



Building a better
working world



Der europäische Weg

Wie die innovative Verbindung von Liquidität und Datenaustausch unternehmerische Lieferketten transparenter, robuster und nachhaltiger macht und damit Europas strategische Autonomie stärkt

Polypropylen - bis vor kurzem war dieser Kunststoff wohl nur den wirklichen Fachexperten ein Begriff. Heute steht er synonym für einen Umstand, den die COVID-19-Pandemie wie ein Brandbeschleuniger zum Vorschein gebracht hat: Weltweit verzweigte arbeitsteilige Prozesse führen zu Abhängigkeiten. Läuft alles rund, sind diese Abhängigkeit kaum der Rede wert; geraten sie jedoch ins Stocken, tritt die Verwundbarkeit, die mit einer solchen Abhängigkeit einhergeht, sehr schnell zutage.

Polypropylen ist zentraler Baustein für Schutzmasken. Während der Kunststoff eigentlich weltweit hergestellt wird, gibt es für schmelzgeblasenes Polypropylen, das in ebendiesen Schutzmasken zum Einsatz kommt, nur wenige Hersteller.¹ Dieser Umstand erwies sich als Flaschenhals, der die Herstellung von Schutzmasken weltweit verzögert hat. Verstärkt wurden die daraus resultierenden Lieferengpässe unter anderem durch beschränkte Produktionskapazitäten bei den Masken, die Zeit, die erforderlich war, um andere Produktionsprozesse auf die Maskenherstellung umzurüsten, sowie durch eine „Springflut“ von Exportrestriktionen, die eine Vielzahl

von Ländern in den letzten Monaten erlassen hat, um die nationale Versorgung mit dieser kritisch gewordenen Schutzausrüstung - auf Kosten internationaler Partner - sicherzustellen.

Politik und Verbraucher setzen in der Regel voraus, dass Güter verfügbar sind. Versorgungssicherheit war in diesem Sinne bislang primär eine betriebswirtschaftliche Aufgabe und damit eine Folge unternehmensspezifischer Strategieüberlegungen. Ob und mit wie vielen Partnern ein Unternehmen seine Lieferketten organisiert, wird dabei bestimmt von Aspekten wie Skalenerträge, Kostenvorteile, Risikoabsicherung und Markt-

zugang. In Einzelfällen trat die volkswirtschaftliche Dimension der Versorgungssicherheit zutage, beispielsweise dann, wenn Lieferländer mit bewussten Entscheidungen die Verfügbarkeit von Rohstoffen wie Öl, Gas oder seltenen Erden eingeschränkt und damit Preissteigerungen - oder wie im Fall der jüngsten Ölkrise auch einen rapiden Preisverfall - ausgelöst haben. Die sicherheitspolitische Dimension der Versorgungssicherheit - und damit auch ihre Bedeutung für die öffentliche Ordnung - spielte bis zur COVID-19-Pandemie in der öffentlichen Diskussion so gut wie keine Rolle.



¹ The face mask global value chain in the COVID-19 outbreak: evidence and policy lessons (Paris: OECD, 2020), <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/covid-19-and-international-trade-issues-and-actions-494da2fa/>; Samantha Subramanian, „How the face mask became the world’s most coveted commodity“, The Guardian, 28. April 2020, <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/28/face-masks-coveted-commodity-coronavirus-pandemic>

Das politische Interesse an Lieferketten wächst

Das hat sich beinahe über Nacht geändert. Die Nichtverfügbarkeit versorgungskritischer Güter in der Krise führte weltweit zu verstärkten Rufen nach mehr nationaler Eigenversorgung und robusten Lieferketten, wobei Letzteres in den meisten Fällen gleichgesetzt wird mit der Rückführung von Produktionsanteilen aus Schwellenländern in Industrieländer.² Die Forderung nach robusten Lieferketten trifft jedoch einen rohen Nerv: Was genau ist der Maßstab für Robustheit? Welchen Grad der Robustheit streben Industrienationen in den Bereichen, in denen Abhängigkeit von Partnern besteht, denn eigentlich an? Wie wirken sich unterschiedliche Vorstellungen zur wirtschafts- und industriepolitischen Zukunft der Industrieländer beispielsweise auf ihren Bedarf an Halb- und Fertigfabrikaten oder Rohstoffen aus? Welche Abhängigkeit wird gesellschaftlich und politisch akzeptiert? Und wie steht es um die Kosten, die entstehen, um die nationale Versorgungssicherheit zu stärken?

