35. KONGRESS AM 09. UND 10. NOVEMBER 2020
ROCCO FORTE HOTEL DE ROME, BERLIN

Club of Logistics®

Kongressprogramm

Deutschland in der Krise. Gut so? – Gut so!

Die Corona-Pandemie als Weckruf für eine träge Wirtschaft und Gesellschaft

Liebe Mitglieder des Club of Logistics, liebe Gäste,

wer mit einem gesunden tiefen Schlaf gesegnet ist, braucht nicht selten eine Aufwachhilfe. Je tiefer der Schlaf, desto lauter muss diese ausfallen. Wer sich das Deutschland der letzten Jahre vor Augen hält, muss zu dem Schluss kommen, dass es eines mächtigen Geläuts bedurfte, dieses selbstzufriedene, risikoaverse und Veränderungs-resistente Land aus dem Dauerschlaf zu reißen. Das zahme Klingeln eines Weckers aus Statistiken über fallende Wettbewerbsfähigkeit und sinkende Produktivität war da nicht ausreichend.

So kam es zu einem Weckruf der explosiven und aggressiven Art: Die Corona-Pandemie verwandelte große Teile des Landes in eine Art Heiligabendzustand, wo Menschen nur noch unterwegs sind, wenn es unbedingt sein muss. Weite Teile der Wirtschaft standen still. Sogar der Krieg gegen das allgegenwärtige CO_2 wurde unterbrochen. Nichts könnte den Unterschied besser illustrieren zwischen einer realen Bedrohung der individuellen Menschen, für die es teilweise um Leben und Tod ging, und einer nur durch abstrakte Zahlen aufrecht erhaltene Krise, die sich auf eine Zeit gegen Ende des Jahrhunderts bezieht. Die Corona-Krise hat den Menschen, aber auch Politik und Wirtschaft drastisch vor Augen geführt, wo unsere wirklichen Herausforderungen liegen.

Für Deutschland könnte sich die Pandemie-Erfahrung als genau der Weckruf erweisen, der dem Land gefehlt hat. Kreative Lösungen für innovative Produkte und Dienstleistungen wurden in Rekordzeit geschaffen, bürokratische Hürden und umständliche Prozesse schlicht umgangen. Wir Deutsche bekamen einen neuen Schub an Innovationsgeist, der die vorher zu beklagende Trägheit beiseite wischte.

Jetzt kommt es darauf an, diese Aufbruchstimmung festzuhalten. Sie muss der Treibsatz für die Rundum-Erneuerung Deutschlands werden, damit unser Land zukunftsfähig ist. Vielleicht ist es ja naiv, anzunehmen, dass jetzt alles besser wird. Aber was wir in den letzten Monaten gesehen haben, gibt Grund zur Hoffnung. „Geht doch, Deutschland!", möchte man rufen, „weiter so!" Wie dieses „Weiter so!" konkret ansehen könnte, darum wird es auf unserem Kongress gehen. Ich freue mich sehr darauf und bin gespannt auf die Analysen und Zukunftsmodelle, die wir gemeinsam diskutieren werden.

Ihr Peter H. Voß

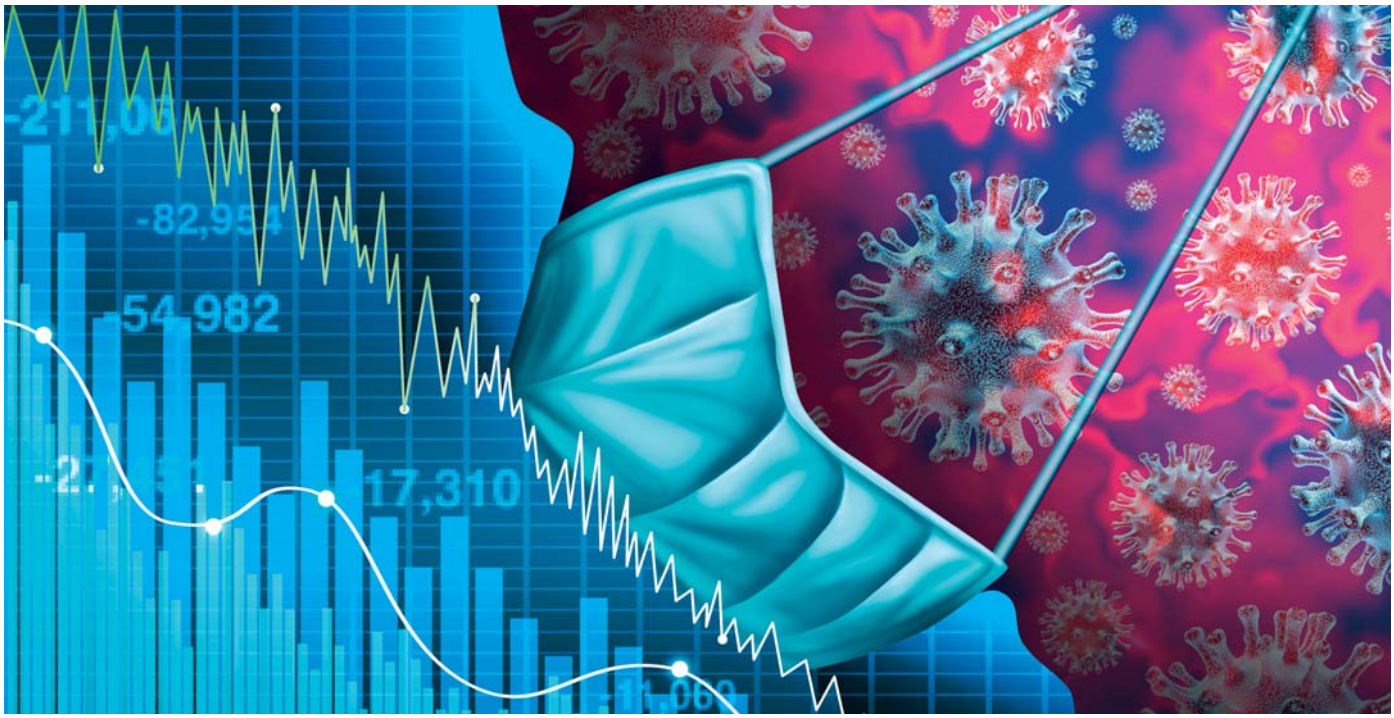
Die Corona-Pandemie als Weckruf für eine träge Wirtschaft und Gesellschaft

