

# Hope for the best, plan for the worst?

## Wie wir Unternehmen, Arbeitswelt und Gesellschaft krisenfest aufstellen

Der 24. Februar 2022 wird einen festen Platz in unserem kollektiven Gedächtnis behalten. Seither ist die europäische Friedensordnung im wahrsten Sinne des Wortes unter Beschuss. Und seit mehr als zwei Jahren erleben wir, dass eine globale Pandemie kein hypothetischer „Worst Case“ ist, sondern unser Alltag. Diese beiden Einschnitte, vor allem aber die bessere Vorbereitung für die Zukunft, erfordern es aus meiner Sicht, intensiver darüber zu diskutieren, wie sich Unternehmen, Arbeitswelt und Gesellschaft krisenfest aufstellen können.

Es ist unübersehbar, dass wir uns in zentralen Bereichen neu ausrichten müssen. Dabei dürfen wir uns künftig nicht mehr auf blauäugige Deutungen der Zukunft verlassen. Denn wenn wir eines gelernt haben in der jüngsten Vergangenheit, dann doch dieses: Nie war die Halbwertszeit einer Prognose kürzer als heute.

„Wird schon gut gehen“ hat ausgedient

Entscheidungsparameter verschieben sich immer dynamischer, sei es auf Grund zunehmender Naturka-

**Nie war die Halbwertszeit einer Prognose kürzer als heute.**

tastrophen, einer globalen Pandemie oder drastischer Regelverletzungen innerhalb der Staatengemeinschaft. Deshalb müssen wir umdenken. In den vergangenen Jahrzehnten sind wir zu sehr dem Credo „Wird schon gut gehen“ gefolgt.

Diese Einstellung prägte unsere Gesellschaft in einer zunehmenden friedlichen wirtschaftlichen Vernetzung nach dem Kalten Krieg – und ließ uns an vielen Stellen träge und bequem werden.

Wir haben von der

Friedensdividende gelebt. Konsum und Lebensfreude schienen möglich ohne Reserven, Verzicht und Sicherheitspuffer. Effizienzmaximierung war



wichtiger als Krisenresilienz. Der Ernstfall war undenkbar geworden.

Doch unsere zivilen und staatlichen Strukturen sind im Krisenfall nicht robust genug, zu phlegmatisch und damit am Ende nicht effektiv. Verantwortung für die Zukunft übernehmen heißt in dieser Zeit, die Widerstandsfähigkeit unserer Systeme dramatisch zu verbessern. Dies gibt es nicht zum Nulltarif. Im Gegenteil: Das „vorbereitet sein“, der Plan B, wird schmerzlichen Verzicht an anderer Stelle bedeuten und schnell unpopulär sein. Darum müssen wir mit aller Kraft für eine breite gesellschaftliche Akzeptanz dieses Weges eintreten.

Bill Gates brachte es im Zusammenhang mit Covid-19 treffend auf den Punkt: „Es hätte einen großen Unterschied gemacht, wenn man sich ein wenig mehr vorbereitet hätte.“ Seit Jahren schon warnte er vor einer drohenden Pandemie. Mit einem Ausbruch just zu Beginn des Jahres 2020 konnte zwar niemand rechnen. Dass aber nach Ebola, SARS und MERS über kurz oder lang ein weltweit wütendes Virus die Menschheit heimsuchen würde, kam nicht überraschend.

**Gesundheit als strategisches Gut betrachten**

Als der Ernstfall eintrat, waren Gesellschaft und Politik indes nur bedingt handlungsfähig. In

der Rückschau müssen wir uns eingestehen, dass wir reichlich bittere Erfahrungen gesammelt haben. Wenn es eine deutliche Botschaft für die Nach-Pandemie-Zeit gibt, dann diese: Wir dürfen unser Gesundheitssystem nicht noch mehr strapazieren. Wir müssen Gesundheit als strategisches Gut betrachten, in das wir konsequent und nachhaltig investieren.