Der Ruf danach, Lieferketten neu zu organisieren, um Abhängigkeiten zu reduzieren, setzt wie selbstverständlich voraus, dass Lieferketten transparent sind und jeder Partner entlang eines mehrstufigen Wertschöpfungsprozesses ebenso bekannt ist wie sein spezifischer Beitrag zum Endprodukt. Das ist - und genau hierin liegt die eigentliche Herausforderung - weitgehend nicht der Fall.³ Unternehmen kennen in der Regel ihre direkten Partner, die wiederum ihre Partner kennen. Hinter diesen unmittelbaren Vertragsbeziehungen wird es jedoch sehr schnell dunkel. Umfassende Transparenz lässt sich nur vereinzelt und wenn, dann nur mit einem unverhältnismäßig hohen Aufwand herstellen. Dass dies bereits heute Probleme bereitet, verdeutlichen die Schwierigkeiten in der Umsetzung verschiedener Initiativen, die Unternehmen zu mehr gesellschaftspolitisch verantwortlichem Handeln auffordern und dabei davon ausgehen, dass Großkonzernen bis ins letzte Glied ihrer Lieferketten eine Art „Durchgriffsrecht“ haben, um alle an der Produktherstellung beteiligten Partner zu normkonformem Verhalten zu veranlassen.



² Sam Fleming und Michael Peel, „EU industrial supply lines need strengthening, commissioner warns“, Financial Times, 5. Mai 2020, <https://www.ft.com/content/5e6e99c2-4faa-4e56-bcd2-88460c8dc41a>

³ Bernard Hoekman, Matteo Fiorini und Aydin Yildirim, „COVID-19: Export controls and international cooperation“, in: Richard E. Baldwin und Simon J. Evenett (Hrsg.), COVID-19 and trade policy: Why turning inward won't work (London: Centre for Economic Policy Research, 2020), S. 77-88, hier S. 82, <https://voxeu.org/content/covid-19-and-trade-policy-why-turning-inward-won-t-work>

Komplexe Lieferketten verstehen: fünf Dimensionen

Dem steht die Komplexität unternehmerischer Lieferketten gegenüber. Forderungen nach transparenteren Lieferketten müssen fünf eng miteinander verwobene Dimensionen beachten:

Zuerst ist die **räumliche Dimension** von Lieferketten zu nennen. Mehrere Jahrzehnte der ungehinderten Globalisierung und Digitalisierung haben den Umstand in den Hintergrund treten lassen, dass jede Lieferkette durch Räume verläuft, die mehr oder weniger stabil sind, und von Transportwegen und Transportmitteln abhängt, deren Bau Staaten und Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Interessen verfolgen. Während für die meisten Industrieländer Transportwege ein funktionales Instrument der Versorgung darstellen, erblicken ambitionierte Schwellenländer darin ein Instrument, um eigene Vorstellungen zur politisch-wirtschaftlichen Ordnung von Räumen umzusetzen. Gerade weil Globalisierung aber vom Austausch von Strömen wie Waren, Dienstleistungen, Kapital, Information und der Möglichkeit abhängt, dass Menschen reisen können, ist die Frage, wer Zugang zu diesen Versorgungskorridoren und Versorgungsmitteln hat, im Kern eine Frage der politischen und wirtschaftlichen Macht.⁴ Nichts anderes steht hinter der Idee von Chinas Belt and Road⁵, der europäischen Konnektivitäts-

strategie mit Asien⁶ oder den neuesten Überlegungen der US-amerikanischen Administration, ein Netzwerk der Prosperität⁷ mit gleichgesinnten Partnern aufzubauen.

