerkrise durch langanhaltende Konflikte und Instabilität. Die negativen Auswirkungen bekommt die ganze Welt zu spüren. Der EU ist es ebenso wenig wie anderen Regionen des Erdballs gelungen, sich in dem Spannungsfeld zu behaupten und alternative, multilaterale Lösung zu entwickeln. Nur vereinzelt gelingt es Staaten, sich in Schlüsselstellen wie der Rohstoffbeschaffung zu positionieren und zumindest wirtschaftlich davon zu profitieren. Die EU ist dagegen derart geschwächt, dass sie ihren Unternehmen keinen Schutz bieten kann.

Die Dauerkrise ist für fast alle Unternehmen am wenigsten als mögliches Szenario wünschenswert. Die zunehmenden Konflikte führen zu einer rückläufigen weltweiten Wirtschaftsleistung. Je nach Branche, Größe, aber auch vielen anderen Faktoren fallen die Belastungen zwar sehr unterschiedlich aus. Dennoch sehen sich fast alle Unternehmen mit neuen Herausforderungen konfrontiert, die manche überfordern und in akute Existenznot bringen. Sie kämpfen gegen schrumpfende Marktgrößen an und ringen um Zulieferungen des fragmentierten Weltmarkts. Nicht allen gelingen die nötigen Anpassungen, um überhaupt noch profitabel operieren zu können. Investitionen werden aus Vorsicht auf die lange Bank geschoben. Nur wenige Unternehmen können an ihre vorherigen Erfolge anknüpfen, indem sie ihre Innovationsführerschaft auch unter den sich ändernden Bedingungen verteidigen.

### Welche Rolle spielt der europäische Markt?

Die EU bleibt als Absatzmarkt wegen Größe und Kaufkraft zunächst interessant. Aber die politischen Spannungen innerhalb des Blocks, die sich durch das Werben der USA und China um Ver-

bündete massiv verstärken, fordern ihren Tribut. Zersplittert die EU, entpuppen sich viele einzelne Staaten als zu klein, um dort überhaupt noch Gewinne generieren zu können, zumal wenn möglicherweise heterogene Standards bedient werden müssen. Das mindert das Engagement von europäischen, aber auch von Drittstaaten, in der EU zu investieren. Manche Unternehmen ziehen im Szenario der Dauerkrise Konsequenzen und koppeln ihren Geschäftsbetrieb vom Standort Europa teilweise ab. Die Folge ist eine sinkende Wirtschaftsleistung, wodurch auch die Kaufkraft in Europa abnimmt. Das wiederum wirkt sich negativ auf den Konsum und die Umsätze aus und drosselt die Innovationskraft der Unternehmen. Der europäische Markt schrumpft und verliert an Bedeutung.

Zulieferungen aus anderen Regionen der Welt werden wegen Sanktionen, Blacklisting oder Strafzöllen immer komplizierter und kostenintensiver. Zulieferteile und Rohstoffe kann man zwar auch in Europa finden, aber auch sie sind teurer. Die gewachsene Zahl an europäischen Unternehmen, bei denen der Kostenfaktor nicht die primäre Rolle spielt, sondern der Zugang zu den klügsten Köpfen und zum besten „Ökosystem“, werden dauerhaft auf eine harte Probe gestellt, weil viel Forschungsarbeit in andere Regionen der Welt abfließt und mit ihr die großen Talente.

Ein drohender Zerfall des EU-Binnenmarktes würde auch stetig wachsende Transaktionskosten nach sich ziehen. Der Abfluss von Know-how und Innovationen machen europäische Produkte vor dem Hintergrund höherer Produktionskosten weniger konkurrenzfähig. Zudem drohen hohe Strafzölle auf den anvisierten Märkten. Die Absätze reduzieren sich, die Wirtschaftsleistung sinkt weiter.

## Wie blicken deutsche Unternehmen auf die Weltmärkte?

Die zwei großen Akteure bestimmen in diesem Szenario die Regeln, die deutschen Unternehmen müssen sich in den Regionen vor Ort einfinden. Trotz widriger Umstände wie Zöllen oder Exportkontrollen versuchen sie, auf allen Märkten präsent zu sein und entwickeln dafür neue Strategien, beispielsweise um Nachfrage in Südostasien aus China bedienen zu können. Die Regionalisierung hat große Umsatzverluste zur Folge und damit eine strategische Konzentration auf weniger Regionen. Manche Unternehmen werden sich entscheiden müssen, ob sie mit den USA oder mit China Geschäfte machen wollen. Grenzüberschreitender Handel ist rückläufig, regionale Selbstversorgung gewinnt an Bedeutung. Für unterschiedliche Märkte müssen separate Produktion und auch Forschung und Entwicklung gewährleistet werden. Für die meisten Unternehmen sind Technologiesprünge angesichts hoher Entwicklungskosten aber nur möglich, wenn alle großen Märkte bedient werden können. Der Verzicht auf wichtige Teilmärkte ist für diese Unternehmen nur zu einem hohen Preis machbar. Lokale Produktion gewinnt an Bedeutung. Man produziert ortsabhängig und damit ineffizient nach regionalen Standards. Viele Unternehmen ziehen die Verlegung ihrer Zentralen in jene Märkte in Erwägung, die maßgeblich für ihre Umsätze verantwortlich sind. Diese Verlegung stellt kleinere oder mittelgroße Unternehmen allerdings vor gewaltige Herausforderungen, vor denen zahlreiche Akteure kapitulieren. Die Entscheidung zwischen einer Lokalisierung von Produktion in oder einem Rückzug nach Europa einerseits und einer Stärkung der Auslandsstandorte andererseits hängt indes stark vom Wirtschaftssektor ab. Mögliches Blacklisting in der Zukunft durch die USA oder China schwebt dabei wie ein Damoklesschwert über den strategischen Überlegungen. Mögliche Rückverlagerungen nach Europa werden derweil von sorgfältigen Kostenerwägungen beglei-

tet. Angesichts der großen Herausforderungen schließen sich kleinere Unternehmen zu größeren Einheiten zusammen, um mit einem größeren Netzwerk und mehr Know-how gemeinsam in den großen Blöcken agieren zu können. Investitionen könnten gemeinsam finanziert und damit die Risiken auf mehrere Schultern verteilt werden. Größere Einheiten können sich zudem politisch und rechtlich besser absichern.

## Welche besonderen Chancen und Risiken birgt dieses Szenario?

### RISIKEN

In einem Szenario der Dauerkrise beherrscht die Vorsicht die Entscheidungen der Unternehmen. Ohne wirkungsvolle supranationale Institutionen drohen Handelskonflikte und militärische Auseinandersetzungen in vielen Teilen der Welt. Unsicherheit und Instabilität zwingen die Unternehmen dazu, sich zurückzuhalten und abzuwarten. Ständig müssen sie befürchten, zwischen die Fronten zu geraten und entweder von der einen oder der anderen Seite mit Sanktionen belegt zu werden. Verlässliche Planungszyklen sind kaum möglich.

Die Sorgen beginnen im Szenario der Dauerkrise vor der eigenen Haustür. Wenn der EU-Binnenmarkt zersplittert, sind ganze Branchen in Europa bedroht. Steigende Kosten, Fragmentierung, schwindende Absatzmärkte und unterschiedliche Standards schnüren vor allem vielen kleinen Unternehmen die Luft zum Atmen ab. Viele Mittelständler könnten sich vom Standort Europa verabschieden, viele Arbeitsplätze und Know-how wären in Gefahr. Der Technologiebedarf in Europa sinkt, was verbleibende Unternehmen dazu bewegen könnte, ebenfalls schmerzhaft Standortentscheidungen zu treffen. Zudem steigt die Abhängigkeit von den großen Technologielieferanten.

Der zunehmende Zerfall Europas nach innen und außen gibt dem wachsenden Nationalismus zusätzliche Nahrung. Mehr Protektionismus verkleinert auch den europäischen Binnenmarkt als Absatzmarkt für deutsche Unternehmen. Große Projekte sind ohne europäischen Verbund kaum noch realisierbar, weil ihre Wirtschaftlichkeit nicht garantiert ist.

Mit der Verlagerung von Produktion und Absatz in andere Regionen der Welt sehen sich die Unternehmen dort neuen Problemen ausgesetzt. Wer sich für China entscheidet, muss befürchten, dort als fremdes Unternehmen wahrgenommen zu werden und dadurch politische Probleme zu bekommen. Sobald Überkapazitäten auf dem chinesischen Markt entstehen, sind ausländische Unternehmen die ersten, deren Produktion nicht weiter gefördert oder sogar behindert wird.

In den USA müssen die Unternehmen die stark an geoökonomischen Interessen ausgerichtete Politik unterstützen, um Sanktionen zu vermeiden. Ob sie wollen oder nicht, werden die deutschen Unternehmen im Handelskrieg zwischen den USA beeinflusst werden, sich gegen China zu wenden. In beiden Staaten verlangen die Regierungen, dass erzielte Gewinne weitgehend in neue Investitionen im Land fließen. Der Heimatmarkt in Europa profitiert kaum noch.

Der Zweikampf USA gegen China provoziert weitere geopolitische Konflikte und neue Sanktionen, die Umsatzeinbußen nach sich ziehen. Ständig ändern sich politische Rahmenbedingungen und bringen die Wirksamkeit von Wirtschaftsabkommen ins Wanken. Manche Unternehmen gehen in die Insolvenz, weil internationale Vereinbarungen von heute auf morgen nicht mehr gelten. Abhängig vom Wirtschaftssektor können nur sehr wenige Unternehmen als Gewinner aus solchen Veränderungen hervorgehen.

## CHANCEN

Auch im Szenario der Dauerkrise bleibt die Marke „Made in Germany“ in der Welt ein zuverlässiger Faktor. Qualität und weltweit führendes Know-how bei der Entwicklung zahlreicher Industriekomponenten sind die Chance für deutsche Unternehmen, sich zwischen den großen Rivalen zu behaupten. Der deutsche Mittelstand liefert oft Speziallösungen, mit denen er sich als Bestandteil für die größten Volkswirtschaften USA und China unverzichtbar macht.

Als traditionell gute Netzwerker können deutsche Unternehmen schnell auf neue Herausforderungen reagieren. Erfolgreich sind besonders solche Unternehmen, die Produkte anbieten, die von Handelsbeschränkungen wenig betroffen sind. Sie verfügen über gute Kontakte und profitieren von einem globalen Lieferantennetz und der Möglichkeit zur Lagerhaltung in praktisch allen relevanten Märkten.

