



Da verschiebt sich etwas in der Weltwirtschaft

Alle spielen gegen Trump

Unternehmen verteidigen sich im Handelskrieg. Sie finden neue Tricks und Wege. Am Ende wird nicht unbedingt der amerikanische Präsident gewinnen **VON HEIKE BUCHTER, THOMAS FISCHERMANN, ROMAN PLETTER UND CLAAS TATJE**

Der amerikanische Hummer ist zwischen die Fronten im aufziehenden Handelskrieg geraten, und er wird, darauf deuten jüngste Gefechte hin, vorerst als Kriegsgewinner aus diesem Konflikt hervorgehen. Für die Fischer in Amerika sind das keine guten Entwicklungen. Der eine oder andere Hummer dürfte das anders sehen. Es ist nämlich gut möglich, dass manches Tier wegen des Handelskriegs nicht gefangen oder verkostet wird.

Zu tun hat das mit einem Produkt der Firma Riverdale Mills. Die sitzt in einem 15.000-Einwohner-Städtchen in Massachusetts an der amerikanischen Ostküste. Ein Verkaufsschlager des Familienunternehmens ist das Produkt Aquamesh, ein Spezial-Maschendraht, mit dem ausweislich der Angaben von Firmenchef James Knott Jr. drei Viertel aller Hummerfallen in den USA bestückt sind. Den Stahl dafür bezieht Knott aus Kanada. Die jüngste Lieferung kam am 4. Juni an, drei Eisenbahnwaggons voll Metall. Knott musste dieses Mal 25 Prozent mehr bezahlen als sonst, es waren genau 54.575 Dollar, weil sein Präsident Donald Trump Stahl aus Kanada wie den aus vielen anderen Ländern wegen angeblich »unfairer« Handelspraktiken mit einem entsprechenden Strafzoll belegt hat.

Knott sagt: »Meine Kunden würden einen so viel höheren Preis nicht akzeptieren.« Also wird er ihnen den Zoll nicht aufbürden, selbst weniger Gewinn machen, weniger investieren und keine neuen Stellen schaffen, während es für den amerikanischen Hummer noch besser kommt: Er muss nicht nur weniger neuartige Fallen fürchten. China wird kommende Woche auch gegen Trumps Stahlzölle mit 25-Prozent-Strafzöllen auf Meeresfrüchte zurückschlagen. Viele Chinesen werden sich dann wegen niedrigerer Zölle in Kanada bedienen und weniger Hummer aus den USA essen. Robert Bayer vom Hummer-Institut an der University of Maine (das gibt es wirklich!) erwartet einen ökonomischen Domino-Effekt in seiner spärlich besiedelten Region: »An der Hummerindustrie hängen Tausende Jobs hier – vom Fischer über Bootsaurüster bis zum Lkw-Fahrer.«

Der Hummer passt damit recht wörtlich in Donald Trumps Weltbild von fressen oder gefressen werden. Nur dass es andersherum läuft, als der Präsident sich das gedacht hat. Er wollte mit Strafzöllen auf Stahl und Aluminium aus China, Eu-

ropa und anderen Ländern die heimischen Anbieter schützen und damit Industrie-Arbeitsplätze im eigenen Land fördern. Nun geht Amerika nach all dem Trara um Metall beim Hummer als Verlierer vom Platz und bleibt auf seinen Meeresfrüchten sitzen. Das zeigt nicht nur, wie wild verknüpft die globalisierte Wirtschaft ist. Es ist auch ein Beispiel dafür, wie Konsumenten und Unternehmen sich neue Wege für ihre Produkte suchen und sich der neuen Zollwelt anpassen, die am vergangenen Freitag die nächste Eskalationsstufe erreicht hat. Seitdem werden 25-Prozent-Vergeltungszölle der EU auf amerikanische Produkte wie Motorräder und Erdnussbutter erhoben. Bald sollen amerikanische Strafzölle auf chinesische Produkte im Einfuhrwert von bis zu 450 Milliarden Dollar folgen.

Dabei ist die chinesische Hummer-Substitution aus Kanada im globalen Wettrennen um effiziente Wertschöpfungsketten ein nur wenig komplexer Fall. Viele Hersteller sind schon viel weiter. Sie haben auf der ganzen Welt Fabriken errichtet, mit denen sie schnell reagieren können, wenn sie wegen Handelshemmnissen oder Naturkatastrophen neue Produktionsorte für ihre Exportprodukte benötigen. Andere setzen auf Fabriken in der Nähe der Kunden. Kaum ein großes Unternehmen verlässt sich noch auf einzelne Quellen für seine Waren. Das zeigt sich besonders in diesen Tagen.