Sehr eng verbunden mit der räumlichen Dimension ist, zweitens, die **technische Dimension** der Lieferketten. Um die kommerziellen Technologien, die einer Nation im 21. Jahrhundert Wettbewerbsvorteile sichern sollen, ist längst ein Wettstreit zwischen den USA, China, Europa und anderen Ländern entbrannt. Die Schwierigkeit ist, dass sich hierbei das Paradigma jüngst grundlegend verändert hat. Kooperative Technologieentwicklung, die auch der wesentliche Treiber für global verzweigte unternehmerische Lieferketten ist, gerät dabei ins Hintertreffen. Zugang zu und Verfügungsgewalt über Technologie wird immer stärker aus der Logik eines Nullsummenspiels betrachtet: Wer beides besitzt, will es nicht teilen, weil Exklusivität den Wettbewerbsvorsprung sicherstellen soll. Vor allem die Digitaltechnologien, die der Idee vernetzter und hoch automatisierter Produktionsabläufe nach dem Modell der Industrie 4.0 zugrunde liegen, sind hiervon direkt betroffen. Das Problem resultiert dabei aus dem Umstand, dass Import- und Exportbestimmungen verstärkt genau auf dieses Technologiefeld



und verwandte Gebiete wie künstliche Intelligenz, Robotik, Hochleistungsrechner sowie Blockchain oder Quanteninformatikwissenschaft ausgeweitet werden. Damit droht die Digitalisierung, bislang der Lebensnerv der Lieferketten, ins Gegenteil umzuschlagen, wenn Digitaltechnologien nicht mehr verfügbar sind, weil Partner, die diese entwickeln, zum Objekt von Wirtschaftssanktionen werden oder Daten, die zwischen Wirtschaftsstandorten ausgetauscht werden, einen Standort nicht mehr verlassen dürfen.⁸

4 Heiko Borchert, Flow control rewrites globalization. Implications for business and investors (Dubai: HEDGE21/Alcazar Capital, 2019); Henry Farrell und Abraham L. Newman, „Weaponized interdependence: How global economic networks shape state coercion“, International Security 44:1 (Sommer 2019), S. 42-79; Keith Johnson und Robbie Gramer, „The great decoupling“, Foreign Policy, 14. Mai 2020, <https://foreignpolicy.com/2020/05/14/china-us-pandemic-economy-tensions-trump-coronavirus-covid-new-cold-war-economics-the-great-decoupling/>

5 Nadège Rolland, China's Eurasian century? Political and strategic implications of the Belt and Road Initiative (Seattle/Washington, DC: The National Bureau of Asian Research, 2017), <https://www.nbr.org/publication/chinas-eurasian-century-political-and-strategic-implications-of-the-belt-and-road-initiative/>; China's Belt and Road at five. A progress report (New York: City GPS, 2018), <https://www.citivelocity.com/citiqps/chinas-belt-road-initiative/>; „Chinas's Belt and Road“, The Economist Special Report, The Economist, 8. Februar 2020

6 Connecting Europe and Asia: Building blocks for an EU strategy, JOIN(2018) 31 final, Brüssel, 19. September 2018, https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/50699/connecting-europe-asia-eu-strategy_en.

7 Humeyra Pamuk und Andrea Shalal, „Trump administration pushing to rip global supply chains from China: officials“, Reuters, 4. Mai 2020, <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-usa-china/trump-administration-pushing-to-rip-global-supply-chains-from-china-officials-idUSKBN22GOBZ>

8 Simeon Gilding, „5G choices: a pivotal moment in world affairs“, The Strategist, 29. Januar 2020, <https://www.aspistrategist.org.au/5g-choices-a-pivotal-moment-in-world-affairs/>; Paul Triolo, Kevin Allison und Clarise Brown, The geopolitics of 5G (New York: Eurasia Group, 2018); Marianne Schneider-Petsinger, Jue Wang, Yu Jie und James Crabtree, US-China strategic competition. The quest for global technological leadership (London: Chatham House, 2019)