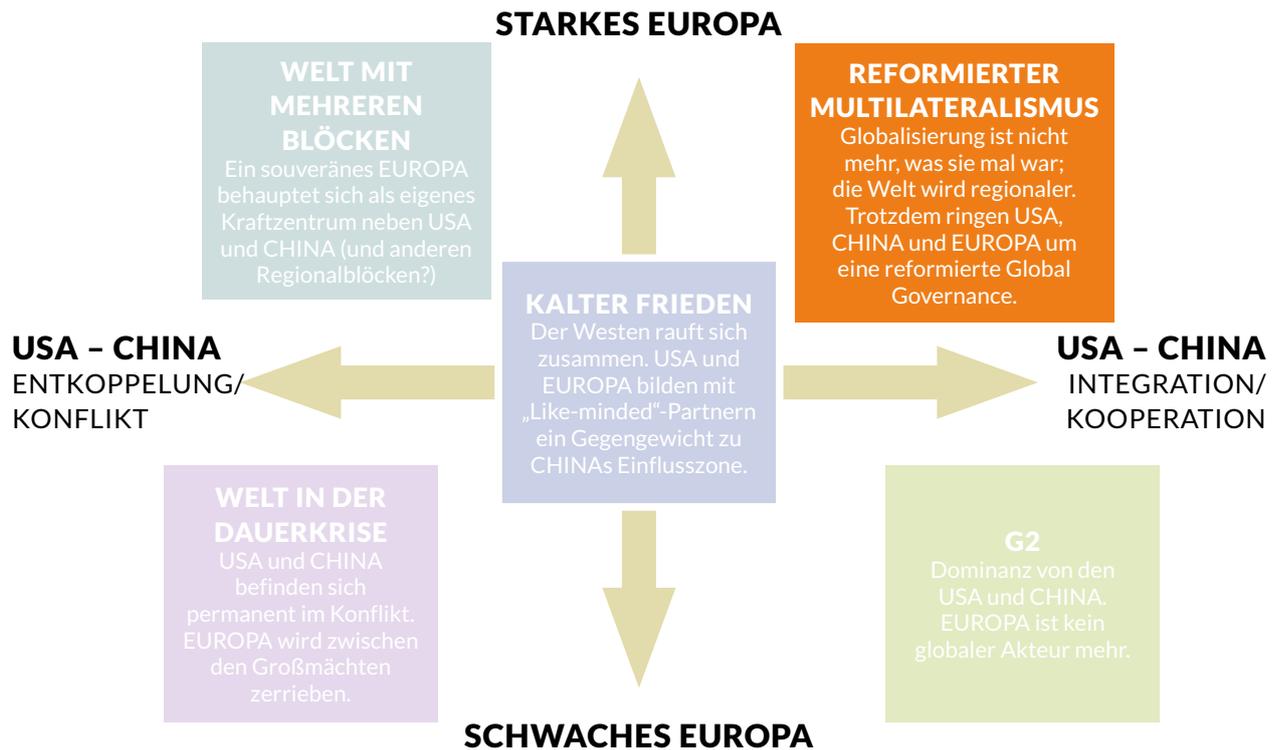
Die Fragmentierung des Weltmarkts erlaubt es manchen Unternehmen, ihre Technologie gleich mehrfach zu verkaufen. Weil ihre Speziallösungen einzigartig sind, gibt es auch keine Standards in verschiedenen Märkten, die den Kostenfaktor bei der Entwicklung erhöhen. Deutsche Unternehmen schaffen Fakten und setzen die Standards.

Kapazitätsengpässe, die in vielen Märkten durch die politischen Spannungen jederzeit entstehen können, schaffen neue Geschäftsmöglichkeiten. Deutsche Unternehmen springen ein, wenn andere Unternehmen Hilfe benötigen und Teile ihrer Produktion kurzfristig outsourcen. Neue Chancen bieten sich auch für Anbieter von Produkten und Dienstleistungen, die bei der Bewältigung von Umbrüchen und Krisen Verwendung finden.

Szenario

# REFORMIERTER MULTILATERALISMUS

Globalisierung ist nicht mehr, was sie mal war; die Welt wird regionaler.  
Trotzdem ringen USA, China und Europa um Reformen der Global Governance.



## SZENARIOBESCHREIBUNG

In diesem Szenario erinnert viel an die globale Ordnung in den ersten anderthalb Jahrzehnten des neuen 21. Jahrhunderts, auch wenn sich die internationalen Machtverhältnisse und wirtschaftlichen Gewichte grundlegend verschoben haben.

Die Demokratien in Europa und den USA sowie das autokratisch von der Kommunistischen Partei geführte China existieren nebeneinander in einem milden, nicht aggressiven Systemkonflikt. Alle Akteure bemühen sich um Kooperation und Lösungen auf multilateraler Ebene. Die Verhandlungsziele und -ergebnisse sind aber weniger ambitioniert und umfassend als früher. Viele Regierungen haben Schwierigkeiten, für die multilateral getroffenen Vereinbarungen im eigenen Land politischen Rückhalt zu gewinnen.

### POLITISCHE SYSTEME

Demokratien und Autokratien existieren nebeneinander, es herrscht ein milder Systemkonflikt

### GLOBALE ORDNUNG

*China und die USA prägen die multilateralen Institutionen*

Multilaterale Institutionen (UNO, WTO etc.) werden weitgehend nach den Vorstellungen Chinas und der USA reformiert und verlieren dadurch ihren früheren Einfluss und Gestaltungsanspruch. Die Reform multilateraler Organisationen wird damit selbst zum Teil des amerikanisch-chinesischen Kräftemessens. Hier entwerfen die Großmächte das globale Kooperationsmodell, in dem sie künftig zusammenarbeiten wollen.

Die EU wird von ihren Mitgliedsstaaten mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet, damit sie als globaler Akteur ernst genommen wird. Allianzen zwischen einzelnen Akteuren auf der Weltbühne bilden sich von Fall zu Fall, eine Garantie für feste Partnerschaften besteht nicht.

### WELTHANDEL

*Regionale Freihandelsabkommen dominieren den Welthandel, die WTO ist geschwächt*

Weil multilaterale Institutionen wie die Welthandelsorganisation geschwächt sind, hat die globale Wirtschaft an Offenheit eingebüßt. Der Welthandel ist geprägt von vielen regionalen Freihandelsabkommen und polylateralen Absprachen. Globale Lieferketten werden wieder stärker regional organisiert. Ein stärkerer Einfluss der Staaten wird allgemein akzeptiert, weil die WTO nach ihrer Reform keinen umfassenden Ordnungsrahmen mehr bietet. Dennoch kann die WTO in wenigen Einzelbereichen stärker eingreifen als zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Eine grundsätzliche Entwicklung der Weltwirtschaftsordnung zu einer umfassenden Regelorientierung ist aber nicht mehr realistisch.

### SICHERHEIT UND MILITÄR

*Es besteht keine unmittelbare Kriegsgefahr, die Lage ist aber angespannt*

Eine direkte militärische Auseinandersetzung zwischen den USA und China ist keine unmittelbare Gefahr. Dennoch bleibt die globale Sicherheitslage fragil, weil potenzielle Krisenherde wie Taiwan oder das Südchinesische Meer weiter köcheln. Daher sind komplexere militärische Allianzen notwendig. Folglich investieren alle Länder auch im Szenario Multilateralismus umfänglich in Sicherheit. Sie hoffen, den internationalen Herausforderungen somit begegnen zu können. Das Ungleichgewicht in der globalen Sicherheitsarchitektur bleibt bestehen, zugunsten des westlichen Bündnisses.

### WIRTSCHAFTSPOLITIK

*China verfolgt eine stark staatlich gesteuerte Wirtschaftspolitik, Europa sucht darauf Antworten*

China setzt seine technologische Aufholjagd konsequent fort, um in Schlüsselbranchen Weltmarktführer zu werden. Peking verfolgt seine Ziele mit einer stark staatskapitalistischen Wirtschaftspolitik. Gezielte industriepolitische Maßnahmen etablieren sich als beliebte Instrumente, die gleichzeitig Rahmen setzen und ordnungspolitisch eingesetzt werden. Auf die chinesischen Marktverzerrungen sucht die EU nach Antworten, um das Große und Ganze nicht zu gefährden und im wirtschaftlichen Austausch mit China bleiben zu können. Die USA dagegen setzen gegenüber China stark auf Exportkontrollen und argumentieren im Wesentlichen mit der nationalen Sicherheit.

## REFORMIERTER MULTILATERALISMUS

Europa definiert als zentrale Herausforderung die technologische Souveränität im Bereich der kritischen Infrastrukturen und Schlüsseltechnologien. Dafür investiert die EU massiv in eigene Innovationen. Auf internationaler Ebene gibt es Bemühungen, gemeinsame Regeln für Schlüsseltechnologien zu entwickeln. Eine Option sind neue multilaterale Organisationen, in denen Verhandlungen über die Trennlinien zwischen kritischen und nicht kritischen Technologien geführt werden. Doch der starke globale Wettbewerb und grassierende Unsicherheit erschweren die Absicht, bei internationalen Kooperationen alle wichtigen Akteure an Bord zu holen.

Der Handel und die Versorgung mit Rohstoffen sind hart umkämpft. China versucht, Asien und Ozeanien zu dominieren, um die eigene Versorgung zu garantieren. Für den westlichen Block gilt die Unabhängigkeit von China indes als oberste Priorität bei seinen strategischen Überlegungen. Metalle der Seltenen Erden, die vorwiegend in China vorkommen, sind für Peking ein wichtiger Trumpf. Über internationale Abkommen und handelspolitische Zugeständnisse an die Chinesen soll der Zugang für den Rest der Welt auch in Krisenzeiten gewährleistet werden.

Alle großen Wirtschaftsmächte versuchen, globale Standards zu schaffen und durchzusetzen. Wer die Standards setzt, erhöht seinen politischen Einfluss. Der starke Wettbewerb führt dazu, dass sich nur in wenigen Bereichen global einheitliche Normen etablieren. Unternehmen müssen sich in unterschiedlichen Weltregionen auf konkurrierende Standards einstellen. Die EU setzt Standards in einigen technologischen Nischen, etwa im Datenschutz.