Vielleicht werden künftige Generationen unsere Zeit als das „Zeitalter der Aufgeregtheit" charakterisieren, als Zeit permanenten Hyperventilierens. Ausgerechnet heute, wo alle relevanten Kenngrößen menschlicher Entwicklung auf globaler Ebene einen bisherigen Höchststand hinsichtlich Wohlstand und Wohlergehen markieren, scheint es beim Betrachten des medialen Gewitters, als ob die Gegenwart nur noch eine nicht enden wollende Abfolge von Krisen sei. Finanzkrise, Wirtschaftskrise, Nahostkrise, Ölkrise, Krise des Sozialsystems, Klimakrise und jetzt Coronakrise – statt Erfolgsgeschichten stehen Krisen auf den Wegmarken der Zeitgeschichte. „Ich finde, ‚Krise' ist geradezu zum Lieblingswort der Zeit geworden. Es wird gebraucht wie die Hostie einer Pseudoreligion.", bringt Ex-Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung Norbert Blüm (CDU) dieses Phänomen auf den Punkt.

In der Tat: Es entbehrt nicht einer gewissen Komik, dass im Jahr 2020 zwei Krisen gleichzeitig um Aufmerksamkeit buhlen: die Pandemie-Krise und die Klimakrise, wobei in den letzten Monaten die Corona-Pandemie eindeutig die Oberhand bekam – weil sie schlicht für jedermann spürbar in das Leben eingriff, während die Klimakrise sich nach wie vor ausschließlich in unseren Köpfen abspielt.

Insbesondere in Deutschland, wo – der international in allen Sprachen adaptierte Begriff „Angst" macht es deutlich – das Wort Krise zu jeder Zeit eine weitere Gelegenheit darstellt, Ängste zu verbreiten, werden die fünf Buchstaben ausschließlich negativ gesehen. Krisen sind stets etwas Fürchterliches, das es um jeden Preis zu vermeiden gilt. In einer Gesellschaft, die bereits das Risiko eines Risikos eines Risikos zu verhindern sucht, muss ein krisenhafter Zustand unerträglich sein.

Doch was ist eine Krise eigentlich? Letztlich verstehen wir darunter eine Zwangslage, die mit den eingefahrenen Maßstäben und Handlungsinstrumenten nicht kontrollierbar ist. Eine solche Situation enthält unweigerlich Risiken, die Ängste vor Absturz und endgültigem Verderben wecken können. Sie erzwingt Umdenken, die Entwicklung von neuen Handlungsoptionen und durchgreifende Veränderungen in entscheidenden Sektoren. Die Möglichkeit zu scheitern, etwas „falsch zu machen", ist dabei unvermeidlich. Ein Scheitern verlängert und verschärft eine Krise, und dieser Zyklus setzt sich fort, bis aus einer Kette von Versuch und Irrtum ein Weg aus der Zwangslage gefunden ist. Der Begriff Krise impliziert also keineswegs einen negativen Ausgang, sondern macht deutlich,



dass jetzt Kreativität und Bewusstheit gefragt sind, um auf einem neuen Weg in ruhiges Fahrwasser zurückzufinden, von wo aus ein geordneter Fortschritt möglich ist.

Was Krisen gefährlich macht, ist vor allem der falsche Umgang mit ihnen. Wer mit Panik reagiert, hat die schlechtesten Voraussetzungen für einen erfolgreichen Ausweg über Versuch und Irrtum – so wie sich das Risiko, auf einer Dschungelbrücke mit fehlenden Bodenbrettern abzustürzen, erhöht, wenn man in Panik gerät. Angst verengt den Blick auf ein negatives Resultat, während ein kühler Kopf, gepaart mit einer angemessenen Portion Mut, die Wahrscheinlichkeit eines positiven Ausgangs erhöht. Aus diesem Grund erinnerte John F. Kennedy, der 35. Präsident der USA an eine alte chinesische Weisheit: „Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen – das eine bedeutet Gefahr und das andere Chance." Hierin liegt die Aufgabe der deutschen Gesellschaft: statt ängstlich auf die gefährliche Situation zu starren, lieber die Augen öffnen für die Möglichkeiten zur positiven Veränderung, die die Krise bietet.

Niemand sollte dies missverstehen als Verniedlichung von Gefahren. Und es darf auch nicht übersehen werden, dass die Krise einer Gemeinschaft einhergeht mit Katastrophen für Einzelne. Doch der einzig lohnenswerte Umgang mit einer Krise ist das Ergreifen von Gelegenheiten, das beste aus ihnen zu machen – das heißt Vorteile zu sehen, wo für eingefahrenes Denken auf den ersten Blick nur Nachteile sichtbar sind.