Aus den ersten beiden Dimensionen resultiert, drittens, der enge Zusammenhang mit der **finanziellen Dimension**. Zur rein betriebswirtschaftlichen Frage, wie Unternehmen ihre Finanzierung sicherstellen, um reibungslose Betriebsabläufe zu ermöglichen, treten im Lichte der COVID-19-Pandemie verstärkt ordnungspolitische Aspekte. Wie steht es zum einen um die finanzielle Solidarität der Lieferkettenteilnehmer, und wie kann es zum anderen gelingen, die gesamte Lieferkette so mit Liquidität zu versorgen, dass sie sich selbst stabilisiert? In der Politik werden diese beiden Fragen bislang zu wenig beachtet. Dabei besteht ein Grund, weshalb gewisse Unternehmen systemrelevanter sind als andere, genau in deren Möglichkeit, Lieferkettenpartner mit Liquidität zu versorgen. Wer also Lieferketten neu organisieren möchte, der muss nicht nur die aufbau- und ablauforganisatorischen Aspekte berücksichtigen, sondern er muss vor allem die Liquiditätsströme in den Blick nehmen. Und genau hierin liegt die strategische Herausforderung des oben angesprochenen Technologiewettbewerbs, denn Finanztechnologie ist im Kern Digitaltechnologie. Wer sie kontrolliert, schafft Transparenz bezüglich der Finanzströme. Genau aus diesem Grund versuchen China und Russland verstärkt, dem von westlichen Industrieländern dominierten Finanz- und Zahlungssystem eigene Lösungen entgegenzustellen und die Wirtschaftsbeziehungen mit ihren Partnern darüber abzuwickeln.⁹ Damit entsteht jedoch für die Lieferkettenliquidität eine neue Bruchstelle, die unmittelbar mit der

räumlichen Dimension von Lieferketten und den ordnungspolitischen Vorstellungen der dadurch verbundenen Staaten verknüpft ist.

Bei all diesen Überlegungen spielt, viertens, die **zeitliche Dimension** eine wesentliche Rolle. Zum einen ist zu fragen, wie zeitnah Veränderungen in der Lieferkette oder ihrem relevanten Umfeld erkennbar sein müssen, um ihre Auswirkungen beurteilen zu können. Unternehmen und auch die Politik stehen dabei vor der Herausforderung, dass Entscheidungen aufgrund unzureichender Grundlagen und beschränkter verfügbarer Daten nur zu mäßig erfolgreichen Lösungen beitragen. Zum anderen ist zu berücksichtigen, dass Veränderungen innerhalb der Struktur und der Organisation von Lieferketten zeitlich verzögert wirken. Das gilt für Unternehmensentscheidungen genauso wie für Regierungsentscheidungen, die sich auf den unternehmerischen Handlungsspielraum auswirken. Ohne einen Dialog zwischen Staat und Wirtschaft über die jeweiligen Wirkungszusammenhänge und die Wirkungskanäle besteht jedoch die große Gefahr asynchronen Verhaltens der Akteure.

Alle vier genannten Dimensionen sind schließlich im Licht der fünften Dimension zu betrachten: der **Weltbilder** der

handelnden Akteure. Weltbilder sind die normativen Konstrukte, die dem Handeln von Entscheiderinnen und Entscheidern zugrunde liegen.¹⁰ Sie definieren weitgehend, welchen Anforderungen Lieferketten - und damit die Unternehmen, die sie betreiben - genügen müssen. Die Einhaltung von Menschenrechten und Umweltschutzstandards wird vor dem Hintergrund der COVID-19-Erfahrung durch weitere Forderungen hinsichtlich der Robustheit in der Krise und der Resilienz im Hinblick auf das Zurückführen auf einen Vorkrisenzustand ergänzt werden. Hierfür sind jedoch die Weltbilder prägend: Wer als Politikerin bzw. Politiker zum Beispiel Krisenfestigkeit als Nullsummenspiel versteht, wird mit seinem politischen Handeln Rahmenbedingungen schaffen wollen, die primär den Handlungsspielraum seiner nationalen Unternehmen stärkt, und möglicherweise die Rückführung von Produktionsanteilen finanziell unterstützen. Demgegenüber würde ein eher kooperativer Ansatz versuchen, die Spielregeln für Krisenfestigkeit so zu definieren, dass Lieferketten in der Kooperation zwischen Unternehmen stabilisiert und weiterentwickelt werden können.¹¹