Es herrscht ein intensiver Wettstreit der Narrative, die den Akteuren die Deutungshoheit von Ereignissen sichern sollen. Allerdings gelingt es keinem Akteur, die mediale Welt zu dominieren, auch weil sich die Wellen der Empörung in Zeiten eines weitgehend friedlichen Multilateralismus überall auf der Welt in Grenzen halten. China versucht zwar, die öffentliche Meinung auch außerhalb der eigenen Landesgrenzen mit Propaganda für sich zu gewinnen, trifft dabei aber auf erhebliche Widerstände. Die Glaubwürdigkeit chinesischer Positionen hat nach der Coronapandemie international deutlich eingebüßt.

Es besteht weiterhin eine Vielfalt globaler Bildungskoooperationen. Bilaterale Übereinkommen regeln den Austausch von Schüler:innen, Student:innen und Wissenschaftler:innen. Von der allgemeinen Kooperationsbereitschaft profitieren Staaten und Unternehmen gleichermaßen. Um die besten Köpfe entsteht ein internationales Tauziehen. Staaten müssen Konzepte entwickeln, um ausreichend Talente für sich zu gewinnen,

### KRITISCHE INFRASTRUKTUR/ SCHLÜSSELTECHNOLOGIEN/ INNOVATION

*Europa investiert verstärkt in Innovationen, Schlüsseltechnologien spielen weltweit eine zentrale, machtpolitische Rolle*

### ROHSTOFFE

*Zugang zu Rohstoffen ist hart umkämpft, der Westen versucht unabhängig von China zu sein*

### NORMEN UND STANDARDS

*Starker Wettbewerb bei der Setzung von Normen und Standards, um politischen Einfluss zu erlangen*

### NARRATIVE, MEDIEN UND ÖFFENTLICHE MEINUNG

*Wettstreit um die Deutungshoheit über die vorherrschende Narrative, mediale Dominanz erlangt dabei aber kein Akteur*

### BILDUNG UND FORSCHUNG

*Es existieren diverse globale Bildungskoooperationen, die durch bilaterale Abkommen geregelt werden*

**KLIMASCHUTZ**

*Globale Kooperationen versuchen, den Klimawandel einzudämmen, technologische Innovationen bringen den Akteuren Wettbewerbsvorteile*

die den verwaltungstechnischen Herausforderungen der Zukunft gewachsen sind. Viele Talente lassen ihre Fähigkeiten jedoch lieber in ihre eigenen Start-ups fließen, was der Entwicklung weiterer Technologien neuen Vorschub leistet.

Der Klimawandel steht im Fokus der globalen Kooperationsbestrebungen. Alle großen Mächte bemühen sich gemeinsam um die Entwicklung von marktwirtschaftlichen Instrumenten, um die Folgen des Klimawandels einzudämmen, zum Beispiel CO<sub>2</sub>-Bepreisung. Wer in diesem Bereich technologisch wettbewerbsfähig ist, hat einen großen Vorteil gegenüber anderen Akteuren. Die EU kann sich als Vorreiter etablieren. Ihre Taxonomie zur Klassifizierung von Investitionen in Grade von Nachhaltigkeit nehmen andere Staaten als Vorlage, um ihrerseits nachhaltiges Wirtschaften zu fördern.

## **AUSWIRKUNGEN**

### **Was bedeutet das für die deutsche Industrie?**

Der reformierte Multilateralismus ist ein Wunsch-szenario für die deutsche Wirtschaft. Die allseitigen Bekenntnisse zur Zusammenarbeit minimieren die Risiken neuer Handelskonflikte und anderweitiger Krisen. Das liefert den Unternehmen eine stabile Grundlage, um strategisch planen und investieren zu können. Dennoch bleiben Herausforderungen bestehen. Regulierungen auf dem amerikanischen Markt auf der einen Seite und aggressive chinesische Wirtschaftspolitik auf der anderen Seite zeichnen eine Konfliktlinie, entlang derer sich die Unternehmen bewegen und bisweilen flexibel reagieren müssen. Unterschiedliche Standards in den Weltregionen erhöhen die Kosten für Forschung und Entwicklung.

### **Welche Rolle spielt der europäische Markt?**

Ein gesunder europäischer Markt bildet für weite Teile der deutschen Industrie die Basis ihres Erfolges. Entsprechend groß sind die Erwartungen an die Politik, den EU-Binnenmarkt zu stärken, um auch im Falle einer Verschlechterung der multilateralen Beziehungen weiterhin stabil wirtschaften zu können. Es besteht zwar keine Notwendigkeit für die Unternehmen, sich gänzlich auf den Heimatmarkt zurückzuziehen, weil in vielen Teilen der Welt Potenzial für Wachstum kreiert wird. Um aber langfristig ein böses Erwachen zu vermeiden, benötigen die Unternehmen auch in Zeiten multilateraler Kooperation einen starken Bezug zu Deutschland und Europa. Andernfalls könnte sich eine zu große Abhängigkeit von China oder den USA entwickeln, die im Falle plötzlicher Krisen hohe Tribute fordern könnte. Ein Selbstläufer ist der EU-Markt für die deutschen Unternehmen dennoch nicht, weil auch hier US- und chinesische Unternehmen zunehmende Konkurrenz schaffen.

## Wie blicken deutsche Unternehmen auf die Weltmärkte?

Viele Unternehmen nutzen das Bekenntnis der Staaten zum Multilateralismus, um ihre internationalen Aktivitäten und Netzwerke auszubauen. Andere asiatische Märkte gewinnen zunehmend an Attraktivität, weil sie neben wachsenden Umsätzen auch die Möglichkeiten bieten, die Abhängigkeit vom chinesischen Markt zu reduzieren. Viele Firmen betrachten Chinas Staatskapitalismus als zu wenig vorhersehbar und nehmen die Möglichkeit der Diversifizierung der eigenen Geschäfte dankend an. Dennoch bleibt China ein zentraler Markt, auf den die Unternehmen ebenso wenig verzichten wollen wie auf den amerikanischen Markt.

## Welche besonderen Chancen und Risiken birgt dieses Szenario?

### RISIKEN

Der Reformierte Multilateralismus ist nicht in Stein gemeißelt, weswegen unterschwellige Konflikte oder neue geopolitische Entwicklungen die erhoffte Ordnung ins Ungleichgewicht bringen können. Doch selbst mit einem florierenden Multilateralismus bleibt Chinas starke staatskapitalistische Wirtschaftspolitik eine Herausforderung, auf die Europa eine Antwort finden muss, um zunehmende Abhängigkeit zu vermeiden. Zumal eine solche Abhängigkeit der Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Unternehmen in China selbst, aber auch in anderen Teilen der Welt zum Nachteil gereichen kann. Die EU kann bei mangelnder Einigkeit der Mitgliedsstaaten ihren Einfluss in den internationalen Organisationen verlieren. Angesichts des ständig wachsenden Konkurrenzdrucks auf der Welt durch internationale Mitbewerber würde den Firmen wichtiger politischer Rückenwind verloren gehen.

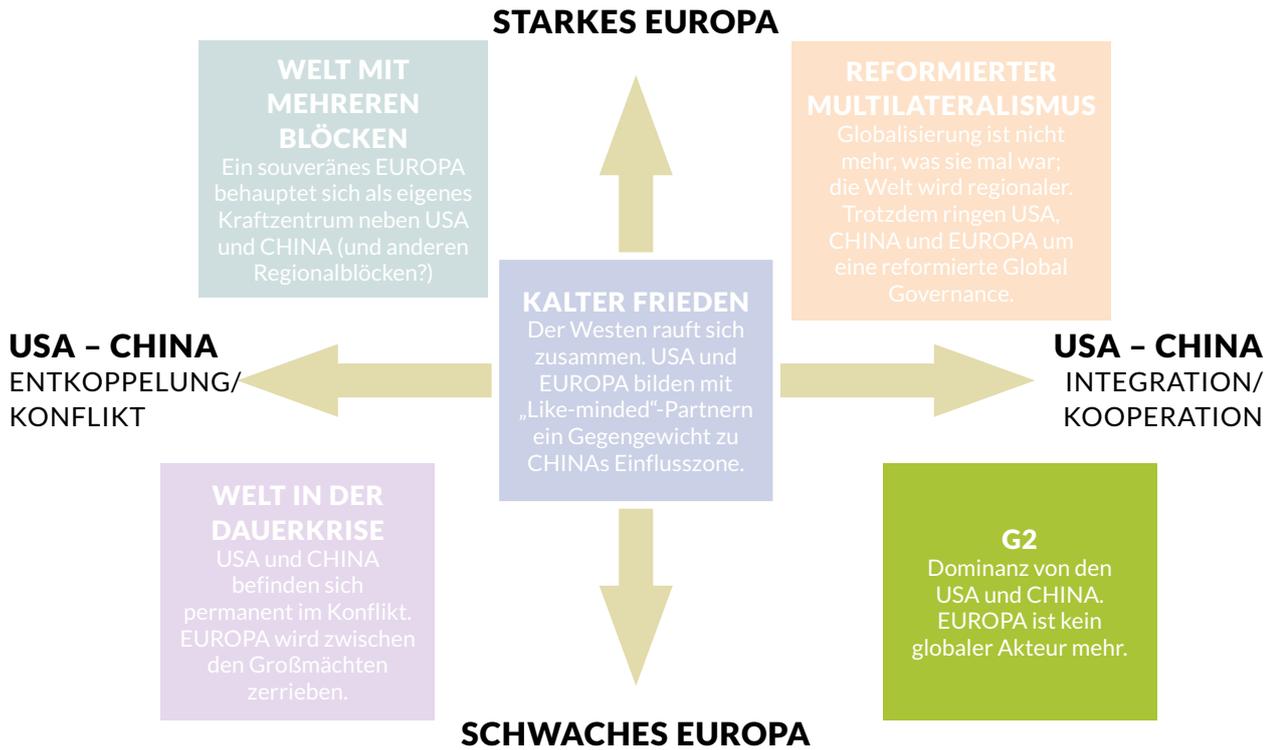
### CHANCEN

Die Chancen des Multilateralismus liegen besonders hinter den vielen Türen, die sich für deutsche Unternehmen öffnen. Kooperationen in aller Welt können leichter umgesetzt werden, weil weniger politisches Misstrauen gegenüber anderen Akteuren herrscht. Dadurch bekommen die europäischen Unternehmen die Möglichkeit zu neuen Gestaltungsspielräumen, zumal das multilaterale Umfeld Flexibilität und Raum für Wachstum kreiert. Die neue Dynamik schafft auch ein neues Selbstbewusstsein der Unternehmen bei ihren Aktivitäten auf dem amerikanischen und dem chinesischen Markt. In Kooperationen mit Dritten kann die EU ihrerseits Standards entwickeln und Argumente dafür sammeln, diese Standards auch global anzusetzen.