Krise – Es kommt drauf an, was man draus macht

Die aus der Corona-Pandemie resultierende Situation ist sicher die größte weltweite Krise seit vielen Jahrzehnten. Sie setzt sich aus einer Gesundheitskrise, einer politischen und einer Wirtschafts- und Gesellschaftskrise zusammen, deren Folgen in Art und Dimension noch immer nicht annähernd abschätzbar sind. Aber eine Bestandsaufnahme dessen, was sie an konkreten Auswirkungen mit sich gebracht hat, welche Ursachen auszumachen sind und zu welchen Reaktionen sie geführt hat, kann als Basis und Richtschnur dafür dienen, unsere Zivilisation robuster zu machen, unterschwellige Fehlentwicklungen früher bewusst zu machen und kommenden Gefahren besser vorbereitet gegenüber treten zu können.

Bei der Analyse der Situation, in die uns die Pandemie gebracht hat, könnte ihren Anfang dadurch nehmen, dass die Verantwortungsträger sich genau ansehen, wozu uns die Krise zwingt. Denn dies macht sichtbar, welche Verhaltensweisen und Handlungen zuvor vernachlässigt wurden oder mit welchen blinden Flecken im Bewusstsein wir lange Zeit problematische Prozesse und Konzepte verfolgt haben. Exzesse, einseitig positiv bewertete Strategien und Abläufe sowie kurzsichtige politische Maßnahmen haben sich offenbar unter dem Radar der Beobachter zu einer kritischen Situation verdichtet, die wie ein Seebeben einen Tsunami geschaffen hat, der nun über das sensible Globalisierungskonstrukt hinwegfegt.

Als Folge davon wurden wirtschaftliche Ungleichgewichte erzeugt oder verstärkt, Fehlentwicklungen bloßgelegt und liebgewordene Märchen entzaubert. Ob wir aus der Krise „etwas machen", also am Ende die richtigen (das heißt: den Fortschritt fördernden) Lehren ziehen, wird sich herausstellen.

Aus heutiger Sicht lassen sich die Ursachen und ersten Erkenntnisse aus der Coronakrise in einer vorläufigen und erst ansatzweise verstandenen Bilanz überblicken. Daraus Schlüsse zu ziehen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, bleibt die permanente Aufgabe der nächsten Jahre – für Politik, Gesellschaft und Wirtschaft.

Die Gesundheitskrise und ihre Chancen

Die Corona-Pandemie ist selbstverständlich in erster Linie ein Gesundheitsthema. Ein sehr ansteckendes Virus mit schweren Symptomen, das sich schnell weltweit verbreitet und vor allem für ältere und vorerkrankte Menschen zur lebensbedrohlichen Gefahr wird, ist eine Herausforderung für jedes Gesundheitssystem. Zur Virenbekämpfung müssen sowohl organisatorische Maßnahmen als auch medizintechnische und pharmakologische Hilfsmittel erst an Brennpunkten und schließlich flächendeckend einsetzbar gemacht werden. Informationen über die Erfahrungen in den bereits befallenen Regionen müssen weltweit verfügbar sein, damit die medizinische Forschung unverzüglich Medikamente und Impfungen entwickeln kann und staatliche Stellen Schutzmaßnahmen für die Bevölkerung (Isolierungen, Kontakteinschränkungen und so weiter) in die Wege leiten können. Ein international koordiniertes Vorgehen ist die optimale Reaktion auf die Ausbreitung eines Virus.

Doch damit ist nichts über die Ursachen dieser Pandemie gesagt, die Experten einerseits in der allgemeinen Vermischung der Lebensräume von Mensch und Wildtier sehen, andererseits in den traditionellen lokalen Wildtiermärkten in China, bei denen lebende Tiere auf engstem Raum in Käfigen gehalten werden und dort Krankheiten auf den Menschen übertragen. Das aktuelle Coronavirus ist Verursacher einer speziellen Zoonose, also einer zwischen Mensch und Tier übertragbaren Krankheit. Solange sich an den generellen Ursachen für derartige Erkrankungen nichts ändert, solange also der Mensch in den Lebensraum von Wildtieren vordringt und Wildtiere in Siedlungen eindringen sowie tierquälerische und unhygienische offene Schlachthäuser existieren, ist mit weiteren Pandemien jederzeit zu rechnen. Die Coronakrise muss hierfür ein Weckruf sein.

Und der sollte gehört werden. Denn auf so gut wie allen Ebenen lieferte die Corona-Pandemie den Nachweis, dass unsere Zivilisation gegenüber einer

solchen Bedrohung recht hilflos ist. Von einer idealen koordinierten Vorgehensweise kann keine Rede sein. Weder politisch noch von der Struktur von Wirtschaft und Gesundheitssystem her antwortete die Menschheit zufriedenstellend auf den Verlauf der Ereignisse.

Das Ursprungsland China offenbarte die geballte Verantwortungslosigkeit einer Diktatur, deren Funktionäre das Überleben der Partei über das Wohlergehen der eigenen Bevölkerung stellte – über das der Bevölkerungen anderer Nationen sowieso. Zahlreiche Indizien deuten darauf hin, dass die Epidemie wertvolle Wochen lang verschwiegen und dauerhaft in ihrem Ausmaß verharmlost wurde. Weder die Infizierten- noch die Todesfallzahlen scheinen glaubhaft zu sein, noch viel weniger die sogar von offiziellen Stellen erhobenen Vorwürfe, das Virus sei bewusst aus dem Ausland (von der US-Armee) nach China eingeschleppt worden. Statt mit schnellstmöglicher Transparenz und Information reagierte das Regime mit schnellstmöglicher Vertuschung und Desinformation. Hier liegt eine wichtige politische Aufgabe für die Zukunft.

Zudem erweisen sich unsere Wirtschaftssysteme als zu unflexibel. Schnelle Produktionsumstellungen auf medizinisches Hilfsmaterial in einer Region sind nur schwer in Gang zu setzen und die internationalen Lieferketten sind bei Katastrophen aufgrund nationaler Egoismen im medizinischen Bereich hoch unzuverlässig.

