

Paradigmenwechsel im internationalen Geschäft

Zölle statt Freihandel, Industriepolitik statt Marktlogik, geopolitische Interessen statt verlässlicher Regeln: Das internationale Geschäft befindet sich in einer Phase tiefgreifender Neuordnung. Für Schweizer Unternehmen bedeutet dies eine anspruchsvollere, politisierte und fragmentierte Form der Internationalisierung. Gefragt sind neue – und teilweise wiederentdeckte – Handlungskompetenzen.



Autoren

Prof. Dr. Sebastian Huber lehrt und forscht an der Hochschule Luzern – Wirtschaft zu Themen des internationalen Managements und der Geschäftsmodelltransformation im Luxusmarkt.



Dr. Bernhard Frei ist Dozent, Strategieberater und Mitglied des Executive Boards eines internationalen Beratungsunternehmens mit Fokus auf Strategie, Geschäftsmodellierung und internationale Transformation.

> www.hslu.ch

VON SEBASTIAN HUBER UND
BERNHARD FREI

Noch vor wenigen Jahren galt der internationale Handel als weitgehend berechenbar. Handelsbarrieren wurden abgebaut, Lieferketten optimiert, Währungsrisiken abgesichert. Heute prägen andere Schlagzeilen das Bild: Zollregime zwischen Wirtschaftsräumen, offen ausgetragene Handelskonflikte, das faktische Aussetzen oder Abschwächen von Lieferkettengesetzen, markante Währungsschwankungen und politische Einflussnahme.

Unsicherheit als neue Normalität

Für Schweizer Unternehmen – vom exportorientierten KMU bis zum globalen Konzern – ist diese Entwicklung ambivalent. Einerseits bleiben internationale Märkte unverzichtbar, andererseits steigt die Unsicherheit entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Entscheidungen, die früher auf Basis stabiler Rahmenbedingungen getroffen wurden, müssen heute unter Mehrdeutigkeit gefällt werden.

Gerade aus europäischer Sicht zeigt sich diese Unsicherheit besonders deutlich. Europa agiert zwischen den geopolitischen Machtblöcken der USA und Chinas. Industriepolitische Programme wie der Inflation Reduction Act oder der CHIPS Act in den USA wirken faktisch als Markteintrittsbarrieren. Unternehmen sehen sich gezwungen, Produktionsstandorte neu zu bewerten, Wertschöpfungsschritte zu verlagern oder sich strategisch als Technologie- und Systempartner zu positionieren, um weiterhin Marktzugang zu erhalten.

nieren, um weiterhin Marktzugang zu erhalten.

Gleichzeitig verfolgt die EU mit Instrumenten wie dem Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), Lieferketten-sorgfaltspflichten oder Initiativen zur strategischen Autonomie zunehmend selbst industriepolitische Ziele. Die Schweiz befindet sich dabei in einer besonderen Lage: Als hochintegrierte Volkswirtschaft profitiert sie stark vom regelbasierten Welthandel, setzt jedoch selbst kaum Standards. Internationale Handlungskompetenz bedeutet unter diesen Bedingungen vor allem eines: Antizipation statt Reaktion.

Vom Freihandel zurück zur Differenzierung der Märkte

Konzeptionell lässt sich die aktuelle Entwicklung als Gegenbewegung zur Handelsliberalisierung verstehen. Nach dem Ende des Kalten Krieges dominierten Annäherung, Standardisierung, die wirtschaftspolitische Öffnung der Märkte in Asien und Osteuropa und der Abbau von Handelshemmnissen, getragen durch den Aufstieg der Welthandelsorganisation. Globale Wertschöpfungsketten folgten der Logik komparativer Kostenvorteile – möglichst effizient, möglichst integriert.

Heute gewinnen hingegen Elemente des Merkantilismus wieder an Bedeutung. Staaten schützen Schlüsselindustrien, fördern nationale Anbieter und koppeln Handelspolitik an sicherheits- und industriepolitische Ziele. Märkte werden nicht homogener, sondern unterscheiden sich wieder stärker. Diese Entwicklung ist weniger als Deglobalisierung zu verstehen,

	Kulturelle Distanz	Administrative Distanz	Geografische Distanz	Ökonomische Distanz
Länderpaare (bilateral)	• Unterschiedliche Sprachen • Unterschiedliche Ethnien; fehlende verbindende ethnische oder soziale Netzwerke • Unterschiedliche Religionen • Mangel an Vertrauen • Unterschiedliche Werte, Normen und Einstellungen	• Fehlende koloniale Verbindungen • Fehlende Zugehörigkeit zu einem gemeinsamen regionalen Handelsblock • Fehlende gemeinsame Währung • Politische Feindseligkeit	• Physische Entfernung • Fehlende gemeinsame Landesgrenze • Unterschiede in Zeitzonen • Unterschiede in Klima- und Krankheitsumgebungen	Unterschiede in Kosten oder Qualität von: • Natürlichen Ressourcen • Finanziellen Ressourcen • Humanressourcen • Infrastruktur • Information oder Wissen
Länder (unilateral oder multilateral)	• Inselcharakter • Traditionalismus	• Nichtmarktwirtschaft oder geschlossene Wirtschaft • Ausmass der Inlandsorientierung • Fehlende Mitgliedschaft in internationalen Organisationen • Schwache Institutionen; Korruption	• Binnenlage (kein Zugang zum Meer) • Fehlende interne Schiffbarkeit • Geografische Grösse • Geografische Abgeschlossenheit • Schwache Transport- oder Kommunikationsverbindungen	• Wirtschaftliche Grösse • Niedriges Pro-Kopf-Einkommen

