

Terrorismus: Bremse des Welthandels

von Hermann Simon

Der Terrorismus besitzt das Potenzial, die Strategien von Unternehmen massiv zu behindern und damit die Entwicklung der Globalisierung und des Welthandels deutlich zu bremsen. Multinational agierende Unternehmen sind vielfachen Risiken terroristischen Ursprungs ausgesetzt; die Grenzen zu gewöhnlicher oder organisierter Kriminalität (etwa Erpressungen oder Entführungen mit primär finanzieller Motivation) erweisen sich dabei als fließend. Seit dem 11. September hat das diesbezügliche Problembewusstsein enorm zugenommen. Es gibt kaum eine Zusammenkunft oder Tagung von Managern, auf der dieses Thema nicht berührt wird.

Für Terroristen bieten Unternehmen „attraktive“ Ziele mit enormen Multiplikatorwirkungen. Hauptverwaltungen großer Firmen haben häufig Symbolcharakter: Das World Trade Center fiel in diese Kategorie, aber auch andere Bauten, wie der Turm der Bank of China in Hongkong oder der Messeturm in Frankfurt am Main bieten attraktive Zielscheiben. Die Gefahren erstrecken sich dabei von hoch entwickelten Ag-

glomerationspunkten (z.B. Finanzzentren, Flughäfen) bis hin zu abgelegenen Standorten der Rohstoffgewinnung (z.B. Erdölförderanlagen, Bohrinseln).

Die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens ist von terroristischen Risiken betroffen, vom Rohmaterial (etwa Getreide, Trinkwasser) über Zwischenprodukte (Chemie, Öllager) bis hin zu Konsumgütern (z.B. Vergiftung von Artikeln im Supermarktregal). Terroristische Attacken auf Fabriken, Anlagen, Filialen, informationstechnische Systeme, Führungskräfte, Transportmittel wie Flugzeuge oder Schiffe (zum Beispiel Öl- und Gastanker),¹ sowie selbst auf intangible Werte wie Marken, Software oder Direktmarketingbeziehungen² können unkalkulierbare direkte Schäden bewirken. Hinzu kommen gravierende Folgeeffekte wie die mögliche Freisetzung von Giftstoffen, Umweltverschmutzungen, Kettenreaktionen im Kapitalmarkt und das von Terroristen meist ausdrücklich erwünschte Medienecho.

Die terroristischen Risiken, denen Unternehmen ausgesetzt sind, haben fürwahr globale Dimension. Gleichzeitig treffen Firmen auf zunehmende Schwierigkeiten, solche Risiken zu versichern. Selbst große Rückversicherer zeigen sich bei der Abdeckung zurückhaltend, so dass der Ruf nach staatlicher Risikoübernahme zunimmt und die deutsche Industrie

Prof. Dr. Hermann Simon,
Vorsitzender der Geschäftsführung von
Simon, Kucher & Partners Strategy &
Marketing Consultants in Bonn, Boston,
London, München, Paris, Tokio, Wien
und Zürich.

sogar über eine eigene Rückversicherungsinitiative nachdenkt.³

Die Zunahme terroristischer Risiken wird zwangsläufig die Strategien von Unternehmen und damit den Welthandel beeinflussen. In wirtschaftstheoretischer Terminologie verändern sich die „Transaktionskosten“. Darunter versteht man alle Kosten, die nicht mit der eigentlichen Wertschöpfung, sondern mit dem Austausch von Waren, Dienstleistungen und Informationen verbunden sind. In der Wirtschaftstheorie gelten die Transaktionskosten als der bestimmende Faktor der Arbeitsteilung. Sind sie hoch, gibt es eine geringe Arbeitsteilung, ein Unternehmen – oder in unserem Zusammenhang auch ein Land – stellt möglichst viel selbst her. Die Globalisierung ist nicht zuletzt ein Resultat der radikal gesunkenen Transaktionskosten, insbesondere resultierend aus den modernen Telekommunikations- und Logistiksystemen. Selbstverständlich gehören auch Versicherungs-, Kontroll- oder Reisekosten zu dieser Kategorie. Selbst „psychische Kosten“, wie etwa die Angst oder das Unwohlsein, in ein Land zu reisen, müssen in diesem Sinne als Transaktionskosten interpretiert werden. Die subjektive Wahrnehmung spielt hierbei eine bestimmende Rolle, es kommt nicht auf die objektiven Risiken an.

Sowohl im objektiven als auch im subjektiv wahrgenommenen Sinne haben sich die Transaktionskosten durch die Terroranschläge des 11. September 2001 massiv erhöht. Dieser Kostenanstieg bildet die eigentliche Ursache der kurzfristigen Einbrüche

im internationalen Handel. In wieweit sich diese Auswirkungen als dauerhaft erweisen werden, kann man derzeit nur schwer abschätzen. Erfahrungsgemäß stellt man mit zunehmendem zeitlichem Abstand bei ähnlichen Ereignissen eine Rückkehr zur Normalität fest. Jedoch sind in diesem Falle Sperrklinkeneffekte nicht auszuschließen, zumal eine ganze Reihe von Aspekten, die allesamt internationale Handelsaktivitäten und Arbeitsteilung beeinflussen, berührt sind.