Szenario

# G2

China und die USA erkennen den Mehrwert ihrer engen Zusammenarbeit und dominieren gemeinsam die Welt. Europa bleibt eine wichtige Nebenrolle.



## SZENARIOBESCHREIBUNG

**POLITISCHE SYSTEME**

*Demokratien und Autokratien existieren nebeneinander in friedlicher Koexistenz*

Die amerikanische Demokratie und die chinesische Autokratie existieren in weitgehend friedlicher Koexistenz miteinander. Allen systemischen Unterschieden zum Trotz erkennen die Großmächte das Potenzial einer engen Zusammenarbeit, um die Welt weitgehend in ihrem Sinne zu gestalten. Dafür machen sie politische Zugeständnisse an den Rivalen, die sie der eigenen Bevölkerung als Teil einer großen Erfolgsstrategie vermitteln. Provokationen bleiben weitgehend aus, um die wirtschaftliche Zusammenarbeit nicht zu gefährden. Die EU hängt im Schlepptau der beiden Großen und entwickelt sich zur unbestrittenen dritten Kraft in der Welt, ist aber als eigenständiger politischer Akteur weniger relevant.

## G2

Multilaterale Institutionen werden im Sinne der USA und der Chinesen reformiert, sodass sie vornehmlich den Interessen der Supermächte dienen. Die beiden Rivalen setzen die Organisationen für ihre Zwecke ein, verhindern aber eine zu große Einflussnahme auf ihre eigenen Angelegenheiten. Die supranationalen Institutionen ziehen deswegen einigen Unmut im Rest der Welt auf sich, worauf sich zahlreiche bilaterale Kooperationen zwischen Drittstaaten entwickeln. So wollen sich andere Länder dem unmittelbaren Einflussbereich der großen Zwei entziehen.

Als G2 mit konträr ausgerichteten Ideologien dominieren China und die USA die geopolitischen Rahmenbedingungen in der Welt. Ihr gemeinsamer Einfluss ermöglicht es ihnen, Krisenherde in der Welt frühzeitig zu erkennen und zu beruhigen, falls ihre gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen berührt sind. Europa schlüpft nur dort in die Rolle der Ordnungsmacht, wenn die G2 keinen Anlass verspüren einzugreifen.

Die USA treten der von China dominierten Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP) bei, was den Handelskrieg zwischen den G2 weitgehend befriedet und sich positiv auf den globalen Handel auswirkt. Die WTO setzt den handelspolitischen Rahmen in der Welt, den China und die USA allerdings zu ihren beiden Gunsten formen und anderen Akteuren wenig Alternativen lassen, um auszuscheren. Zumal globale Lieferketten weitgehend reibungslos funktionieren, wovon alle Industriestaaten, besonders auch die EU, profitieren. Die USA schließen auch mit Europa ein Freihandelsabkommen, um ein Gegengewicht zum EU-China-Investitionsabkommen zu erzielen. Wirtschaftliche Interesse drängen die Bewahrung von Menschen- und Bürgerrechten in den Hintergrund.

Die enge wirtschaftliche Zusammenarbeit zwischen China und den USA schafft größere Abhängigkeiten. Niemand ist gewillt, dieses Konstrukt ernsthaft zu gefährden. Die G2 einigen sich auf eine weitgehend friedliche Koexistenz, was die globale Sicherheitslage deutlich verbessert. Kleinere regionale Konflikte in Vorderasien und Afrika können Amerikaner und Chinesen zwar nicht verhindern, stellen aber keine Bedrohung für die gesamte Sicherheitsarchitektur dar. Auch Russland und Nordkorea sind für den Westen keine unmittelbare Gefahr mehr, weil China seinen Einfluss auf die Atomkräfte positiv nutzt. Die Ausgaben für Rüstung und Sicherheit bleiben hoch, wachsen aber nicht weiter. Globale militärische Allianzen sind kaum notwendig, weil die großen Zwei als Ordnungsmächte frühzeitig eingreifen, wenn Konflikte drohen.

Der globale wirtschaftliche Wettbewerb ist geprägt von Kooperation durch die G2. Dennoch bleiben Amerikaner und Europäer auf der einen Seite und Chinesen auf der anderen Seite in zahlreichen Feldern Konkurrenten, die sich um die Vorherrschaft in Schlüsseltechnologien einen erbitterten Wettlauf liefern. Um das Große und Ganze jedoch nicht zu gefährden, sind alle Beteiligten bereit, Zugeständnisse zu machen.

**GLOBALE ORDNUNG**

*Die USA und China dominieren multilaterale Institutionen; sie dienen vor allem den Interessen der Supermächte*

**WELTHANDEL**

*China und die USA formen die WTO gemäß ihren Vorstellungen, Handelskriege werden beigelegt*

**SICHERHEIT UND MILITÄR**

*Die globale Sicherheitslage ist aufgrund der friedlichen Koexistenz zwischen den USA und China weitestgehend entspannt*

**WIRTSCHAFTSPOLITIK**

*Die G2 kooperieren, dennoch stehen die westlichen Staaten auch im Wettbewerb mit China*

China gewährt ausländischen Unternehmen bei öffentlichen Ausschreibungen im eigenen Land die gleichen Chancen. Die US-Finanzindustrie bekommt Zugang zum chinesischen Markt. Im Gegenzug dürfen chinesische Technologieunternehmen unter Auflagen wieder verstärkt in den USA operieren. Exportkontrollen werden minimiert. Unternehmen aus der EU profitieren von einheitlichen Wettbewerbsbedingungen („Level Playing Field“) in der Volksrepublik.

**KRITISCHE INFRASTRUKTUR/  
SCHLÜSSELTECHNOLOGIEN/  
INNOVATION**

*Die USA und China einigen sich auf gemeinsame Regeln – für Europa birgt dies auch Nachteile*

China gelingt es, in Schlüsseltechnologien aufzuholen, weil die Amerikaner Exporte von Halbleitertechnologie in die Volksrepublik zulassen. Im Gegenzug werden Kontrollen und Rahmenbedingungen für die US-Techkonzerne in China gelockert, um ihnen Marktanteile zu ermöglichen.

China und die USA einigen sich auf grundsätzliche Regeln für Schlüsseltechnologien, was besonders auch europäischen Unternehmen zugutekommt, weil sie nicht mehr zweigleisig entwickeln müssen. Dafür verliert Europa seine technologische Souveränität, weil die G2 in der Welt gemeinsam den Ton angeben.

Multilaterale Organisationen schaffen klare Trennlinien zwischen kritischen und nicht kritischen Technologien, die von allen Beteiligten anerkannt und respektiert werden. Es herrscht größeres Vertrauen zwischen allen Akteuren, um internationale Kooperationen planen und erfolgreich durchführen zu können.

**ROHSTOFFE**

*Ressourcen sind weiterhin hart umkämpft, aber grundsätzlicher Zugang ist für alle Akteure gesichert*

Der Handel mit Rohstoffen bleibt hart umkämpft. Doch wachsendes Vertrauen zwischen den Großmächten sorgt dafür, dass die USA und Europa eine Abhängigkeit von chinesischen Lieferungen weniger argwöhnisch betrachten. Gemeinsame Initiativen der G2 gewährleisten zudem den Zugang zu Erdgas und Öl für alle Akteure.

**NORMEN UND STANDARDS**

*Die Supermächte USA und China machen die Standards, Europa verliert Rolle als Standardgeber*

Als größte Wirtschaftsmächte setzen Chinesen und Amerikaner die globalen Standards, die weitgehend um Einheitlichkeit bemüht sind, solange die nationale Sicherheit nicht unmittelbar gefährdet sein könnte.

Für Europa heißt das, seine Ambitionen als Standardgeber in Teilen der Welt herunterfahren zu müssen, weil die Marktmacht und der politische Einfluss der G2 zu groß sind. Die Unternehmen profitieren von den weitgehend einheitlichen Standards.

**NARRATIVE, MEDIEN UND  
ÖFFENTLICHE MEINUNG**

*China und USA können ihre gemeinsamen Erfolge in erfolgreiche innenpolitische Kampagnen umwandeln*

Die Zusammenarbeit auf wirtschaftlicher Ebene sorgt für größere innenpolitische Stabilität in den Ländern der G2. Florierende Ökonomien schaffen größere Zufriedenheit in den Staaten, weswegen die Suche nach Feindbildern in den Hintergrund rückt. Das verringert auch die Dringlichkeit, die Deutungshoheit bestimmter Ereignisse zu gewinnen. China und die USA ziehen in vielerlei Hinsicht an einem Strang und können daheim ihre Politik als Erfolge verkaufen.

## G2

Chinas Diplomaten entschärfen ihre Rhetorik, auch die Volksrepublik wird in den USA nicht mehr als Wurzel allen Übels gebrandmarkt. Die Aussicht auf künftiges Wachstum verschafft den Kontrahenten größeren Rückhalt, in dessen Folge viele Bemühungen um die Stärkung von Menschen- und Bürgerrechten als universelles Wertekorsett im Sande verlaufen. Mehr Autoritarismus wird von mächtigen Interessengruppen in den demokratischen Staaten als notwendiges Instrument propagiert, um Wirtschaftswachstum gewährleisten zu können.

Globale Bildungskooperationen und Austausche blühen. Schüler:innen, Student:innen und Wissenschaftler:innen stehen die Grenzen weit offen, um sich im Ausland weiter zu bilden und zu inspirieren. Alle Akteure sehen offene Bildungswege als Chance, die globale Wirtschaft weiterzuentwickeln. Trotz dieser allgemeinen Kooperationsbereitschaft gibt es einen starken Wettbewerb um die besten Talente.

Der Klimawandel steht auch im Szenario G2 im Fokus der globalen Kooperationsbestrebungen. Alle großen Mächte bemühen sich gemeinsam um die Entwicklung von marktwirtschaftlichen Instrumenten, um den Klimawandel aufzuhalten, zum Beispiel CO<sub>2</sub>-Bepreisung. Wer in diesem Bereich technologisch wettbewerbsfähig ist, hat einen großen Vorteil gegenüber anderen Akteuren. Die EU kann sich als Vorreiter etablieren. Ihre Technologien und Strategien fallen auch in China und in den USA auf fruchtbaren Boden.