© EIGENE DARSTELLUNG

CAGE-Framework auf Länderebene (übersetzt aus Ghemawat, 2018, S. 41)

sondern vielmehr als funktionale Fragmentierung. Produkte, Geschäftsmodelle und Lieferketten müssen zunehmend parallel gedacht werden: unterschiedliche Zertifizierungen für verschiedene Wirtschaftsräume, divergierende Governance-Anforderungen, lokale Wertschöpfungsvorgaben oder bewusst redundante Lieferketten zur Risikoreduktion.

Für Unternehmen bedeutet dies eine Rückkehr zur Kontextsensitivität. Absatzmärkte und Beschaffungsmärkte entwickeln sich nicht mehr synchron. Konsumnationalismus, lokale Präferenzen und politische Erwartungen an Unternehmen nehmen zu. Gleichzeitig ist die Nähe zu zentralen Stakeholdern – Kunden, Lieferanten, Behörden, Partnern – schwieriger herzustellen, da persönliche Beziehungen durch Distanz, Regulierung oder politische Spannungen belastet sind.

Hilfreich zur Einordnung dieser Entwicklung sind etablierte Frameworks des internationalen Managements. So zeigt etwa das CAGE-Modell (Cultural, Administrative, Geographic, Economic Distance, vgl. Abbildung), dass Distanz nicht nur geografisch, sondern zunehmend administrativ und politisch wirkt. Auch das PESTEL-Framework gewinnt an Relevanz, da politische und rechtliche Faktoren strategische Entscheidungen stärker prägen.

Internationales Management neu denken

Was auf geopolitischer Ebene als Paradigmenwechsel sichtbar wird, zeigt sich in Unternehmen sehr konkret im Alltag. Für viele Schweizer KMU ist internationales

Geschäft zwar selbstverständlich, jedoch organisatorisch oft nur begrenzt institutionalisiert. Internationalisierung erfolgt häufig personenabhängig, verteilt auf Verkauf, Geschäftsführung oder einzelne Schlüsselrollen, ohne klare Verantwortlichkeiten oder integrierte Entscheidungslogik. Externe Risiken wie Zölle, Sanktionen oder regulatorische Änderungen übersetzen sich intern in aufgeschobene Investitionsentscheide, vorsichtige Marktbearbeitung oder reaktive, anstatt gestaltende Internationalisierung.

Das zentrale Defizit liegt dabei selten im fehlenden Fachwissen. Schweizer Unternehmen verfügen über Juristen für Verträge, Spediteure für Zollfragen, Banken für Währungsabsicherung und erfahrene Verkäufer für Kundenbeziehungen. Was jedoch häufig fehlt, ist die integrierte Managementperspektive, welche diese Aspekte zusammenführt. Gerade für KMU erfordert die neue Internationalisierung klare Entscheidungsstrukturen, explizite Rollen, Führungskräfte mit politischem Gespür sowie die Fähigkeit, Ambiguität auszuhalten und situativ zu entscheiden. Internationale Märkte lassen sich nicht mehr allein mit technischer Exzellenz oder Schweizer Perfektion bearbeiten. Gefragt ist eine Kombination aus ökonomischem Denken, kultureller Sensibilität und strategischer Urteilskraft. Immer wichtiger werden geopolitische Urteils- und Übersetzungskompetenz, Entscheidungsfähigkeiten bei unzureichender oder mehrdeutiger Informationslage, politisch-administratives Verhandlungsgeschick und Gestaltungswille zur Orchestrierung fragmentierter Wertschöpfungsketten.

Investition in Handlungskompetenzen

Internationales Management kann damit nicht länger als Zusatzaufgabe zu bestehenden Funktionen verstanden werden. Es wird zur Kernkompetenz – gerade für Unternehmen aus kleinen, offenen Volkswirtschaften wie der Schweiz. Gezielte Investitionen in die Entwicklung dieser Kompetenzen auf individueller, organisatorischer und strategischer Ebene gewinnen an Bedeutung. Und während persönliche Präsenz in relevanten Märkten wieder an Gewicht gewinnt, bieten Weiterbildungsprogramme die Möglichkeit, aktuelle geopolitische und wirtschaftspolitische Entwicklungen systematisch einzuordnen, theoretische Modelle mit praktischen Fallbeispielen zu verknüpfen und Erfahrungen aus unterschiedlichen Branchen zu reflektieren.

Im 21. Jahrhundert ist der internationale Handel nicht weniger relevant geworden, sondern komplexer. Für Schweizer KMU wie für Grossunternehmen gilt daher: Internationale Handlungskompetenz ist keine Exporttechnik, sondern Führungsdisziplin, und sie bedarf einer bewussten Investition in die Zukunftsfähigkeit der eigenen Organisation.

LITERATUREMPFEHLUNGEN:

- Farrell, H., & Newman, A. L. (2019). Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion. *International Security*, 44(1), 42–79. https://doi.org/10.1162/isec_a_00351
- Ghemawat, P. (2018). *Redefining global strategy: crossing borders in a world where differences still matter*. Harvard Business Review Press.