Der amerikanische Motorrad-Hersteller Harley-Davidson wird zunächst weniger Gewinn machen. Schuld sind die EU-Vergeltungszölle auf Motorräder aus Amerika, die das Unternehmen einer Mitteilung vom Montag zufolge nicht auf die Kunden in Europa abwälzen wird. Zu groß ist die Sorge, dass die dann bei der Konkurrenz kaufen. Gleichzeitig plant die Harley-Führung aber schon den Befreiungsschlag: Motorräder für den europäischen Markt werden nach kurzer Übergangszeit in einer anderen Fabrik produziert. Werke gibt es in Brasilien, Indien und bald auch in Thailand, wo gerade eine Produktionsstätte für den asiatischen Markt gebaut wird. Dort könnten Harleys für Europa gefertigt werden. Der Zoll läge dann bei nur sechs Prozent. Für amerikanische Arbeitsplätze ist die Verlagerung keine gute Nach-

richt. Wütende Tweets von Trump, wonach Harley als erste Firma die »weiße Flagge« im Krieg mit der EU schwenke, konnten am Montag nichts an der Entscheidung des Unternehmens ändern.

Auch BMW ist nicht untätig. Der deutsche Autohersteller ist wie Daimler wegen der in Amerika ansässigen Fabriken einer der größten Autoexporteure der USA. Nun hat China den USA mit 25 Prozent Strafzoll auf Autos gedroht. Analysten der Investmentbank Evercore ISI schreiben: »Das ist eine Steuer für den Süden Deutschlands, nicht die USA.« Der BMW-Vorstand Peter Schwarzenbauer sagte zwar der Nachrichtenagentur Reuters, dass ein Umbau der Lieferkette seine Firma viele Millionen Euro und viel Zeit kosten würde. »Wenn wir unsere Strategie nach jedem Tweet änderten, dann würden wir verrückt werden«, so Schwarzenbauer. Dennoch planen die Münchner schon seit 2015 Alternativen. So wird die Exportversion des BMW X3, die bisher in den USA vom Band lief, nun im süd-afrikanischen Rosslyn und in einem Werk im chinesischen Shenyang gefertigt.

Um Zöllen zu entgehen, hat BMW-Konzernchef Harald Krüger zudem schon vor einem Jahr das Lego-Prinzip ins Spiel gebracht, wobei man die Lösung bei BMW in München natürlich auf Bayerisch formuliert: Completely Knocked Down (CKD). Autoteile werden im Rahmen dieser Produktionsmethode zunächst vormontiert, dann auseinandergebaut und schließlich am Zielort wieder zusammengesetzt. Der Grund: Die Einfuhrzölle entfallen vielerorts nur auf komplett fertige Fahrzeuge. Ein BMW-Sprecher will nicht kommentieren, ob sein Unternehmen sich dieser Strategie nun verstärkt bedienen wird. Ferdinand Dudenhöffer, Leiter des CAR-Instituts an der Universität Duisburg-Essen, hält das auf jeden Fall für einen guten Weg: »Es kostet natürlich mehr und ist etwas umständlich, aber mit fünf bis sieben Prozent Mehraufwand ist das im Vergleich zur Zollbelastung eine praktikable Lösung.«

Daimler hat gezeigt, dass die Technik sich im großen Stil nutzen lässt. Bereits 1966 eröffnete der Konzern ein Kompetenzzentrum für CKD in Würth, in dem heute über 11.000 Mitarbeiter unter anderem Bausätze für den Lastwagen Actros vormontieren. Weit mehr als 700.000 solcher Bau-

sätze sind von dort bisher zur Montage ins Ausland verschickt worden. Schon vor Jahren betonte das Unternehmen, Kunden profitierten »von der Fertigung am Ort, da bei einer lokalen Produktion vielerorts die Importzölle deutlich geringer ausfallen«. Zu den Zielländern zählen Südafrika, Saudi-Arabien, Malaysia, Taiwan, Brasilien und Russland. Zur aktuellen Strategie hält sich das Unternehmen bedeckt. Die Lastwagen immerhin werden schon heute in den USA unter amerikanischer Marke gebaut.

Ganz ohne Folgen wird Trumps Politik für Daimler auf jeden Fall nicht bleiben. Vergangene Woche hat die Konzernführung eine Gewinnwarnung auch mit den neuen Zöllen begründet. Viele Zeitungen haben Daimler in den Überschriften gleich zum ersten Opfer des Handelskriegs erklärt. Tatsächlich sind für die schlechten Zahlen andere Gründe zentraler: zum Beispiel Daimlers Manipulation von Dieselmotoren, die zu Hunderttausenden Rückrufen in Europa führte.

Wer weiter komplett verbaute Produkte verschicken will, kann das auch in der neuen Welt der Zölle und Tweet-Politik tun. Der gute alte Lobbyismus ist etwa für Apple eine erfolgreiche Strategie, um Ausnahmen zu erwirken. Es reichte laut *New York Times* eine Audienz des Chefs Tim Cook im Weißen Haus, um die Zölle auf Mobiltelefone loszuwerden.