Gordon *Brown*, der britische Finanzminister, sagte im Juli 2001, dass eine transatlantische Freihandelszone das Bruttosozialprodukt der USA und der EU um insgesamt 400 Milliarden Euro erhöhen würde.⁴ Ein Großteil dieses Anstiegs würde durch die Effizienzgewinne auf Grund vermehrter Arbeitsteilung zwischen Europa und Amerika entstehen. Selbst wenn heute der politische Wille zur Durchsetzung einer solchen Freihandelszone vorhanden wäre, dürfte der geschätzte Anstieg wesentlich geringer ausfallen, da Unternehmen sich seit dem 11. September scheuen, die mit der Arbeitsteilung verbundenen transatlantischen Logistikketten weiter auszubauen. Somit hat der Terrorismus langfristige Auswirkungen auf die Fähigkeit, durch eine Ausweitung des internationalen Handels zusätzlichen Wohlstand zu generieren.

Strategie
und Organisation

Terrorrisiken beeinflussen die Strategie und die Organisation von Unternehmen direkt. Seit jeher spielen Risi-

koaspekte bei Investitionsentscheidungen eine Schlüsselrolle. Der so genannte BERI-Index (für Business and Environment Risk) wird in der Industrie bei der Beurteilung von Investitionen in kritischen Ländern sorgfältig beachtet. Ein umfassenderes Risikomanagement, wie man es bisher primär im Banken- und Versicherungsbereich beobachten konnte, dringt in der Breite in die Industrie vor. Jede Vermutung von Terrorrisiken führt zu einer kräftigen Herabstufung des jeweiligen Landes. Appelle, in Ländern mit negativer Bewertung zu investieren (z.B. Palästina, Afghanistan), verhallen weitgehend ungehört. Mittelständische Unternehmen sind in dieser Hinsicht noch „scheuer“ als manche multinationalen Unternehmen. Diese haben insbesondere im Rohstoffbereich gelernt, mit solchen Risiken umzugehen. Elf und ChevronTexaco sind schon seit Jahren in der Offshore-Förderung vor der angolanischen Küste aktiv – und haben sich durch den nur hundert Kilometer entfernt wütenden Bürgerkrieg nicht beunruhigen lassen.

Ein probates Mittel zur Risikoreduktion ist die Dezentralisierung. Statt eine Produktion an einem Ort zu konzentrieren, um auf diese Weise die maximale Kostendegression auszuschöpfen, verteilt man die Wertschöpfung auf mehrere Standorte, teilweise gezielt auf verschiedene Kontinente. Es ist auch eine Tendenz zu beobachten, die Konzentration zu vieler Mitarbeiter an einem Ort oder gar in einem Gebäude zu vermeiden. Die Zentralen von Geschäftsbereichen sehr großer Unternehmen wer-

den in unterschiedlichen Ländern angesiedelt; Beispiele finden sich bei Siemens, DaimlerChrysler oder Bayer. Hierbei ist die Risikoreduktion allerdings nur ein Aspekt.

Die bis dato als der Weisheit letzter Schluss geltende globale Markenstrategie wird vermehrt in Frage gestellt. Eine globale Marke setzt sich dem Risiko aus, dass ein Negativereignis an einem Ort der Welt (beispielsweise eine Giftattacke oder auch der Vorwurf der Kinderarbeit, wie im Falle des Sportartikelherstellers Nike) wie ein Lauffeuer auf andere Märkte übergreift. Desgleichen scheint man in der Selbstdarstellung zurückhaltender zu werden. Manche Hauptverwaltung dürfte in Zukunft weniger auffallend und symbolträchtig gestaltet werden.

Globale Logistikkette

Der Blutkreislauf der globalen Wirtschaft ist die Logistikkette. Ob in den gigantischen Containeranlagen des Hafens von Osaka oder am Rhein – überall sind täglich Containerschiffe mit genau den gleichen Aufschriften zu sehen. Die globale Logistikkette hat ein früher unvorstellbares Maß der Standardisierung und der Effizienz erreicht. Der Terrorismus ist der Bremssschuh, der in dieses Getriebe geworfen wird. Die just-in-time getakteten Liefer- und Produktionssysteme erweisen sich gegenüber kleinsten Störungen als äußerst empfindlich. Zusätzliche Kontroll- und Sicherheitsrisiken, insbesondere solche unvorhersehbarer Art, weiten sich