Ähnliche Lehren können wir auch aus dem völkerrechtswidrigen Krieg Russlands gegen die Ukraine ziehen. Wir haben unsere Verteidigungsfähigkeit und unsere Wehrhaftigkeit so sträflich vernachlässigt, dass uns Systeme und Organisationen, für die nur das Recht des Stärkeren zählt, nicht mit Respekt begegnen. Der Ernstfall war nicht mehr vorgesehen, die sinnvolle Unterstützung des Opfers einer Aggression kaum zu organisieren.

Für mich ist eine zentrale Erkenntnis: Nicht nur unser Gesundheitssystem muss robuster werden. Staat, Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft müssen insgesamt wesentlich beweglicher und smarter werden. Unverzichtbar sind dafür umfassende und eingeübte digitale Strukturen und Prozesse. Doch ist die seit vielen Jahren angemahnte Digitalisierung Deutschlands leider bislang auf halbem Wege stecken geblieben – trotz zahlreicher Lippenbekenntnisse.

**Mehr Resilienz statt maximaler globaler Effizienz**

Wenn wir mehr Widerstandsfähigkeit unserer Gesellschaft einfordern, dann müssen wir auch den

Standort Deutschland und Europa insgesamt in den Blick nehmen. Wir haben in den vergangenen Jahrzehnten mit Blick auf sinkende Kosten dem Leitmotiv höchster Effizienz und Arbeitsteiligkeit in der globalen Wirtschaft ein gutes Stück unserer Resilienz im Krisenfall geopfert. Heimische Produktion fiel weg, internationale Logistik wurde immer wichtiger, die Lieferketten komplexer. Einen Plan B gab es häufig nicht.

Tatsächlich aber führen lange globale Wege, einseitige Abhängigkeiten von Regionen und einzelnen Zulieferern im Krisenfall zu großen Herausforderungen im Hinblick auf unsere Lieferketten sowie auf Energieerzeugung und Energieverbrauch. Das führt dann wiederum zu leeren Regalen in den Supermärkten, zu erheblichen Lieferverzögerungen nicht nur bei neuen Autos sowie zu dramatisch steigenden Preisen in allen Lebensbereichen. Das sehen wir im Rahmen des Ukraine-Krie-

**Staat, Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft müssen insgesamt wesentlich beweglicher und smarter werden.**

ges sogar noch viel deutlicher als in den beiden Jahren davor während der Pandemie.

Der Krieg zwingt uns, bei der Energiewende nun noch entschlossener voranzugehen. Denn wenn es zu Engpässen in der Energieversorgung kommt, wäre nicht nur die Chemieindustrie selbst betroffen. Die Produkte unserer Branche sind oft nicht für jedermann sichtbar, sie sind aber unverzichtbar für ein reibungsloses Funktionieren der gesamten Wirtschaft.

**Globale Arbeitsteilung neu kalibrieren**

Wie können wir uns also robuster aufstellen? Auch wenn gerade das Schlagwort von der Deglobalisierung die Runde macht: Dies wäre gewiss der falsche Weg. Er würde nicht nur bei uns selbst, sondern auch bei unseren Handelspartnern in aller Welt zu einem erheblichen Wohlstandsverlust führen. Der enorme Handelsbilanzüberschuss belegt, wie riskant eine solche Alles-oder-nichts-Strategie gerade für die Deutschen wäre.

Nein, die zunehmende Volatilität erfordert eine neue Balance zwischen dem Bekenntnis zum globalen Handel und einer verbesserten Widerstandsfähigkeit der Lieferketten. Dazu zählen mehr Vielfalt und Redundanz bei Lieferanten und Standorten. Dies gilt insbesondere mit Blick auf einseitige Abhängig-

keiten von bestimmten Regionen und Staaten. Diversifikation ist hier künftig unabdingbar – auch und gerade bei Energielieferanten und beim Energiemix.