9 Alex Rolfe, „Russian national payment system MIR set sights on European expansion“, Payments Industry Intelligence, 29. November 2019, <https://www.paymentscardsandmobile.com/russian-national-payment-system-mir-set-sights-on-european-expansion/>;

„Russian and Chinese alternatives for SWIFT global banking network coming online“, Russia Briefing, 17. Juni 2019, <https://www.russia-briefing.com/news/russian-chinese-alternatives-swift-global-banking-network-coming-online.html/>

10 Christian Reus-Smit und Duncan Snidal, The Oxford Handbook of International Relations (Oxford: Oxford University Press, 2008); Beth A. Simmons, Walter Carlsnaes und Thomas Risse (Hrsg.), Handbook of International Relations (London: Sage Publications, 2012)

11 Heiko Borchert, Looking beyond the abyss. Eight scenarios on the post-Covid-19 business landscape (Zolling/Freising: 21strategies, 2020)

Wie ein Lösungsansatz aussehen kann

Lieferketten sind verwundbar, sei es als Folge technischer Störungen, von Naturkatastrophen, der umfassenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Demobilisierung, um die Folgen eines Ereignisses wie COVID-19 einzudämmen, oder als Resultat wirtschaftspolitischer Präferenzen. Für europäische Industriestaaten als weltweit vernetzte Wirtschaftsstandorte besteht die größte Gefahr in einer Entwicklung, die die berechtigte Forderung nach stärkerer Robustheit und Resilienz von Lieferketten für protektionistische Wirtschaftspolitik missbraucht. Diese Gefahr ist mehr als real, weil der Antagonismus zwischen den USA und China zunimmt. Eine Entkoppelung dieser beiden Volkswirtschaften hätte weitreichende Folgen für die globalen Wirtschaftsbeziehungen, denn aus diesem Trend könnten langfristig abgeschottete Wirtschaftsräume resultieren.¹² Unternehmerische Lieferketten, die diese Räume bislang verbinden, würden dann entweder konsequent umgeleitet oder gekappt.

Als Reflex auf die COVID-19-Ereignisse ist die Forderung nach mehr nationaler und europäischer Selbstversorgung nachvollziehbar. Im diesem Licht ist der jüngste Vorschlag der Europäischen Kommission zu sehen, mit einer neuen „Fazilität für strategische Investitionen [...] grenzüberschreitende Investitionen zu unterstützen und so zur Stärkung und zum Ausbau strategischer Wertschöpfungsketten in Europa beizutragen“.¹³ Dieser Ansatz katapultiert das Management von Lieferketten ganz oben auf die strategische Agenda der EU. Kein Mitgliedstaat wird sich künftig der Frage entziehen können, welchen Beitrag er zu diesem Ansatz leistet und wie er gedenkt, diesen auf nationaler Ebene umzusetzen. Als Antwort darauf besteht ein ordnungspolitisch kluger Ansatz darin, die Logik unternehmerischer Steuerung sinnvoll zu nutzen und durch die Kombination zweier zentraler Aspekte zu stärken: der Bereitstellung von Liquidität für Unternehmen und der Definition der Rahmenbedingungen, die hierfür erfüllt sein müssen.

Lieferketten sind ein Ausfluss unternehmerischen Handelns und beeinflussen dieses gleichzeitig. Die physische Dimension der Lieferketten ist eingebettet in den Dreiklang aus Vertragsbeziehung, Zahlung (und damit Liquidität) und Daten. Liquidität ist dabei das Verbindungselement, das alles zusammenhält. Bislang ist Liquidität aber nur sehr einseitig verfügbar. Kleinen Unternehmen am Ende der Lieferkette mangelt es an Zugang zu günstiger Liquidität. Großunternehmen, die öffentliche Hand, multinationale Organisationen und Investoren verfügen dagegen genau über diese günstige Liquidität.