Besonders offensichtlich wurde im Verlauf der Coronakrise die unzureichende Vorbereitung aller westlichen Gesundheitssysteme auf Massenerkrankungen: Zu wenig Gesichtsmasken, zu wenig Schutzkleidung, zu wenig Beatmungsgeräte – die wichtigsten Zutaten einer wirksamen Gegenwehr gegen die Ausbreitung des Virus stellten sich als Mangelware heraus, obwohl Experten seit Jahren deren Bevorratung fordern und vor einer Pandemie dieses Ausmaßes warnen. Etwas weniger schwarze Null hätte womöglich Milliarden an Corona-Kosten erspart. Ähnliches gilt für die Forschung, deren Mittel für die Ursachen- und Ausbreitungsforschung sowie die Entwicklung der diversen Abwehrmittel offenbar viel zu gering sind.

Das Coronavirus eröffnet nun die Chance, auf breiter Front in die Verhinderung der nächsten Pandemie zu investieren und für den Fall eines Misserfolgs für ein funktionierendes, international koordiniertes Abwehr- und Krankenversorgungssystem zu sorgen. Im Vergleich zu den Horrorviren, die in den Planspielen der Forscher auftauchen, erweist sich die aktuelle Spielart des Coronavirus geradezu als harmlos, sowohl was die Verbreitungsgeschwindigkeit angeht als auch hinsichtlich Ansteckungsmechanismen und Schwere der Krankheitssymptome. Beim nächsten Mal könnten wir weniger Glück im Unglück haben.

Die Gesellschaftskrise und ihre Chancen

In der ersten Phase der Pandemie wurden in fast allen Ländern einschneidende Beschränkungen für die Interaktion der Menschen getroffen. Vom Verbot größerer Veranstaltungen über Kontaktminimierungsvorschriften und Betriebsstilllegungen bis zu digital über- wachten Quarantänebestimmungen reicht der Katalog schwerer Eingriffe in die individuelle Freiheit. Als Begründung für diese außerordentlichen Maßnahmen wurde die Bemühung angeführt, die Ausbreitung des Virus zu verlangsamen, um sowohl der medizinischen Versorgung der ansonsten hoffnungslos überforderten Gesundheitseinrichtungen als auch der Forschung an Medikamenten und Impfstoffen wertvolle Zeit zu verschaffen. Diese drastischen Freiheitseinschränkungen wurden in allen Ländern, auch den individualistischsten, mit großem Verständnis mit getragen – allerdings in der Erwartung, dass sie nach Abklingen der Krise schnell und ausnahmslos wieder zurückgenommen werden.

Obwohl die politischen Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie vorübergehend sind, werden sie nach Einschätzung vieler Experten eine Langzeitwirkung entfalten, die erhebliche Veränderungen im Alltags- und Arbeitsleben der Bevölkerung mit sich bringen. Mehr Home-Office-Arbeitsplätze und Videokonferenzen, mehr Online-Shopping, mehr Beachtung von sinnvollen Hygienemaßnahmen, mehr Abstand zwischen Menschen, weniger Händeschütteln – viele Analysten gehen davon aus, dass dies einige der dauerhaften Folgen der Pandemiemaßnahmen sind.

Über weitere Folgen für das gesellschaftliche Zusammenleben lässt sich trefflich spekulieren. So vermuten manche Beobachter, dass sich Initiativen, die sich vor Ort etabliert hatten, beispielsweise Hilfsaktionen für ältere Menschen (wie etwa Einkaufs- und Bringservices), für Eltern (Kinderbetreuung) und Schüler (beispielsweise Homeschooling mit Skype-Unterricht) fest in der Gesellschaft verankern könnten.

Die Erfolge dezentraler Aktivitäten während der Zeit der Kontaktbeschränkungen könnten Schule machen und zu einem Mehr an lokalen Entscheidungsmechanismen führen. Dies würde allerdings voraussetzen, dass politische Organe dieses Umdenken mit tragen und ihre Länderverfassungen entsprechend abändern. Die Folge könnten kürzere und damit schnellere Entscheidungswege sein.

Mit einem Mal wurde den Deutschen während der Pandemie vor Augen geführt, wie wichtig das Thema Digitalisierung inzwischen geworden ist. Demokratisch verfasste Staaten wie Südkorea, Taiwan und Israel nutzten beispielsweise die Handydaten ihrer Bürger, um immune und erkrankte Menschen voneinander fern zu halten und auf diese Weise die Infektionsketten zu unterbrechen. Dies wäre so in Deutschland aus Datenschutzgründen zwar unmöglich, mit Hilfe intelligenter

Technik und Anonymisierungsverfahren aber machbar, wenn die entsprechenden Lösungen vorhanden wären.

Dass Deutschland bei der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung hinterherhinkt, wird schon daraus deutlich, dass es auf dem Höhepunkt der Coronakrise unmöglich war, auf nationaler Ebene einen digitalen Echtzeitüberblick über die jeweils zur Verfügung stehenden medizinischen Ressourcen und Hilfsmittel zusammenzustellen. Die Pandemie könnte damit zu einem Katalysator für die schnelle und unbürokratische Erweiterung der deutschen digitalen Infrastruktur werden. Damit ließe sich nicht nur die Ausgangsposition für die Bewältigung einer ähnlichen Großkrise verbessern, sondern auch die Grundlage für eine zeitgemäße digitalisierte Wirtschaft schaffen, die heute immer noch von einer begrenzten Infrastruktur ausgebremst wird.

Digitalisierter Unterricht wäre eine weitere Möglichkeit, zur Weltspitze aufzuschließen. Die Erfahrung mit der Lehre außerhalb der Klassenzimmer, gesammelt beispielsweise über Wochen von Skype-Nachhilfekursen, wird möglicherweise zu einer Revolution des deutschen Bildungssystems führen.