**BILDUNG UND FORSCHUNG**

*Es existieren diverse internationale Bildungskooperationen und Austausche, Talente sind hart umkämpft*

**KLIMASCHUTZ**

*Alle Akteure bemühen sich, dem Klimawandel entgegenzuwirken, technologischer Fortschritt bedeutet Wettbewerbsvorteile*

## **AUSWIRKUNGEN**

### **Was bedeutet das für die deutsche Industrie?**

Die Entwicklung der internationalen Beziehungen im G2-Szenario ist für die Unternehmen vorhersehbarer. Weil kein anhaltender Krisenmodus als Folge geopolitischer Zerwürfnisse droht, bieten sich stabile Rahmenbedingungen für langfristige Investitionen. Die Allianz zwischen China und den USA erspart der deutschen Industrie die Zwickmühle, sich für einen der beiden Märkte entscheiden zu müssen. Auch entfällt die Notwendigkeit, zwei Fertigungslinien entwickeln zu müssen, die unabhängig voneinander für China und die USA produzieren.

Die G2 gewinnen durch ihre enge Kooperation jedoch größere Marktmacht in der EU. Sie schaffen nicht nur starke Konkurrenz für die heimischen Mitbewerber, sondern setzen zunehmend auch industrielle Standards. Für Europa bedeutet das einen Verlust seiner technologischen Souveränität. Zwar profitieren die Unternehmen von einheitlichen Standards, doch leidet darunter ihre Durchsetzungskraft und Wettbewerbsfähigkeit.

### **Welche Rolle spielt der europäische Markt?**

Die Unternehmen sind in diesem Szenario weltweit sehr aktiv, zeitgleich spielt aber auch der europäische Binnenmarkt eine zentrale Rolle für ihren Erfolg. Zumal die G2 mit ihrer gebündelten Kraft in anderen Regionen der Welt ihre Dominanz ausspielt. Umso wichtiger ist es, dass die Unternehmen ihren Heimvorteil in Europa behaupten, um eine stabile Grundlage für ihr Wirtschaften zu schaffen. Dafür muss Europa seinen Binnenmarkt weitgehend harmonisieren, um Reibungsverluste und damit Umsatzeinbußen vor der eigenen Haustür für die heimischen Unternehmen zu vermeiden. Allerdings sehen sich die Unternehmen einer sehr starken US-amerikanischen und chinesischen Konkurrenz ausgesetzt, die vermehrt auf dem europäischen Markt aktiv ist.

### **Wie blicken deutsche Unternehmen auf die Weltmärkte?**

Die Stabilität der internationalen Beziehungen eröffnet den Unternehmen in vielen Regionen der Welt einen größeren operativen Spielraum. Da der Konflikt zwischen den USA und China in diesem Szenario keine besondere Rolle mehr spielt, sind die Unternehmen in der Lage, ihre Aktivitäten in beiden Regionen miteinander zu verknüpfen. Auch andere Märkte können in homogene Planung, Produktion und Vertrieb integriert, Skaleneffekte stärker genutzt werden. Regionalisierungstendenzen schwächen sich massiv ab.

Der chinesische Markt gewinnt noch mehr an Attraktivität, weil Peking im Zuge der engen Kooperation mit den Amerikanern bessere Rahmenbedingungen für ausländische Investitionen und Anbieter schafft („Level Playing Field“).

Die friedliche Übereinkunft der USA und China führt jedoch auch dazu, dass die europäischen Unternehmen meistens nach den Regeln der beiden Supermächte spielen müssen. Wer die Regeln bestimmt, richtet sie entlang seiner Stärken aus, was für europäische Firmen einen Nachteil im globalen Wettbewerb bedeutet und hohen Konkurrenzdruck kreiert.

Da die WTO von den beiden großen Mächten dominiert wird, ziehen die deutschen und europäischen Unternehmen bei WTO-Entscheidungen oftmals den Kürzeren. Sie müssen sich auf eine Welt einstellen, die von den USA und China dominiert wird. In diesem Setting verliert die EU an politischer Durchsetzungskraft. Die europäischen Unternehmen sind daher oftmals auf sich allein gestellt, um sich in ausländischen Märkten zu positionieren.

## Welche besonderen Chancen und Risiken birgt dieses Szenario?

### RISIKEN

Die Dominanz der USA und Chinas führt dazu, dass Europa als politischer und technologischer Akteur stark an Relevanz einbüßt. Europäische Unternehmen müssen sich dem Druck von außen beugen. Die G2 nutzen Europa als zentralen Schauplatz ihres industriellen Wettbewerbs, den sie weder in China noch in den USA mit offenem Visier gegeneinander kämpfen wollen. Europäische Unternehmen erleben dafür in Europa einen extremen Wettbewerb von beiden Seiten und drohen in dieser Konstellation zwischen den Interessen der Großmächte zerrieben zu werden.

Mangelnde europäische Souveränität und Relevanzverlust bei der Standardisierung drängen die EU schnell in ein Abhängigkeitsverhältnis mit weitreichenden Implikationen. Produktionsstandorte werden zunehmend in Drittstaaten verlegt. Investitionen für Forschung und Entwicklung fließen vornehmlich in die USA und China, was eine starke Magnetwirkung auf Talente auf dem globalen Arbeitsmarkt ausübt und die Personalsuche für europäische Unternehmen massiv erschwert.

### CHANCEN

Europäische Unternehmen nutzen die Planbarkeit, Vorhersehbarkeit und Stabilität der internationalen Beziehungen, um sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis zu stellen. G2 reduziert das Risiko eines Konfliktes mit globaler Tragweite zwischen den USA und China markant, was zu einer grundsätzlichen Zuversicht der Unternehmen führt. Sie planen langfristig und sind bereit für Investitionen. Im Bereich der Forschung traut man sich neue Kooperationen zu, was den Weg zu vielen Innovationen technischer und operativer Natur eröffnet.

Viele Regulierungen, die zuvor wichtige Ressourcen gebunden haben, sind obsolet. Diese freien Energien fließen in innovative Projekte und das Kerngeschäft eines Unternehmens.

Einen weiteren Wachstumsschub verspricht der chinesische Markt, weil ausländische Unternehmen weniger diskriminiert werden.

# ERGEBNISSE

Szenarien bieten keine konkreten Prognosen. Sie dienen als Denkvorlagen, um längerfristige Handlungsoptionen quantitativ fundiert diskutieren zu können und darüber hinaus als Instrumente für die Strategieentwicklung.

Die im Rahmen dieses Projekts diskutierten Szenarien zeigen: Die geopolitischen und -ökonomischen Veränderungen, die die Globalisierung in den kommenden Jahren prägen dürften, sind für die deutschen Unternehmen von enormer Relevanz.

Wie genau sich unterschiedliche Szenarien auf einzelne Unternehmen auswirken, variiert zum Teil markant. Die Strategien sind so heterogen wie die deutsche Wirtschaft selbst.

Diese Publikation kann die Diskussionen über die Auswirkungen der unterschiedlichen Szenarien und die strategischen Antworten, mit denen sich Unternehmen darauf vorbereiten, nur in sehr groben Zügen nachzeichnen. Auch weil mit allen Gesprächspartnern Vertraulichkeit vereinbart wurde.

Dennoch können gerade auch die groben Muster eine Hilfestellung liefern, damit Unternehmen individuell die Herausforderungen für sich durchdenken können. An einigen Stellen werden sich die Muster detaillierter ausmalen lassen, an anderen Stellen passen sie nicht und müssen angepasst werden.

In den vorigen Kapiteln wurden Reaktionsmuster entlang der diskutierten Szenarien entwickelt. Das Ergebnis waren Zukunftsaufnahmen der deutschen Wirtschaft gegen Ende unseres Jahrzehnts, wenn sich eines der Szenarien durchgesetzt haben wird. Dass diese Zukunftsaufnahmen sachbedingt

aus großer Flughöhe aufgenommen worden sind und deswegen einen vergleichsweise geringen Detailgrad vorweisen, liegt an der Unvorhersehbarkeit präziser und nuancierter Entwicklungen.

In diesem Kapitel sollen die Ergebnisse noch einmal entlang einiger zentraler Fragen zusammengefasst werden:

## **WIE GUT SIND DEUTSCHE UNTERNEHMEN DURCH IHRE GESCHÄFTSMODELLE AUF MÖGLICHE VERÄNDERUNGEN VORBEREITET?**

Allen Unternehmen ist bewusst, dass sich mit geopolitischen Verschiebungen auch ihre Geschäftsgrundlage ändert. Die Art und Weise, wie sich Unternehmen darauf einstellen, ist jedoch unterschiedlich: Manche analysieren systematisch geopolitische und weltwirtschaftliche Entwicklungen, teilweise auch in Form ausgearbeiteter Zukunftsszenarien. Bei einer Reihe großer deutscher Unternehmen werden derartige Überlegungen strukturiert von eigens spezialisierten Organisationseinheiten angestellt. Doch auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) befassen sich hinsichtlich globaler Veränderungen intensiv mit ihrer Zukunft. Manche der KMU berichteten davon, dass ihnen die Beobachtung und perspektivische Auswertung der weltweiten Rahmenbedingungen bereits in der Vergangenheit wertvolle Hilfestellungen geleistet haben, um strategische Entscheidungen am politischen Wandel auszurichten. Gerade familiengeführte Unternehmen verfügen teilweise über generationenübergreifende Erfahrungen im Umgang mit weltweiten politischen Veränderungen, etwa aus der Zeit des Kalten Krieges.

Je nach Herangehensweise weichen jene Zukunftsszenarien, mit denen die befragten Unternehmen arbeiten, von denen in der vorliegenden Untersuchung gewählten Zukunftsbildern ab. Dennoch berücksichtigen sie ganz überwiegend ähnliche globale Trends.

Entscheidend ist allerdings die Frage, ob es den Unternehmen mit ihren jeweiligen Geschäftsmodellen, ihren finanziellen Mitteln und ihren Netzwerken überhaupt möglich ist, die Weichen so zu stellen, dass sie neue Herausforderungen tatsächlich auch bewältigen können.

### **DAUERKRISE ALS HERAUSFORDERUNG**

Besondere Schwierigkeiten könnte beispielsweise das Szenario Dauerkrise für Unternehmen nach sich ziehen, die in den Teilbereichen der Metall- oder Grundstoffindustrie tätig sind. Solche Geschäftsmodelle sind überwiegend regional orientiert. In der gegenwärtigen Welt des Kalten Friedens, aber unter Umständen auch in einer Welt in mehreren Blöcken, profitieren diese Unternehmen davon, dass sie europäische Umwelt- oder Sozialregulierung gut erfüllen können. Im unregulierten Wettbewerb eines Dauerkrise-Szenarios könnte dieser Vorteil aber wegfallen.