Ausgehend vom schwächsten Teilnehmer der Lieferkette muss Liquidität daher neu organisiert werden, indem Konzepte der Finanzierung der Lieferketten (Supply Chain Finance) nicht nur auf der ersten Stufe, sondern entlang der gesamten Lieferkette funktionieren. Wie die Ausführungen im Kasten zeigen, ist dafür ein anreizorientierter Ansatz erforderlich. Dieser verbindet Liquidität mit dem Wert von Daten im Rahmen der Vertragsbeziehung zwischen den Lieferkettenpartnern. Liquidität zwischen den Partnern fließt als Gegenleistung zu Produkten und Diensten sowie neu auch dem Austausch von Daten. Dieser neue Datenstrom, der vorhandene Daten aus ihren Silos hebt und sie für die Partner der Lieferkette zugänglich macht, schafft jene Transparenz, die heute nicht vorhanden ist, weil kein Anreiz besteht, diese Daten zu teilen.



- 12 Charles W. Boustany und Aaron L. Friedberg, Partial disengagement. A new U.S. strategy for economic competition with China (Seattle/Washington, DC: The National Bureau of Asian Research, 2019), <https://www.nbr.org/publication/partial-disengagement-a-new-u-s-strategy-for-economic-competition-with-china/>; Steven Weber, Bloc by bloc. How to build a global enterprise for the new regional order (Cambridge: Harvard University Press, 2019); Ali Wyne, „How to think about potentially decoupling from China“, The Washington Quarterly 43:1 (Frühling 2020), S. 41-64
- 13 Die Stunde Europas: Schäden beheben und Perspektiven für die nächste Generation eröffnen, COM(2020)456 final, Brüssel, 27. Mai 2020, S. 17, https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-europe-moment-repair-prepare-next-generation_de.pdf



Moderne Supply Chain Finance für robuste Lieferketten

Aus einer Liefer- und Leistungsbeziehung entsteht eine Zahlungsverpflichtung. Diese wird mittels eines neuen bzw. alten Instruments ausgeführt, des (elektronischen) Wechsels. Mit Einstellung des Diskontsatzes der Zentralbanken ist der Wechsel aus dem Geschäftsleben verschwunden, erlebt nun jedoch als elektronischer Wechsel eine „Auferstehung“. Im konkreten Fall verfügt er über ein besonderes Element der Ausgestaltung, das es erlaubt, ihn durch die Lieferkette „durchfließen“ zu lassen. Dies bedeutet, dass der Wechsel aufgeteilt werden kann, damit jedes beteiligte Unternehmen seinen ihm zustehenden Anteil erhält. Dabei darf der Auftraggeber nicht wissen, wie viel die Teilnehmer 2-n der Lieferkette bekommen, sondern nur dass sie berechtigt sind, den ihnen zustehenden Betrag zu erhalten. Das technische Produkt hierzu heißt FLOW-BILL (von „bill of exchange“). Mittels dieser technischen Lösung ist es zudem möglich, dass Liquidität unmittelbar alle Teilnehmer der Lieferkette erreicht, d. h., Zahlungsziele und damit der Bedarf

an betriebsnotwendigem Kapital (Working Capital) können entfallen bzw. reduziert werden.

Um dies zu ermöglichen ist eine dritte Ebene, die der Daten, erforderlich. Das bedeutet, dass Daten die Lieferkette „hochfließen“ müssen, um den entsprechenden Nachweis zu erbringen. Auf der Datenebene können nun die Teilnehmer der Lieferkette weitere relevante Informationen, das heißt Daten, bereitstellen. Damit besteht die Möglichkeit, die Datensilos zu öffnen und verfügbar zu machen, und es entsteht eine Datenbank, deren Standort in der Europäischen Union von einem europäischen Unternehmen (technisch) verwaltet werden sollte. Dies wäre demnach auch ein mögliches Rückgrat für die Umsetzung der Datenstrategie der Europäischen Union.¹⁴ Gelingt es nicht, die Datenthematik für die Transparenz der Lieferketten in der Europäischen Union zu halten, wird sie mit Sicherheit außerhalb Europas aufgebaut.