Möglicherweise erweisen sich die Erfahrungen des Eingesperrtseins in städtischen Ballungsräumen und der erlebten Nachteile drangvoller Enge in Nahverkehrssystemen als Treiber unerwarteter Veränderungen: Trends zur De-Urbanisierung könnten sich verstärken, das Leben auf dem Land könnte an Attraktivität gegenüber den dicht gepackten Innenstädten gewinnen – mit erheblichen Auswirkungen auf Verwaltung, Mobilitätsanforderungen, Versorgungsstrukturen aller Art sowie Handel und Logistik.

Die politische Krise und ihre Chancen

Der Politik kam bei der Bewältigung der Corona-Pandemie eine entscheidende Rolle zu. Auf der Basis der Expertise der Mediziner wurden Maßnahmen zur Verlangsamung der Ausbreitung des Virus getroffen, die zu anderen Zeiten völlig undenkbar wären, Eingriffe in das normale individuelle Alltagsleben, das dem Grundgesetz außerhalb einer Ausnahmesituation völlig zuwiderlaufen würde. Trotz aller Akzeptanz in der Bevölkerung muss streng darauf geachtet werden, dass die Macht, die sich der Staat hier verschafft hat, so bald wie möglich wieder abgebaut wird, um die demokratischen Freiheiten zu erhalten. Auf die Entwicklung von schnell wirksamen Exitstrategien ist mit der gleichen Aufmerksamkeit zu achten wie auf die Planung und Durchführung der Kontakt-begrenzenden Anordnungen. Ein Gewöhnungsprozess an Einschränkungen darf erst gar nicht in Gang kommen.

Ein für die Zukunft Deutschland besonders wichtiger Aspekt bei der Bewältigung der Corona-Krise ist die Erfahrung, dass ein Leben mit stark verschlankter Bürokratie möglich ist. Die Beobachtung, dass Eilverfahren und verkürzte Beschluss- und Verteilungswege

sowie der Verzicht auf umständliche Durchführungsbestimmungen und Anwendungsvorschriften erfolgreich sein können, ohne dass dies zu dauerhaften Schäden führt, könnte insofern Schule machen, als bereits bei der Konzeption und Implementierung von Richtlinien und Prozessen die Faktoren Zeit, Transparenz und Einfachheit berücksichtigt werden. Die Argumente gegen eine Entbürokratisierung und eine generelle Verschlankung von Verwaltungsprozessen sind nach Corona so dünn wie niemals zuvor.

In einer Zeit, in der immer mehr nach einer erweiterten Übernahme von „Verantwortung" durch den Staat gerufen wird (Klimastrategie, „Kampf gegen Rechts", soziale Ungleichheit und so weiter), verwundert es schon, dass so gut wie niemand eine grundsätzliche Frage nach der Performance des Staates im Vorfeld der Pandemie stellt, nämlich: Wo war die Verantwortung des Staates, als nach den verschiedenen Epidemien früherer Jahre (Ebola, H1N1 etc.)

Wissenschaftler und Mediziner vor genau jenem Szenario warnten, das jetzt eingetreten ist? Schließlich gab es ja bereits 2012 eine Studie der Bundesregierung, die den Ablauf einer Pandemie simulierte. Wir haben in Deutschland einen Staat, der sein Einflussgebiet seit Jahrzehnten auf so gut wie alle Lebensbereiche ausdehnt und eine beispiellose regulierte Gesellschaft erschaffen hat. Doch dort, wo die wichtigste Aufgabe des Staates zu lokalisieren ist, nämlich beim Schutz seiner Bürger vor Bedrohungen aller Art, scheint ihm niemand Versagen vorwerfen zu wollen.

Die Sicherheit der Bürger vor Bedrohungen aller Art muss oberste Priorität haben. Sie muss Gefahren aus dem Inland (Polizei) und dem Ausland (Militär) berücksichtigen. Auf diesem Sektor haben sich in den letzten Jahren unter den wachsamen Augen großer Koalitionen die verschiedenen Fehlentwicklungen vollzogen: zu wenig Geld und Personal für die innere und äußere Sicherheit helfen zwar die „schwarze Null" zu halten, erhöhen aber die Gefahren für die Bevölkerung. Dabei hat sich die Bedrohungslage in letzter Zeit massiv verschoben. Wo als Verteidigungsinstrumente vor Jahrzehnten Kampfpanzer und Jagdbomber das bekannteste Mittel der Wahl waren, hat beispielsweise der neue Feind Cybercrime eine tief gestaffelte digitale Abwehrinfrastruktur erzwungen. Hier wird derzeit mit hohen finanziellen Mitteln „nachgerüstet".

Warum aber wurde in den letzten Jahren nicht in den Pandemien ein weiterer bedrohlicher Feind erkannt? Wo bleiben die Abfang- und Gegenangriffswaffen gegen die Bedrohung durch Viren? Müssten sie nicht genauso einsatzbereit vorgehalten werden wie Leopard-Panzer und Tornado-Jagdbomber? Wie stark unterscheiden sich die Verluste an Menschen und Kapital durch Corona von den Verlusten durch die Einwirkungen begrenzter militärischer Konfrontationen? Dem Staat, der den Schutz der Bevölkerung ganz offensichtlich nicht ernst genug nahm, sollte nach Corona Verantwortungslosigkeit und Versagen attestiert werden. Dass dies kaum passiert, unterstreicht die tiefgreifende Staatsgläubigkeit und das mangelnde Selbstbewusstsein der deutschen Bevölkerung.