Eine Dauerkrise hieße auch für klassische, mittelständisch geprägte Unternehmen der Investitionsgüterbranche den Verlust von Wettbewerbsvorteilen. Diese hochspezialisierten Unternehmen profitieren im Vergleich zu Herstellern von Massenprodukten etwa in der Automobilindustrie in geringerem Ausmaß von den Vorteilen der Massenproduktion. Außerdem sind sie erfolgreich, weil sie den gesamten Weltmarkt beliefern und sich selbst weltweit beliefern lassen. Dadurch entstehen einerseits Kostenvorteile bei der Auslandsproduktion und andererseits sind Skaleneffekte durch größere Stückzahlen möglich. Im Szenario „Dauerkrise“ wären beide Vorteile bedroht. Etwas zuversichtlicher fällt die Prognose für solche Branchen im Szenario „Welt in mehreren Blöcken“ aus. Mit der Aussicht auf ein starkes Europa

verbinden viele mittelständische Unternehmen die Hoffnung auf umfassende Handelsabkommen mit den jeweils anderen Machtblöcken. Diese Abkommen würden eine hinreichende Marktgröße für die Geschäftsmodelle der oben erwähnten Unternehmen sicherstellen. Außerdem hofft man hier auf eine funktionsfähige Abwehr unfairen Wettbewerbs aus Drittstaaten durch eine starke und funktionsfähige Europäische Union.

### **LIEFERKETTEN ALS ZENTRALES ELEMENT DER EIGENEN FLEXIBILITÄT**

Viele Unternehmen sind darauf vorbereitet, dass sie sich unter bestimmten globalen Rahmenbedingungen zumindest teilweise vom Standort Deutschland ab- und anderen Weltregionen zuwenden müssen. Die Geschäftsmodelle mancher Branchen verlangen allerdings Großinvestitionen, die auf eine jahrzehntelange Produktion angelegt sind, um profitabel zu sein. Das gilt beispielsweise in der Grundstoff- und Chemieindustrie. Doch wenn der Absatz durch Produktionsweise oder Marktgegebenheiten nur lokal möglich ist, stellen solche Großinvestitionen im Ausland ein besonders großes Risiko dar. In einer Dauerkrise könnte deshalb die Abspaltung solcher Produktionseinheiten von der Muttergesellschaft in Deutschland eine notwendige Folge sein, um eine bilanzielle Abschreibung zu verhindern. Selbst Tradition und personelle Verbundenheit mit der Heimat könnten bei solch existenziellen Bedrohungen nur noch eine untergeordnete Rolle spielen. Ohnehin hängen Standortentscheidungen nur noch bedingt von der Unternehmensgeschichte, dem jeweiligen Markt und der Einbindung in lokale Wirtschaftscluster ab. Stattdessen gewinnt auch die Herkunft der Anteilseigner an Bedeutung für solche Entscheidungen. Viele Unternehmen, etwa Erstausrüster (Original Equipment Manufacturer, OEM) sowie Zulieferer in der Automobilindustrie, arbeiten schon heute daran, ihre komplexen und global verzweigten Lieferketten widerstandsfähiger gegenüber negativen Zukunftsszenarien zu machen. Schon heute muss oftmals für separate Märkte mehr-

gleisig zugeliefert, entwickelt und produziert werden. Die Dauerkrise, aber auch eine Blockbildung, würden diese Notwendigkeiten teils drastisch verstärken. Beispiel: Steuerungselektronik. In vielen Ländern verschärfen sich die Vorgaben bezüglich der Herkunft solcher sensibler Komponenten. Wer in die USA liefern möchte, produziert am besten in Mexiko oder Kanada, um wirtschaftspolitischen Schwierigkeiten aus dem Weg zu gehen. Solche Entscheidungen können dann jedoch zulasten des Heimatstandortes gehen.

Auch in der Automobilbranche könnten die Folgen einer Dauerkrise die Abspaltung von Unternehmensteilen provozieren. Unternehmen der Elektro-, IT- oder Softwareindustrie sehen sich in der Dauerkrise ebenfalls mit richtungsweisenden Entscheidungen konfrontiert, weil wichtige Wachstumsimpulse dieser Branchen schon lange vom chinesischen Markt ausgehen. Sollte es zu einer scharfkantigen Blockbildung in der Welt kommen, müssten einige Unternehmen ernsthaft in Erwägung ziehen, sich vom US-Markt abzuwenden. In der Dauerkrise müssten einige Unternehmen sogar die Abkehr vom europäischen Heimatmarkt in Erwägung ziehen. Das würde auch für mittelständische Hightechunternehmen mit generationenübergreifender Bindung an den Standort Deutschland gelten, da auch diese seit vielen Jahrzehnten auf dem Weltmarkt aktiv sind. Zwar würde eine solche Abkopplung von der Heimat in vielen Fällen wohl nur als allerletztes Mittel vollzogen werden. Doch um das Geschäftsmodell zu retten, bliebe manchen Unternehmen schlichtweg keine andere Wahl. Sehr genau beobachten jene Unternehmen, denen nur eine Abkopplung helfen würde, deshalb die Geschwindigkeit der globalen Entwicklungen, um im Notfall schnell handeln zu können.

Andere Branchen haben bereits große Anpassungen bewerkstelligt oder nehmen kurz- bis mittelfristig die notwendige Anpassungen in Angriff. Wir prognostizieren, dass sie auf die Herausforderungen auch der schlechteren Zukunftsszena-

rien vergleichsweise gut vorbereitet sein werden. Pauschale Vorhersagen sind jedoch unmöglich. Zu verschieden sind die Rahmenbedingungen für einzelne Branchen und bestimmte Produktportfolios.

### **FORSCHUNG & ENTWICKLUNG IST ZUNEHMEND STANDORTUNABHÄNGIG**

Die Qualitäts- und Innovationsführer unter den deutschen Unternehmen trauen sich eher zu, auch im Szenario der Dauerkrise oder im Fall einer Blockbildung wirtschaftlich solide weiterarbeiten zu können. Dazu zählen Arzneimittelhersteller mit deutschen Wurzeln, die international ausgerichtet und sehr innovativ sind. Schwerpunktmäßig gilt das für Marktsegmente, in denen die Produktionskosten der Zulieferprodukte nur einen geringen Anteil der Gesamtkosten ausmachen. Auch die Transportkosten spielen hier in Relation zum Produktionswert eine eher untergeordnete Rolle. Zentraler Produktionsfaktor sind die sehr hohen Forschungsausgaben, die bereits im Vorfeld der Produktion anfallen. Dieser Geschäftsbereich ist hochgradig internationalisiert, durch Digitalisierung global miteinander verknüpft und somit bereits heute weitgehend standortunabhängig. Hinzu kommt die Tatsache, dass diese Branche nur in geringem Ausmaß von Handelshemmnissen betroffen ist, da viele Staaten generell großes Interesse an der Verfügbarkeit der Medikamente haben und sowohl Einfuhr als auch Produktion im eigenen Land begünstigen – weitgehend unabhängig von politischen Entwicklungen. Eine große Herausforderung für die Akteure in solchen Segmenten bleibt derweil der Schutz geistiger Eigentumsrechte, die in negativen Zukunftsszenarien durch mangelnde Sanktionsmechanismen größerer Raubgefahr ausgesetzt sind.

Quer durch alle Branchen gibt es zudem Unternehmen, die sich darauf spezialisiert haben, genau dort als Zulieferer einzuspringen, wo kurzfristige Zulieferung notwendig wird. Sie gelten als hochpreisige Anbieter, sind aber meist besonders flexi-

bel. Diese Unternehmen blicken einer Zuspitzung der geopolitischen Lage ebenfalls eher optimistisch entgegen, weil sie kurzfristig Lücken schließen können, die sich auf dem Markt auftun.

Um bestmöglich auf künftige Unwägbarkeiten im globalen Wertschöpfungsprozess vorbereitet zu sein, können Unternehmen aus diversen Branchen prüfen, ob globale Lieferantennetze oder weltweit verteilte Lagerhaltung für sie infrage kommen. Solche Elemente minimieren das Risiko von Produktionsausfällen. Vergleichsweise wenige Unternehmen könnten von einer Blockbildung oder einer Welt in der Dauerkrise geschäftlich sogar profitieren: etwa bestimmte Akteure der Logistikbranche, Anbieter von Sicherheitstechnik oder Unternehmen, die auf die Bewältigung der Herausforderungen durch unterschiedliche technische Standards spezialisiert sind.

### WIE WICHTIG IST EUROPA FÜR DIE DEUTSCHE WIRTSCHAFT?

Die EU kann entscheidend dazu beitragen, dass europäische Unternehmen auch in Zukunft wettbewerbsfähig sind und zum Wohlstand auf dem Kontinent beitragen. Zugleich weist die EU auch viele Schwächen auf, die diesem Ziel im Wege stehen.

Die Unternehmen sind sich einig: Europas wichtigster Trumpf ist sein Binnenmarkt, der weltweit größte Wirtschaftsraum. Dieses Attribut birgt allerdings auch zahlreiche Herausforderungen. Viele Landesgrenzen, Sprachen und Kulturen müssen überwunden und zu einer weitgehend harmonischen Interessengemeinschaft verknüpft werden. Jede Form der Zersplitterung wirkt wie Bremsklötze auf den Staatenbund. Das zu verhindern, ist bereits Herausforderung genug. Doch Drittstaaten erschweren die Homogenisierung zusätzlich und zum Teil unverhohlen. Die Volksrepublik China arbeitet beispielsweise über Formate wie 17+1, ein von ihr selbst initiiertes Forum zum Dialog und Austausch mit osteuro-

päischen Staaten, darunter zahlreiche EU-Länder, um Europa zu spalten und damit zu schwächen.

Die EU bietet Drittstaaten zudem eine große Angriffsfläche. Ihr Einstimmigkeitsprinzip hilft fremden Mächten, Europa in seinen Entscheidungsprozessen regelrecht zu lähmen. Um Entschlüsse zu verhindern, reicht es aus, ein einziges von 27 Mitgliedsländern für seine Interessen einzuspannen. Doch selbst ohne Einfluss von außen tut sich Europa mit seiner Einigkeit schwer. Der Kontinent zeigt sich bei der Lösungssuche für geopolitische, gesellschaftliche und technologische Fragen gehemmt. In anderen Regionen der Welt, vornehmlich in Asien, herrscht dagegen eine größere Dynamik.