Daten haben in diesem Konzept einen Wert. Sie sind beispielsweise die Gegenleistung für günstige Liquidität oder sie bekommen einen unmittelbaren

Wert, weil sie zur Lieferkettentransparenz bzw. zum Nachweis von Nachhaltigkeitskriterien genutzt werden können. Durch die bestehende Vertragsbeziehung wird zwischen den Beteiligten auch der Wert der Daten ermittelt. Eine darüber hinausgehende Freigabe der Daten ist, auch über den unmittelbaren Vertragspartner hinaus, jederzeit möglich, jedoch unter der Maßgabe, dass die Freigabe entsprechend erteilt und entlohnt wird.

Die beschriebene technische Lösung existiert bereits (mit einer etwas anderen Zielrichtung im öffentlichen Sektor). Zudem gibt es Plattformen, die schon heute über Teilelemente verfügen, die in einem entsprechenden offenen und auf Umweltveränderungen flexibel reagierenden Ökosystem relevant sind. Hierzu gehören u. a. Peppol oder die XRechnung. Nur in Daten auf einer neu zu schaffenden Plattform zu denken ist daher eine Sackgasse. Vielmehr geht es darum, das Konzept eines offenen Ökosystems voranzutreiben, das unterschiedliche Elemente miteinander verbindet und im Gegensatz zu Blockchain-Lösungen sektoragnostisch unbegrenzt skalierbar ist.

¹⁴ Eine europäische Datenstrategie, COM(2020)66 final, Brüssel, 19. Februar 2020, https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-data-strategy_de



Ein auf dieser Logik aufbauender Ansatz eröffnet neue politische Handlungsspielräume auf nationaler und europäischer Ebene. National trägt er wesentlich dazu bei, günstige Liquidität schnell zu verteilen und Unternehmen damit zu stabilisieren. Das ist vor allem in Krisenzeiten essenziell, wie die COVID-19-Erfahrung zeigt. Hinzu kommt, dass der Zugang zu günstiger Liquidität an Vorgaben geknüpft werden kann, die beispielsweise die Robustheit und Resilienz von Lieferketten betreffen. In dem Maße, wie Unternehmen über den neuen Datenstrom Informationen bereitstellen, die ein Überprüfen dieser Vorgaben ermöglichen, schafft der Ansatz eine neue, ordnungspolitisch gewollte Transparenz zwischen allen Wirtschaftspartnern und dem Staat. Das ist für die volkswirtschaftliche Krisenfestigkeit von zentraler Bedeutung. Geht man davon aus, dass Störungen der Lieferketten angesichts der angesprochenen Verschärfung des geostrategischen Wettbewerbs zwischen unterschiedlichen Wirtschaftsräumen künftig zunehmen, ist volkswirtschaftliche Krisenfestigkeit als zentraler Standortvorteil zu verstehen - und der vorgeschlagene neue Ansatz der Finanzierung von Lieferketten ist das Mittel dazu.

Gestärkte nationale Krisenfestigkeit ist für Europas internationale Rolle von zentraler Bedeutung. Je stärker Lieferketten in den Mittelpunkt geoökonomischer Auseinandersetzungen rücken, desto mehr wird Europa dafür tun müssen, die wirtschaftlichen Lebensadern zu schützen, die Europa mit seinen