Schließlich gibt es auch noch eine außenpolitisch relevante Erkenntnis aus der Corona-Krise: China verdient das Vertrauen nicht, das die Grundlage der Beziehungen zwischen den westlichen Industriestaaten und der zweitgrößten Wirtschaftsmacht der Welt bildete. Seit Aufnahme des Landes in die WTO hat sich das politische, militärische und wirtschaftliche Verhalten des Landes nicht an die internationalen Gepflogenheiten angepasst. Im Gegenteil, Xi Jinpings Reich missachtet entscheidende Eckpfeiler der Zusammenarbeit, annektiert Inseln, um sie in Marine- und Luftwaffenstützpunkte zu verwandeln und Erpressungspotenzial gegenüber den Nachbarn aufzubauen (und auch einzusetzen) und verschärft das aggressive Vorgehen beim Diebstahl von Technologie und Eigentum. Durch eine jahrelange Auslagerung von Produktion und Know-how hat sich der Westen erpressbar gemacht, und nichts deutet darauf hin, dass die chinesische Regierung darauf verzichten würde dieses Potenzial auszuspielen, falls es den eigenen Interessen nützen würde.

Die wirtschaftliche Krise und ihre Chancen

Die wochen- oder gar monatelange Vertuschung, Verharmlosung oder Leugnung einer Krise („keine Übertragung von Mensch zu Mensch", hieß es zur Gefährlichkeit des Coronavirus noch Ende Januar 2020) hat für die übrige Welt die Reaktionszeit auf unverantwortliche Weise verkürzt. Den USA drohte ein offizieller Regierungskolumnist an, das Land durch Zurückhalten pharmazeutischer Produkte „im mächtigen See des Coronavirus ertrinken zu lassen".

Wie eine angemessene Reaktion auf diese Rücksichtslosigkeiten und Feindseligkeiten aussehen soll, muss Gegenstand der Konzeption einer realistischeren Außenpolitik des Westens sein, denn, so der chinesische Schriftsteller Liao Yiwu: „Europa zeigt seine ganze Schwäche. Es erkennt nicht, dass die chinesische Offensive sowohl seine Freiheit als auch seine Werte bedroht."

Bedeutet die Corona-Krise tatsächlich eine Zäsur in der Fortentwicklung der Globalisierung, wie es manche Fachleute erwarten? Wird die Belebung der westlichen Wirtschaft sich in V- oder U-Form vollziehen oder stehen wir sogar vor einem

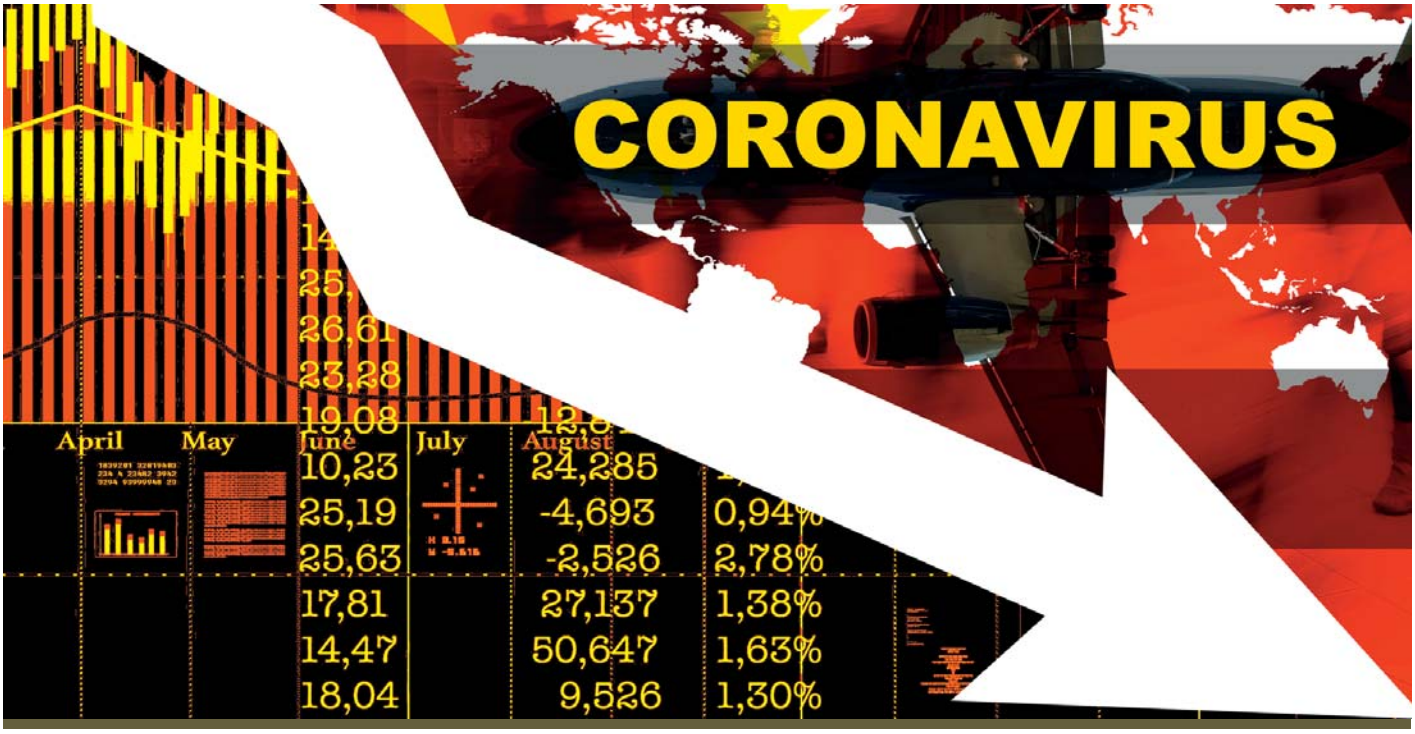
langgezogenen L? Wird der Euro die durch die Krise nochmals weiter verschärften Ungleichgewichte zwischen den europäischen Wirtschaftsregionen überhaupt überleben? Werden die globalen Lieferketten auf Dauer gestört bleiben?