Zudem muss ein konsequentes Risikomanagement entlang der Lieferkette Standard werden. Und die Logistik muss durch eine umfassende Digitalisierung verlässlicher werden. Das Just-in-time-Prinzip muss intelligent ergänzt werden. Für strategische Güter muss es wieder mehr Lagerkapazitäten geben. Dabei ist auch der Staat gefragt: Als strategische Reserven kommen nicht nur Öl, Gas, Kohle und Getreide in Frage, sondern dazu müssen auch Schutzausrüstungen und bestimmte Medikamente zählen. Das hat seinen Preis – aber eben auch einen Wert: Es sind Investitionen in mehr Resilienz und Sicherheit. Jedenfalls steht fest: Wenn wir nicht bereit sind, diesen Preis zu zahlen, wird er im Krisenfall um ein Vielfaches höher.

Unausweichlich ist auch eine Aufwertung der Produktion von Schlüsseltechnologien an heimischen Standorten. Sie wird die globale Arbeitsteilung insgesamt ein Stück weit verschieben. Deutschland und Europa werden ihre Lieferketten rekalkulieren und die Fertigung kritischer und komplexer Produkte dichter am Unternehmenssitz positionieren. Automatisierung und künstliche Intelligenz werden dazu beitragen, die Kosten unter Kontrolle zu halten. Das „Reshoring“ nimmt angesichts der stark gestiegenen Logistikkosten bereits Fahrt auf. Es wird der Resilienz Deutschlands und Europas zugutekommen.

**Industriestandort modernisieren und ausbauen**

So kann die heimische Halbleiterfertigung als Beleg dafür gelten, wie öffentliche Förderung, Initiative und Know-how der Wirtschaft dazu bei-

tragen, dass sich Schlüsselindustrien hier wieder ansiedeln. Seit geraumer Zeit baut Deutschland seine heimischen Fertigungskapazitäten mit kräftiger öffentlicher Technologieförderung gezielt aus. So können wir künftige Chipkrisen verhindern. Die Entscheidung von Intel, 17 Mrd. EUR in Magdeburg zu investieren, zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Auch die Bundesregierung will den Industriestandort ausbauen und modernisieren, attraktive Arbeitsplätze im Land langfristig sichern. Gleichzeitig hat sie sich ehrgeizige Klimaziele gesetzt. Sie weiß dabei, dass eine erfolgreiche Transformation des Standorts eine erfolgreiche Industrie voraussetzt. Sie muss realisieren, dass es jetzt endlich gilt, Komplexität und Kosten zu begrenzen.

Gemeinsam haben wir jetzt die Chance, den heimischen Produktionsstandort durch Deregulierung und Modernisierung unbürokratischer, digitaler und konkurrenzfähiger zu machen. Damit wären wir resilienter für den Fall eines „Worst Case“-Szenarios – in der Hoffnung darauf, dass es nicht eintreten wird. Eben: „Hope for the best, plan for the worst“.

Kai Beckmann, Präsident, Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) e.V.

www.bavc.de



Kai Beckmann, Präsident, Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC)

**Kurs auf Grün**  
#ForACleanTomorrow

#contracting | Energie selbst erzeugen und nachhaltig CO<sub>2</sub> einsparen

Der Markt für innovative, hocheffiziente und damit klimaschonende Energieerzeugungsanlagen, die sich direkt in die Produktionsprozesse eines Unternehmens integrieren lassen, gewinnt an Dynamik. Dabei sind die Projekte zum Aufbau einer eigenen, effizienten und sicheren Versorgung mit Dampf, Kraft-Wärme-Kopplung oder Kühlung vielversprechend, aber komplex. Deshalb bieten wir Ihnen mit unseren individuellen Contracting- und Finanzierungslösungen attraktive Komplettpakete zur Errichtung, Übernahme oder Modernisierung sowie Finanzierung Ihrer eigenen Kraftwerkskapazitäten.

uni  
per



Klimaschonende Investitionen leicht gemacht – so gehts:  
decarsolutions.uniper.energy/contracting