strategischen Partnern verbinden. Ein Finanzierungsansatz, der Liquidität mit Daten kombiniert, um Lieferketten krisenfester zu machen, ist ein neues Instrument im Werkzeugkasten der wirtschaftlichen Sicherheit Europas. Dieser Ansatz nutzt Europas (teilweise) ausgezeichnete Bonität, um vergünstigte Liquidität an Unternehmen in Partnerländern weiterzugeben. Das erlaubt es außenpolitisch, jene Länder und Regionen zu stabilisieren, die für Europas Sicherheit und Prosperität besonders relevant sind. Der Ansatz lässt sich auch ideal mit der europäischen Konnektivitätsstrategie kombinieren und versetzt Europa damit in die Lage, wichtige Drittländer über die gemeinsame Infrastrukturentwicklung in Europas politisch-wirtschaftliches Ökosystem einzubinden. Die vorgeschlagene Kombination aus Liquidität und dem Teilen von Daten ist auch sicherheits- und verteidigungspolitisch höchst relevant. Technologieprojekte, die der strategischen Zusammenarbeit dienen, stehen oft vor dem Risiko des unerlaubten Abflusses von Technologie und Wissen. Würde die Sicherheits- und Verteidigungsindustrie den beschriebenen Ansatz nutzen, wäre Verhalten, das von gemeinsamen Vereinbarungen abweicht, sofort in den erfassten und weitergegebenen Daten ersichtlich und hätte einen unmittelbaren Liquiditätsstopp zur Folge. Zusätzlich ist die Kombination aus normativen Anforderungen, Liquidität und Datenströmen in einem neuen Controlling-Ansatz auch von Bedeutung, um anspruchsvolle Politikziele beispielsweise im Rahmen der entwicklungspolitischen

Agenda 2030 der Vereinten Nationen¹⁵ sowie in der Energie- und Klimapolitik zu erreichen.

COVID-19 und der zunehmende geoökonomische Antagonismus zwischen führenden Staaten verdunkeln die globalen Zukunftsperspektiven. Will Europa seine „strategische Autonomie ausbauen und gleichzeitig die Vorteile einer offenen Wirtschaft wahren“¹⁶, ist die Zusammenarbeit mit Partnern unerlässlich. Allerdings ist das gegenwärtig vorherrschende ökonomische Modell mit weltweit weit verzweigten Lieferketten nicht darauf ausgerichtet, eine globale Entkoppelung der international führenden Volkswirtschaften schadlos zu überstehen. Schon die Reorganisation der Lieferketten mit dem Ziel der verstärken europäischen bzw. nationalen Versorgungssicherheit wird angesichts der beschriebenen geoökonomischen Dynamik sehr anspruchsvoll. Europa sollte daher einen Weg wählen, der die Kraft der unternehmerischen Steuerung anreizorientiert nutzt, um diese mit Anforderungen an das Management von Lieferketten zu kombinieren, die sich aus dem offenen und wertegebundenen europäischen Weltbild ergeben. Europa würde damit in innovativer Weise einen liquiditäts- und datengetriebenen Ansatz mit politischen Vorgaben zur unternehmerischen Krisenfestigkeit verbinden und gleichzeitig Lieferketten als neues Instrument der Prosperitäts- und Stabilitätsprojektion nutzen - eine wegweisende Vision für die nächste Generation in Europa und in Europas Partnerländern.

¹⁵ „The sustainable development agenda,“ United Nations, ohne Datum, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

¹⁶ Die Stunde Europas: Schäden beheben und Perspektiven für die nächste Generation eröffnen, S. 2

Autoren

Carsten Jäkel ist Partner und Leiter der Global Treasury Services für Deutschland, die Schweiz und Österreich bei EY.

Dr. Heiko Borchert ist Inhaber und Geschäftsführer des auf sicherheitsstrategische Themen spezialisierten Beratungsunternehmens Borchert Consulting & Research AG.

Ansprechpartner



Carsten D. Jäkel
Partner | Global Treasury Services
Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Telefon: +49 221 2779 29356
carsten.d.jaekel@de.ey.com

EY | Assurance | Tax |
Strategy and Transactions | Consulting

Die globale EY-Organisation im Überblick
Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen – für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch *Building a better working world*.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Informationen dazu, wie EY personenbezogene Daten erhebt und verwendet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Personen gemäß des Datenschutzgesetzes haben, sind über ey.com/privacy verfügbar. Weitere Informationen zu unserer Organisation finden Sie unter ey.com.

In Deutschland ist EY an 20 Standorten präsent. „EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2020 Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

GSA Agency
KKL 2006-830
ED None

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

ey.com/de