Diese und viele weitere Fragen zu den Folgen der Corona-Pandemie beschäftigen Wirtschaftswissenschaftler und Politiker seit Monaten. Definitive Antworten lassen sich dazu noch nicht geben. Sie hängen davon ab, wie die unterschiedlichen Nationen und Regionen mit den Folgen der Krise umgehen und welche neuen Stabilitätsgleichgewichte sich am Ende einstellen.

Die Krise hat allerdings Empfindlichkeiten der Supply-Chain-Philosphie und -struktur offengelegt. So ist die für das Industrie 4.0-Zeitalter besonders wichtige Just-in-time-Belieferung äußerst störungsanfällig gegenüber großflächigen und längerfristigen Unterbrechungen. Dies zeigte sich am Anfang der Corona-Krise auch beim Zusammenspiel von Handel und Logistik: Die Lager des Einzelhandels sind inzwischen volumenminimiert, was zu der flapsigen Aussage führt, die Straße sei das eigentliche Lager. Allein durch die Kontaktbeschränkungen - in jeder Pandemiekrise wohl unvermeidlich - ergeben sich Störungen, die vor den Lagerhäusern der Handelsketten zu langen Lkw-Staus führen, weil Lagerarbeiter fehlen, Lkw-Fahrer aber das Lager nicht betreten können. Da die perfekt organisierte Lieferkette aus dem Takt geraten ist, funktioniert auch das Aufnehmen von Rückladungen nicht mehr. An diesem Beispiel lässt sich bereits erkennen, dass unsere Wunderwerke der Liefer- und Lagerorganisation von einer „Schönwetterwelt" ausgehen. Starke Erschütterungen verträgt das System dagegen nicht.

Dies gilt weit über den Handel hinaus auch für die Gesamtheit der weltweiten Supply Chains. Sie wurden in den letzten Jahrzehnten zu einer kaum noch steigerbaren Effizienz getrimmt, unter Vermeidung von Lagerkapazitätsüberschüssen und suboptimalen Auslastungen der Verkehrsträger. Dass dies reibungslos und dauerhaft funktionieren kann, hängt davon ab, dass sich keine allzu gravierenden Störungen ergeben, weder durch Naturkatastrophen noch Pandemien noch politischen Umbrüchen in entscheidenden Knotenpunkten der Handelsströme.

Wird die Krise also über die Lieferketten die Globalisierung insgesamt zum Erliegen bringen? Immerhin mahnte bereits vor Jahren der britische Wirtschaftswissenschaftler Ian Goldin: „Die Globalisierung hat immens viel Gutes bewirkt. Aber sie birgt systemische Risiken, mit denen wir bisher nicht umgehen können." Niemand kann dies wollen oder auch nur für möglich halten. Zwar werden die Handelsstrategen künftig vielleicht mehr nach regionalen und nationalen Absicherungslösungen suchen (beispielsweise bei der Entwicklung und Produktion medizinischen und pharmazeutischen Materials) und dabei marktnähere Produktion und Lagerung unterstützen. So ist durchaus vorstellbar, dass die Produktion vieler Produkte wieder ganz oder teilweise nach Deutschland zurückverlagert wird



und dass eine erweiterte Lagerhaltung und eine umfassendere Bevorratung von Gütern und Waren zur Normalität werden. Doch ein endgültiges Auseinanderbrechen globalisierter Wirtschaftsaktivitäten würde die Weltwirtschaft um Jahrzehnte zurückwerfen und den Schwellenländern den Zugang zum Wohlstand verbauen.

Wie auf allen Gebieten wird es die menschliche Kreativität sein, die eine für alle tragbare Lösung schafft und damit einerseits lokale und nationale Wege zulässt, andererseits aber die großen globalen Koordinationsmechanismen aufrecht erhält. Man muss kein Hellseher sein, um zu erkennen, welches Handwerkszeug dabei von entscheidender Bedeutung ist: die Digitalisierung. Big Data, künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen und ständig wachsende Rechenpower (bis hin zum Quantencomputing) können dabei helfen, die Reaktionszeiten innerhalb der Supply Chains drastisch zu verkürzen, besser mit dem berüchtigten „Schmetterlings-Effekt" umgehen zu können (also scheinbar unvorhersagbare Folgen kleiner und großer Störungen durch verbesserte Prognosen zu entschärfen) und eine flexible Echtzeitoptimierung auch auf kleinsten Zeitskalen zu etablieren.

Dass es der Menschheit bisher immer gelungen ist, aus großen Umwälzungen und Krisen letztendlich gestärkt hervorzugehen, macht auch im konkreten Fall Hoffnung. Die Gefahr, dass die Weltwirtschaft langfristig in einem Zustand des Taumelns verharrt oder sich alle Nationen gegeneinander auf Dauer abschotten, widerspricht der Intelligenz und auch dem Vorteilsstreben der Menschen. Die durch Corona erzwungene Selbstreflexion allein wird dazu führen, dass Schwachstellen im gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen System identifiziert und kreativ transformiert werden. Die Anpassungsfähigkeit angesichts von Veränderungszwängen wird sich steigern und so die Weltwirtschaft wieder in die Wachstumszone zurückführen.