blitzschnell auf das ganze System aus. In der Woche des 11. September kamen die „Big Three“ Automobilhersteller in Detroit – Ford, General Motors und DaimlerChrysler – fast zum Stillstand, weil ihre kanadischen Zulieferer tagelang nichts über die Grenze in die Vereinigten Staaten transportieren konnten. Gleichzeitig bereiten Bombendrohungen auf Flughäfen oder in Verteilungszentren den verantwortlichen Managern Alp-träume. Man darf nicht vergessen, dass es daneben zahlreiche traditionelle Risiken wie etwa Streiks, technische Probleme, Verkehrsüberlastung im Luftraum oder auf der Straße gibt. Aber das terroristische Risiko kann die Problematik erheblich verschärfen. Betroffen sind am stärksten die Länder, die nur auf der Basis niedriger Kosten konkurrieren können und gleichzeitig als unsicher gelten.

Als hoch gefährdet gelten Meerengen und Häfen, wie beispielsweise die Straße von Hormus im Mittleren Osten und die Straße von Malakka in Südostasien.⁵ Durch diese beiden Meerengen werden jeweils täglich mehr als zehn Millionen Barrel Öl transportiert, ein gutes Viertel der Weltproduktion.

Gefährdungen der Logistikkette haben konkrete und sofortige Auswirkungen: So hatte ein westfälischer Zulieferer mehrfach Probleme mit Lieferungen aus asiatischen Ländern. Seine großen Kunden in der Sanitärbranche verlangen absolute Lieferzuverlässigkeit, doch kann er diese angesichts der unsicheren Logistikkette nur durch ein Lager vor Ort sicherstellen, das wegen der Artikelvielfalt enorm groß

und damit teuer sein müsste. Der Zulieferer hat deshalb einen Großteil seiner Vorbezüge von asiatischen auf deutsche Hersteller zurückverlagert. Diese Tendenz lässt sich sicherlich nicht generalisieren, aber das Beispiel zeigt, welche Bremseffekte auf die Globalisierung durch eine Verunsicherung der Logistikwege entstehen können.

Entsendung von Führungskräften

Internationalisierung erfordert die Entsendung von Führungskräften in die Zielmärkte. Zwar beginnen viele Firmen die Markterschließung mit der Hilfe lokaler Importeure, aber bei verstärktem Engagement oder gar dem Aufbau einer Produktion wird es notwendig, die Geschäfte selbst zu führen. Der Transfer des notwendigen Know-hows erfolgt in aller Regel über erfahrene Führungs- und Fachkräfte aus dem Stammland. Terroristische und politische Risiken sind Gift für die Bereitschaft von Managern und deren Familien, in solche Länder zu ziehen. Zahlreiche Firmen verzichten aus diesem Grund auf mögliche Geschäfte mit bestimmten Ländern und Regionen. Teilweise haben sich Firmen aus Ländern – nach einem Anstieg des Risikos für ihre Führungskräfte – sogar ganz zurückgezogen.

Entführung oder gar Ermordung von im Ausland eingesetzten Angestellten treffen Unternehmen an einer äußerst empfindlichen Stelle, da Firmen sich gegen solche Attacken kaum wehren können. Sie beeinträchtigen stark die generelle Bereitschaft von

Managern, Aufgaben im Ausland zu übernehmen. Da diese Bereitschaft ohnehin in den meisten Unternehmen einen Engpass bildet, bemüht sich jede Unternehmensleitung um äußerste Vorsicht. Die negativen Auswirkungen sind vermutlich noch stärker als bei den Kapitalströmen. Dies liegt auch daran, dass anspruchsvollere Wertschöpfungsprozesse höher qualifiziertes Personal erfordern. Je weniger attraktiv ein Land für dieses Personal ist, desto einfacher bleibt die nach dort verlegte Wertschöpfung, desto geringer sind die Wohlstandseffekte. Terrorrisiken haben folglich enorme Auswirkungen auf die Qualität der Arbeitsplätze.

Reisen sind das tägliche „Schmiermittel“ des internationalen Handels. Geschäftsreisen sind seit dem 11. September in starkem Maße durch Telekommunikation ersetzt worden. In den ersten sechs Wochen danach stieg die Anzahl der Video- und Audiokonferenzen laut AT&T um 25 Prozent an.⁶ Mittelfristig scheint allerdings die Telefonkonferenz mit PC-Unterstützung per Internet zu Lasten der Videokonferenz zu gewinnen. Viele Firmen haben Reisen radikal eingeschränkt.