### EUROPA DROHT DIE ROLLE DES JUNIORPARTNERS

Als weltgrößter Wirtschaftsraum muss es Europas Ziel sein, den USA und China auf Augenhöhe entgegenzutreten. Das ist heute noch nicht der Fall, weil es der EU bislang nicht gelungen ist, ihre globale Relevanz zu erhöhen. Gelingen kann das nur, indem Europa Lösungen schafft und anbietet, die andere Länder nicht bieten, um damit positive Abhängigkeiten zu kreieren. Andernfalls muss die EU aufpassen, nicht auf die Rolle eines Technologie-Enablers in ausländischen Märkten reduziert zu werden, um dort nur für einen gewissen Zeitraum eine tragende Rolle zu spielen und dann von Unternehmen aus China oder den USA verdrängt zu werden. Die Photovoltaik ist ein Beispiel dafür, wie schnell Unternehmen aus der EU ihre Bedeutung verlieren können. Wenn Europa zukünftig noch an Märkten und Wertschöpfungsketten bestimmter Zukunftstechnologien partizipieren will (z. B. Quarzglas für Halbleiterindustrie), muss es in der Lage sein, strategische und geopolitische Zielsetzungen zu formulieren. Deswegen sind sich die Unternehmen einig, dass Europa mehr sinnstiftende, vereinende Projekte anpacken und umsetzen muss.

### **DIE DSGVO ALS BEISPIEL FÜR GELUNGENE EUROPÄISCHE STANDARDS**

Generell positiv bewerteten die Unternehmen beispielsweise die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Trotz Anlaufschwierigkeiten bei der Umsetzung etabliert sich die Verordnung als globaler Vorreiter in Sachen Datenschutz. Davon profitieren die Unternehmen, weil Kunden aus Nicht-EU-Staaten die regulatorischen Rahmenbedingungen mit einem Vertrauensvorschuss für die europäischen Unternehmen belohnen. Die DSGVO ist ein Beispiel für ein sogenanntes Project of common European Interests (PCEI), das die Unternehmen wohlwollend quittieren.

Die DSGVO ist eine Art Markenzeichen für die EU geworden und somit ein Vorbild für andere Projekte. Die deutschen Unternehmen erkennen großes Potenzial in der konsequenten Umsetzung des europäischen Green Deal, also dem Ziel von null Emissionen bis 2050. Hier sehen die Unternehmen einen großen Imagegewinn der EU als umweltbewusster Akteur, der für andere in der Welt die Maßstäbe setzt und dem Zeitgeist Tribut zollt. Mit wachsender Dringlichkeit, die Emissionen in der Welt zu reduzieren, wird Umweltschutz zum Treiber wirtschaftlicher Ausgestaltungen in China, den USA, aber auch im Rest der Welt. Diese Vorreiterrolle bietet große wirtschaftliche Perspektiven im internationalen Wettlauf um Standards und Zukunftstechnologien.

China schaut bereits heute neugierig in Richtung EU, um Europas Werkzeug der Taxonomie und dessen Effekte genau kennenzulernen. Die Taxonomie als Klassifizierungsinstrument von Investitionen unter Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit ist ein zentraler Aspekt des Green Deal. Das bedeutet in der Praxis, dass zum Beispiel Europas Stahlindustrie als erste weltweit „grünen“ Stahl liefern könnte, der wesentlich nachhaltiger produziert wird als klassischer Stahl. Für die EU muss es darum gehen, ihren Zeitvorsprung zu verteidigen. Das gelingt nur, wenn sie den eingeschlagenen Weg konsequent weiter ver-

folgt und der Absatzmarkt durch entsprechende Anreize kreiert wird. Außerdem muss der Green Deal mit den anderen Nachhaltigkeitszielen wie soziale Gerechtigkeit oder Good Governance verknüpft werden.

### **INDUSTRIEBASIS IN EUROPA SCHAFFEN**

Wichtigster Punkt neben dem Green Deal ist für die Unternehmen der Fokus auf Zukunftstechnologien. Europa muss technologisch attraktiv bleiben und für Forschung, Entwicklung und Wertschöpfung innerhalb der EU den Weg bereiten. Nur so wären europäische Unternehmen in der Lage, der internationalen Konkurrenz dauerhaft Paroli zu bieten. Mit Spitzentechnologien made in Europe könnten die Konsequenzen von drohenden Abschottungstendenzen in der Welt deutlich abgefedert werden. Denn selbst auf die Gefahr hin, dass sich Märkte einigeln, bleiben Gesellschaften doch weiterhin global orientiert und würden ihre Blicke auf Europa richten, wenn dort entsprechende Technologien zur Verfügung stünden. Voraussetzung dafür ist technologische Souveränität: Projekte wie GAIA-X als Cloud-Technologie für Europa gepaart mit einer neuen Industriepolitik der EU könnten als Initiativen mit Vorbildcharakter europäische Zeichen setzen. Heute können europäische Akteure die Amerikaner auf der Technologieseite allerdings noch nicht ersetzen und auch in China entstehen technologische Ökosysteme, mit denen Europa abnehmend konkurrieren kann. Weniger noch existieren in manchen Sektoren nicht einmal europäische Fertigungsquellen.

Bestenfalls schaffte Europa eine eigene Industriebasis, die Forschung und Entwicklung antreibt und verhindert, dass alle Technologien importiert werden müssen. Dabei wären Investitionen nicht einmal das Problem. Vielmehr mangelt es Europa an Absatzmärkten und damit an Sicherheit, entwickelte Technologie auch weltweit verkaufen zu können. Problematisch ist daran auch, dass es Europa an eigenen Plattformen mangelt, um globale Champions aufzubauen. In manchen

Industrien scheint die EU das Rennen gegen die Mitbewerber aus den USA oder China bereits verloren zu haben.

Um die industrielle Basis für sich zu bewahren, ist es von entscheidender Bedeutung, dass EU-Unternehmen im geregelten Wettbewerb Schlüsseltechnologien hervorbringen. Dafür müssen Eigeninteressen der Unternehmen klar als solche definiert und von gesamteuropäischen Interessen, die den Kontinent als Industriestandort fördern wollen, getrennt werden. Ein klare Differenzierung ist Voraussetzung dafür, dass Fehlentwicklungen in der EU zugunsten einzelner Unternehmen vermieden werden können. Globale Champions nutzen der EU ohnehin nur etwas, wenn der Standort Europa auch davon profitiert.

Bei aller Dringlichkeit für einen Aufbau einer eigenen Technologiebasis sollte Europa sich dennoch unbedingt seine Stärken als Regulierer und Normsetzer bewahren. Langfristig können diese Standards weltweit adaptiert werden, wenn sie sich – wie im Fall der DSGVO – als effektiv erweisen.

### **WIE BLICKEN DEUTSCHE UNTERNEHMEN AUF CHINA UND DIE USA?**

Politisch ist die Welt zunehmend von der Rivalität der beiden Großmächte USA und China geprägt. In den Jahren der Trump-Regierung ist diese Rivalität in Form eines Handelskriegs erstmals als offener Konflikt zutage getreten. Vieles deutet darauf hin, dass die Rivalität auch unter der Biden-Administration bestehen bleiben wird. Obwohl die Großmächte sich um ein gutes Verhältnis bemühen und sich der Gefahren einer Eskalation durchaus bewusst sind, scheint ein kooperatives Arrangement im Sinne eines Multilateralismus- oder G2-Szenarios derzeit nicht der inneren Logik der Systeme zu entsprechen. Das Selbstverständnis der USA als Weltmacht im wirtschaftlichen, politischen und militärischen Sinne ist durch den Aufstieg Chinas auf grundlegende Weise herausgefordert. Chinas Selbstverständnis als Weltmacht verlangt jedoch nach einer mindestens ebenbürtigen Rolle.

Diese politische Konstellation steht in einem gewissen Widerspruch zum unternehmerischen Selbstverständnis deutscher Unternehmen. Während die USA und China in den kommenden Jahren den Druck auf deutsche und europäische Unternehmen erhöhen könnten, dass diese sich für eine Seite entscheiden und damit ein Stück weit ideologisch positionieren sollen, fürchten die Unternehmen solche Festlegungen. Sie möchten nicht als Spielball im chinesisch-amerikanischen Kräftemessen missbraucht werden, weswegen sie ihre Strategien auf Neutralität ausrichten.

### **RECHTSSICHERHEIT IN DEN USA, UNSICHERHEIT IN CHINA**

China und die USA sind für deutsche Unternehmen große und wichtige Märkte, aber in vieler Hinsicht unterschiedlich und komplementär.

In den USA haben viele Unternehmen über Jahrzehnte gewachsene Beziehungen und Verflechtungen. Die USA sind Absatzmarkt, Produktionsstandort und Forschungsstandort. Gerade bei der Digitalisierung schlüpfen die USA in eine globale Vorreiterrolle. Durch ihre Finanzmärkte und die Dominanz des US-Dollar als Reservewährung beeinflusst das Land die Weltwirtschaft wie kein anderes. Zwar nutzten die Amerikaner ihr politisches Gewicht stets dazu, die einheimische Wirtschaft zu fördern, doch gleichzeitig schafft das Rechtssystem des Landes für deutsche Unternehmen einen sehr verlässlichen Markt. Addiert man Dienstleistungen und Handelsbilanzen miteinander, sind die USA Deutschlands größter Wirtschaftspartner.

China ist für viele deutsche Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten zu einem ähnlich wichtigen Markt herangewachsen. Wachstum und die Wachstumsprognosen sind auf Jahre hinaus weit aus größer als in den USA. Dem großen Potenzial steht jedoch ein schwierigeres Marktumfeld gegenüber. Mangelnde Rechtssicherheit, Diskriminierung ausländischer Unternehmen in Form von erheblichen Beschränkungen beim Markt-

zugang, erzwungene Technologietransfers oder unlautere Subventionen und staatliche Förderprogramme für chinesische Unternehmen: Die Aufzählung wirkt manchmal regelrecht entmutigend. Doch trotz der strukturellen Herausforderungen interpretieren viele deutsche Unternehmen den chinesischen Markt als Erfolgsgeschichte. Die Erfahrung hat gezeigt, dass deutsche Unternehmen in China trotz politischer und rechtlicher Probleme sehr erfolgreich Geschäfte machen können, was auch auf ihren Nutzen für China als Lieferant von Know-how und Anbieter von Abermillionen Arbeitsplätzen zurückzuführen ist. Es bleibt die Frage und die Gefahr, ob China auch langfristig einen Nutzen in ihnen erkennt. Betrachtet man die Handelszahlen ohne Dienstleistungen, ist China Deutschlands wichtigster außereuropäischer Handelspartner.