Wege zu einer widerstandsfähigeren Weltwirtschaft

Mit dem Innovationsgeist, der die Menschheit seit ihrem Bestehen auszeichnet, wird sie auch die Herausforderung durch das Corona-Virus meistern. Welche Wege dahin sind bisher erkennbar und wie könnten sie konkret ausgestaltet werden? Dies ist Gegenstand der Diskussionen auf dem Club-Kongress in Berlin. Talkgäste, Gäste und Clubmitglieder werden sich mit dem folgenden Themenspektrum befassen:

Bestandsaufnahme der Situation „nach Corona": Welche Erkenntnisse über Schwächen und Stärken unseres Wirtschafts- und Gesellschaftssystems lassen sich aus der Pandemieerfahrung ziehen?

Technologie als Rettung vor weiteren Abstürzen? Wie können Big Data, KI & Co. unsere Wirtschaft künftig stabiler machen?

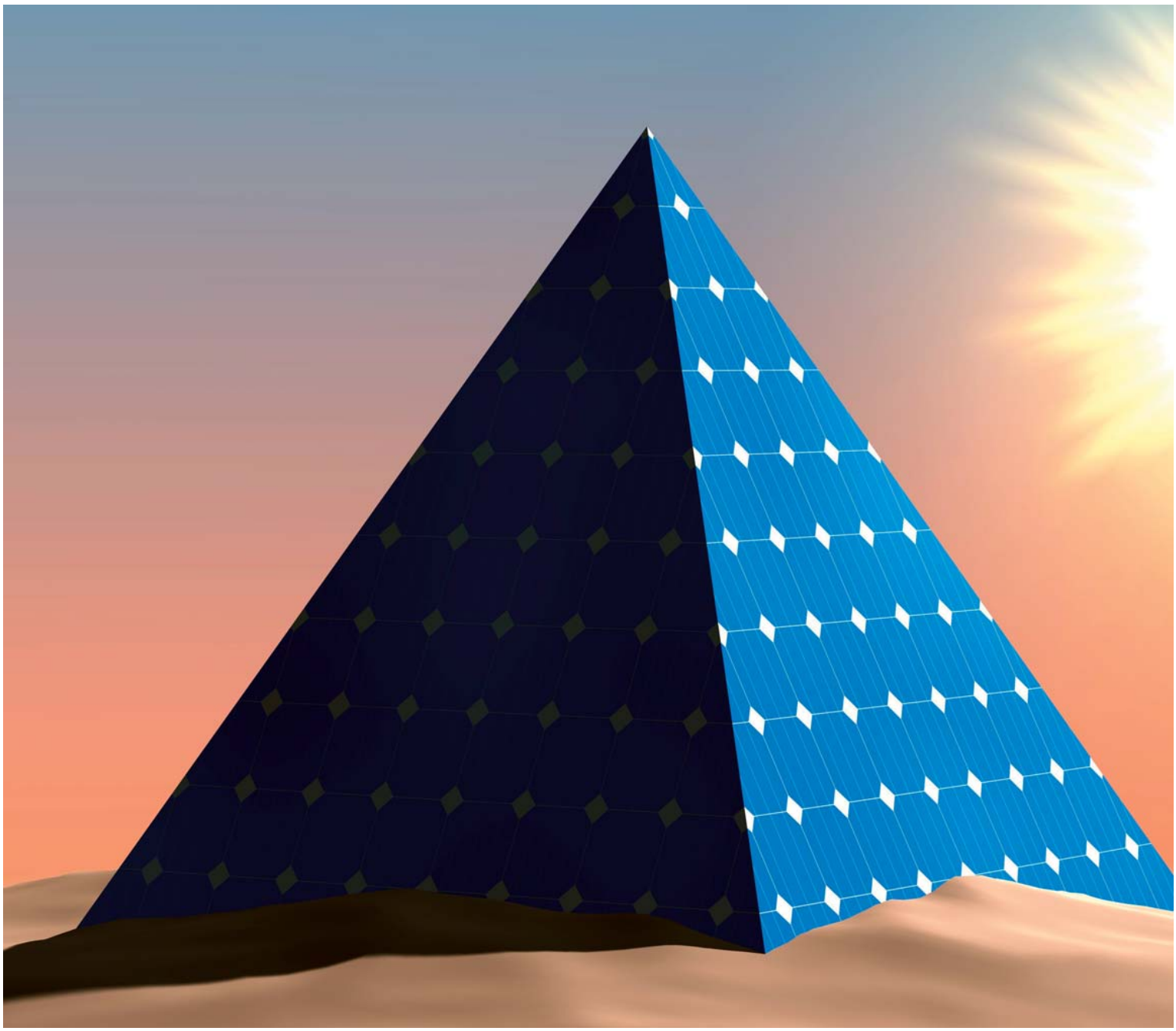
De-Globalisierung oder Transformation der Globalisierung? Nicht alle Forderungen nach einer mehr die nationalen Bedürfnisse aufnehmenden Wirtschaftsordnung sind blinder Nationalismus. Wie lassen sie sich aber mit der nach wie vor vorteilhaften internationalen Vernetzung in Einklang bringen?

Muss unser politisches System transformiert werden? Welche Lehren für die Politik (insbesondere die Wirtschaftspolitik) müssen aus der Pandemieerfahrung gezogen werden, um Erschütterungen wie durch Corona künftig besser meistern zu können?

In Talkrunden mit ausführlichen Diskussionsmöglichkeiten werden wir diese Fragenkomplexe ausführlich beleuchten. Im Anschluss an das Talkrundenprogramm bestehen ausreichend Möglichkeiten zu persönlichen Gesprächen.

Club of Logistics e.V.
Wißstraße 7
D-44137 Dortmund

Fon [+ 49_2 31] 22 20 70-85
www.club-of-logistics.de

Bildquelle:
© www.shutterstock.com

Stand: 6. April 2020