Ein Maschinenbauunternehmen, das in der Vergangenheit gut 100 Mitarbeiter zu einer Leitmesse in die Vereinigten Staaten entsandte, wird in Zukunft nur noch mit etwa 25 Personen auf dieser Messe vertreten sein. Manager empfinden Reisen wegen verschärfter Kontrollen, längerer Warte- und Vorlaufzeiten als deutlich beschwerlicher. Auch werden Regeln der Art, dass mehrere Vorstände nicht

im gleichen Flugzeug fliegen dürfen, heute noch strikter gefasst. In Verbindung mit ausgedünnten Flugplänen erschwert das die Koordination von Treffen, Verkaufsgesprächen etc. Es ist schwer vorstellbar, dass diese Situation nicht als Bremse des Welthandels wirkt, insbesondere, wenn sie länger anhalten sollte. Zwar mildert die moderne Telekommunikation die Bremseffekte, aber der persönliche Kontakt zwischen Geschäftsleuten lässt sich nicht vollständig durch medialen Austausch ersetzen.

Tourismus

Der Tourismus reagiert extrem empfindlich auf terroristische Risiken. Dabei sind eine allgemeine und eine länderspezifische Reaktionsebene zu unterscheiden. Größere Terrorattacken, egal wo sie stattfinden, führen regelmäßig zu allgemeinen kurzfristigen Einbrüchen bei touristischen Reisen. Besonders empfindlich reagieren amerikanische Verbraucher auf derartige Nachrichten.

Sehr viel schärfer und nachhaltiger fallen die spezifischen Reaktionen auf Terrorattacken in einzelnen Ländern aus. Vorfälle wie die Angriffe in Ägypten Ende der neunziger Jahre, der Anschlag auf die Synagoge und die deutschen Touristen im tunesischen Djerba, die Aktionen der kurdischen Untergrundbewegung PKK in der Türkei oder die Abu-Sayyaf-Entführungen auf den Philippinen haben für die jeweiligen Länder katastrophale Auswirkungen, da der Tourismus erheblich zu deren Sozialprodukt beisteuert

und die durch den Terrorismus verursachten Umsatzeinbrüche regelmäßig im zweistelligen Prozentbereich liegen. Meistens dauert es mehrere Jahre, bis die Normalität zurückkehrt. Umgekehrt gewinnen Länder, die als relativ sicher gelten: So verzeichnete Spanien im ersten Quartal 2002 mit 8,5 Millionen Urlaubern einen neuen Rekord.⁷

Der Terrorismus besitzt das Potenzial, den Welthandel und die Globalisierung massiv zu behindern. Die möglichen Bremseffekte betreffen sämtliche Ebenen wirtschaftlicher Aktivitäten:

- Unternehmen richten ihre Strategien, Investitionen und Organisationsstrukturen nach den neuen Risiken aus und vermeiden entsprechend belastete Regionen und Branchen;
- die für die globale Arbeitsteilung unverzichtbare Logistikkette wird durch den Terrorismus empfindlich getroffen, aufgrund erhöhter Transaktionskosten kommt die optimale internationale Arbeitsteilung nicht zustande;

- der für die Ausbreitung von Know-how notwendige internationale Einsatz und die Mobilität von qualifizierten Kräften werden durch einen Anstieg des Terrorismus stark reduziert;
- der Tourismus verlagert sich schnell und stark von unsicheren auf sichere Länder.

Aus Sicht der Unternehmen ist die Politik aufgerufen, sichere Rahmenbedingungen zu schaffen. Die Hoffnung, dass „der Handel den Terror“ besiegt, könnte sich als trügerisch erweisen. Effektiver erscheint es, den Terror zu beseitigen, dann wird der Handel einen Aufschwung erleben. Die Schlussfolgerung muss lauten, dass die eigentlichen Leidtragenden des Terrorismus diejenigen Länder sind, die am dringendsten Direktinvestitionen, Transportketten, qualifizierten Führungskräfte- und Tourismusbau brauchen. Das sind die heute schon ärmeren Länder; sie trifft der Terrorismus am stärksten. Vermutlich erreicht er damit genau das Gegenteil dessen, was seine Initiatoren beabsichtigen.

Anmerkungen

¹ Vgl. Piratenüberfälle dienen als Vorbild – Fachleute warnen vor Terroranschlägen auf Öl- und Gastanker, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ)*, 4.5.2002, S. 14.

² Vgl. Anthrax and Marketing: How the Crisis has Changed Direct Marketing, in: *Marketing News* (American Marketing Association), 29.4.2002, S. 1.

³ Vgl. Industrie treibt Pläne für eigene Rückversicherung voran, in: *FAZ*, 7.5.2002, S. 21.

⁴ Vgl. Brown calls for more trade ties with US, in: *The Daily Telegraph*, 26.7.2001, S. 1.

⁵ Siehe Anm. 2.

⁶ Vgl. Terror-Angst belebt Geschäft der Deutschen Telekom, in: *Handelsblatt*, 29.10.2001, S. 1.

⁷ Vgl. Europas Reisebranche sieht Krise überwunden, in: *General-Anzeiger* (Bonn), 6.5.2002, S. 16.