### IN CHINA FÜR CHINA PRODUZIEREN

Viele deutsche Unternehmen haben damit begonnen, die Rolle des chinesischen Marktes neu zu bewerten. Früher wurde in China vor allem für den dortigen Markt produziert und investiert. Aber schon damals galt die Volksrepublik mit ihren Standortvorteilen als hoffnungsvolle Komponente der globalen Zulieferketten, so wie es bei einigen Unternehmen auch heute schon Realität ist. Die chinesische Regierung hatte von ausländischen Unternehmen ohnehin verlangt, chinesische Standorte global stärker einzubinden und höherwertige Wertschöpfungsanteile nach China zu verlegen, zum Beispiel Forschung und Entwicklung. Die Belt-and-Road-Initiative nutzte Peking als zusätzliches Lockmittel, indem es einen Narrativ kreierte, dass Geschäfte mit Drittmärkten entlang der „neuen Seidenstraße“ maßgeblich über China laufen würde. Ausländische Unternehmen sollten also den direkten Weg aus ihren Heimatländern in Drittstaaten vermeiden und stattdessen die Volksrepublik als Drehscheibe für ihre Geschäfte verwenden.

Inzwischen sehen deutsche Unternehmen ihr Engagement in China kritischer: Die Bereitschaft,

China global einzubinden, ist in den letzten Jahren gesunken. Das hat zwei Gründe: Zum einen herrscht größere Unsicherheit, ob Produkte, vorwiegend technologische, aus China in anderen Ländern akzeptiert werden. Stichwort Huawei: Die Debatte um das Sicherheitsrisiko bei einer Verwendung von Komponenten des chinesischen Netzbetreibers hat offenbar bei vielen Unternehmen zu einem Umdenken geführt. Zum anderen sehen die Unternehmen auch den chinesischen Wettbewerb kritischer. Staatliche Industriepolitik Marke Made in China 2025 haben Sorgen ausgelöst, dass chinesische Firmen mit unlauterer staatlicher Hilfe noch viel schneller zu Wettbewerbern an allen Fronten hochgepölpelt werden.

Deutsche Unternehmen sind es seit jeher gewohnt, ihre Position auf den Weltmärkten ohne die Hilfe geökonomischer Hard Power ihrer Heimatländer zu finden. Nun stehen sie erstmals Wettbewerbern aus zwei Weltmächten gegenüber, deren Regierungen ihr Gewicht auch maßgeblich zur Förderung eigener Unternehmen in aller Welt einsetzen.

### FURCHT VOR ZU GROSSER ABHÄNGIGKEIT WÄCHST

Viele deutsche Unternehmen fürchten zudem zu große Abhängigkeiten vom chinesischen Markt. Der Trend geht deshalb wieder in Richtung einer Produktion in China für China. Außerhalb des Landes aber möchten die Unternehmen Strukturen aufbauen, die China keinen Einfluss auf ihre Geschäfte ermöglicht. Kein Unternehmen treibt derweil ernsthafte Planungen voran, sich aus China oder den USA zurückzuziehen. Vielmehr suchen sie Strategien, um in beiden Märkten aktiv bleiben zu können. Viele Unternehmen, etwa OEMs sowie Zulieferer in der Automobilindustrie, arbeiten, wie weiter oben erwähnt, schon heute daran, ihre komplexen und global verzweigten Lieferketten widerstandsfähiger auch gegenüber negativen Zukunftsszenarien zu machen. Die Überlegungen gehen so weit, dass sogar eine Zerlegung von Unternehmen in unterschiedliche

Einheiten denkbar ist, wobei eine für das Chinesische und eine für das Geschäft mit der restlichen Welt zuständig wäre. Auch wenn es sich hierbei um extreme Szenarien handelt, zeigen sie doch, wie ernst die Unternehmen die Lage betrachten und wie weit sie eine Verschlechterung der Situation bereits einkalkulieren.

Ein Rückzug aus einem der drei großen Blöcke könnte allerdings die gesamte wirtschaftliche Tragfähigkeit eines Unternehmens infrage stellen. Für viele Unternehmen würde das Szenario Dauerkrise mit erschwertem Zugang zu Auslandsmärkten, heterogenen Standards und gegebenenfalls weiteren EU-Austritten das sichere Aus bedeuten. In der fragmentierten Welt der Dauerkrise stellt sich dann selbst für global führende, große deutsche Automobilzulieferer die Frage, ob man mit einer zunehmend auf den Standort Europa zurückgezogenen Produktion global wettbewerbsfähig sein könnte.

### **WAS KANN DIE POLITIK TUN, UM DEUTSCHE UNTERNEHMEN BEI NOTWENDIGEN ANPASSUNGEN ZU UNTERSTÜTZEN?**

Die Frage danach, was politische Akteure tun können, um die künftigen Rahmenbedingungen der Unternehmen zu gestalten, stand nicht im Mittelpunkt der Gespräche. Dennoch ergaben sich im Verlauf der Workshops Hinweise darauf, was die Politik aus Sicht der Unternehmen tun könnte, um die schlechtesten Zukunftsszenarien abzuwenden.

#### **WUNSCH NACH EINER STÄRKEREN EU**

Am häufigsten äußerten Unternehmen den Wunsch nach Geschlossenheit und Handlungsfähigkeit der Europäischen Union, nach einem starken Europa, das fähig ist, sich und die Interessen der europäischen Wirtschaft in der Welt zu behaupten. Nur so lasse sich ein Abgleiten in eine Welt in der Dauerkrise vermeiden. Viele Unternehmen betrachten die Entscheidungsprozesse

der EU als zu träge und langwierig. Sie glauben, es sei notwendig, dass mehr nationale Souveränität an die EU abgetreten werden müsse. Weitere EU-Austritte müssten unbedingt verhindert werden.

Wichtig ist den Unternehmen aber nicht nur eine größere Geschlossenheit, sondern auch eine strategische Ausrichtung der europäischen Politik, die eine Generaldebatte zu Aufstellung der EU erfordere. Ziel müsse es sein, schnellere Entscheidungen zu treffen und mehr Schlagkraft nach außen zu entwickeln. Verschiedene Politikfelder wurden mehrfach genannt, wobei die Vorstellungen zur konkreten Ausgestaltung auseinandergingen. Deutlich formuliert wurde der Wunsch, dass sich die EU auf wesentliche Politikbereiche fokussiert.

#### **ORDNUNGSPOLITISCHE KLARHEIT UND INDUSTRIEPOLITISCHE ZIELE**

Viele Unternehmen, ganz besonders die mittelständisch geprägten, sehen in klassischen ordnungspolitischen Prinzipien wie Privateigentum und Wettbewerb einen zentralen Ansatz zur Stärkung der Stellung Europas in der Welt. Die EU müsse wirtschaftspolitisch robuster werden, etwa durch den Abbau von Schulden oder die Stärkung wirtschaftlicher Freiheiten. EU-Regeln sollten durch ein starkes europäisches Wettbewerbsregime besser durchgesetzt werden, etwa im Bereich Digitalisierung.

Andere Unternehmen dagegen sehen in staatlich gelenkter Industriepolitik eine Möglichkeit zur Stärkung der EU. Industriepolitische Leitbilder und ihre Zielsetzung sowie größere staatliche Budgets zur Unterstützung von Transformationsprozessen oder Förderung von Start-ups stehen hier auf der Wunschliste.

#### **EINSATZ FÜR OFFENHEIT UND FREIHANDEL: AMBITIONIERTE HANDELPOLITIK**

Eine zentrale Rolle nimmt außerdem die Handelspolitik ein. Die internationale Ausrichtung der meisten Unternehmen erfordert offene Märkte

und freien Handel als Existenzgrundlage. Freihandelsabkommen sehen viele Unternehmen als wichtige Voraussetzung für zukünftige Erfolge. Eine besondere Rolle für mittelständische, aber auch für DAX-Unternehmen nimmt der multilaterale Ordnungsrahmen ein, organisiert und kontrolliert von einer handlungsfähigen WTO. Übereinstimmend wünschen sich die Unternehmen, dass eine weltweite, regelbasierte Handelsordnung erhalten bleibt. Gerade kleinere Unternehmen, die international tätig sind, betonen, wie wichtig für sie ein verlässlicher Ordnungsrahmen für die wirtschaftliche Planung ist. Ein starker Multilateralismus mache das Agieren auf den verschiedenen Märkten einfacher, weil insbesondere auch Handelskonflikte leichter gelöst werden können.

#### **TRANSATLANTISCHE BINDUNG AUSBAUEN**

Viele Unternehmen erhoffen sich, dass es Europa gelingt, politische Spielräume in der Konfrontation zwischen den USA und China für sich zu bewahren und dabei seine Industriestandards zu erhalten. Frieden und Sicherheit auf Basis einer starken transatlantischen Partnerschaft sehen die Unternehmen als Grundlage für erfolgreiches Wirtschaften. Doch nur eine handlungsfähige EU dürfe die transatlantische Partnerschaft vertiefen, um diese mitzugestalten und von ihr profitieren zu können. Klima- und Digitalpolitik würden zunehmend an Bedeutung gewinnen. Schon heute sind sie zu entscheidenden Politikfeldern für viele Branchen geworden.

## **DANKSAGUNG**

Das Projekt „Globalisierungsszenarien – Herausforderungen und Handlungsoptionen aus Sicht der deutschen Wirtschaft“ vereint die Erfahrungen, Einblicke und Einschätzungen von diversen Expert:innen aus Wirtschaft und Politik. Ein herzlicher Dank gilt allen, die sich im Rahmen von Workshops, Gruppen- und Einzelgesprächen an dem Prozess beteiligt haben.

Weiterer Dank gilt dem Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung ISI, insbesondere Elna Schirrmeister, Frank Schätter und Ralph Gutknecht für den methodischen Input.

## **IMPRESSUM**

**© Bertelsmann Stiftung  
Juli 2021**

Carl-Bertelsmann-Str. 256  
33311 Gütersloh  
Telefon + 49 5241 81-0  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

### **Verantwortlich**

Anika Laudien

### **Autoren**

Bernhard Bartsch  
Anika Laudien  
Dr. Christoph Sprich

### **Lektorat**

Rudolf Jan Gajdacz, München

### **Grafikdesign**

Nicole Meyerholz, Bielefeld

### **Bildnachweis**

© donvictori0 – stock.adobe.com

## Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)