Dabei wäre das iPhone ein dankbares Angriffsziel Trumps auf Waren aus Fernost. Apple-Produkte machen einer Reuters-Berechnung zufolge allein 70 Milliarden Dollar oder 22 Prozent an Mobiltelefonen und anderen Haushaltsgeräten aus, die China jährlich in die USA exportiert. Die Komponenten für das edle iPhone X, das in den USA im Laden 999 Dollar kostet, kauft Apple zuvor aus zahlreichen Ländern ein: den Bildschirm bei Samsung in Südkorea, Speicherchips bei Toshiba in Japan, Sensoren beim Stuttgarter Konzern Bosch und bei STMicroelectronics in der Schweiz. Trumps Zölle auf iPhones würden also tatsächlich Zulieferer rund um den Globus treffen. Sie träfen durch höhere Produktpreise aber auch heimische Konsumenten massiv – und natürlich Apple, das dann in Amerika weniger Telefone verkaufen oder weniger Gewinn machen würde. Das wollte der Präsident offenbar nicht riskieren.

Marktmacht kann also helfen. Die Chefs kleinerer Unternehmen aber können Trump in der

DIESE WOCHE



Zu Tisch:
Beim Abendessen streiten die deutschen Väter des Euro über die Zukunft der Währung

Seite 24



Im Netz:
Influencer verkaufen auf Instagram dubiose Rezepte für schnellen Reichtum

Seite 26



Auf Halde:
Die Preise für alte Diesel fallen und fallen. Was tun mit dem Gebrauchtwagen?

Seite 29

QUENDEL-ZONE

Ich mach mein Ding

MARCUS ROHWETTERS
wöchentliche Einkaufshilfe

Von den vielen Geheimnissen der Werbung ist das schönste das Geheimnis der Verbreitung. Eine gute Werbekampagne für, sagen wir, Brot-dosen geht schnell viral. Sie ist also ansteckend. Wie die Grippe. Einer infiziert den anderen, und am Ende haben alle dasselbe. Im Fall der Grippe hohes Fieber und im Fall der Werbung die Brot-dose. Leider weiß man nicht, wann eine Kampagne viral geht und warum.

Interessanterweise sind auch Werber nicht immun gegen Ansteckung. Von manchen Kampagnen lassen sie sich selbst infizieren und verbreiten dieselbe Botschaft weiter. Was dazu führt, dass die unterschiedlichsten Dinge mit demselben Spruch beworben werden. Dabei grassiert derzeit besonders oft: mein Ding.

So zeigt die Zigarettenmarke Camel Plakate mit bärtigen Hipstern und dem Spruch »Do your things«, auf Deutsch: »Mach dein Ding«. Das fordert auch die Duale Hochschule Baden-Württemberg in einer Zeitungsanzeige: »Mach Dein Ding!« Ich weiß nicht, wer sich hier bei wem angesteckt hat, aber was mein Ding ist, bestimme immer noch ich. Ihr Werber sagt zwar, dass ich mein Ding machen soll, tatsächlich aber soll ich euer Ding machen, und mit machen meint ihr stets: kaufen. Das ist nicht nett. Die Initiative Handarbeit fordert auch »#MachDeinDing2018«, aber da soll ich etwas nähen, also wirklich etwas machen, und das ist ja noch ganz lustig. Hagebaumarkt hatte den Spruch übrigens auch mal, vor vielen Jahren, vielleicht ist das der mythische Patient null dieser viralen Werbeinfektion.

Mit »Buch dein Ding!« wirbt Holidaycheck für Urlaubsreisen. Dazu reitet ein lachender bärtiger Mann auf einem Gummischwimmter, das an den Clownfisch aus *Findet Nemo* erinnert, über eine Poollandschaft. Das scheint sein Ding zu sein, meins ist es nicht. Abgesehen davon ist »Buch dein Ding« bereits eine Variante des Originals. Das Werbevirus mutiert also. Wahrscheinlich ist es zu spät, sich noch impfen zu lassen.

Von Verkäufern genötigt? Genervt von Werbe-Hohlsprech und Pseudo-Innovationen? Melden Sie sich: quengelzone@zeit.de – oder folgen Sie dem Autor auf Twitter unter @MRohwetter

Fortsetzung auf S. 22

Führen wie ein Baulöwe

Sein Handwerk hat Donald Trump im New Yorker Immobiliengeschäft gelernt. So macht er jetzt auch Politik **VON HEIKE BUCHTER**

Wie nur soll man mit Donald Trump umgehen? Für deutsche Politiker und Wirtschaftsvertreter wird es immer drängender, die Denkweise des amerikanischen Präsidenten nachzuvollziehen. Denn nach Strafzöllen auf Stahl und Aluminium droht er nun auch mit Maßnahmen gegen die deutsche Automobilindustrie. Das ist immerhin eine Branche, von der hierzulande Hunderttausende Arbeitsplätze abhängen.

Wer Trump verstehen will, muss seine Herkunft verstehen. Nichts erklärt Trumps Gebaren besser als seine Heimatstadt New York. Dort ist er zwar unbeliebt – im Stadtteil Manhattan stimmten 2016 nur zehn Prozent der Wähler für ihn –, doch er verkörpert eine typische Figur, den Hustler. So werden Strippenzieher, Geschäftemacher, Durchmogler bezeichnet. Ob Drogendealer, Pizzaboten, Broadway-Stars oder Wall-Street-Banker: New Yorker wollen stets das Beste für sich persönlich herausholen – egal aus welcher Gesellschaftsschicht sie stammen.

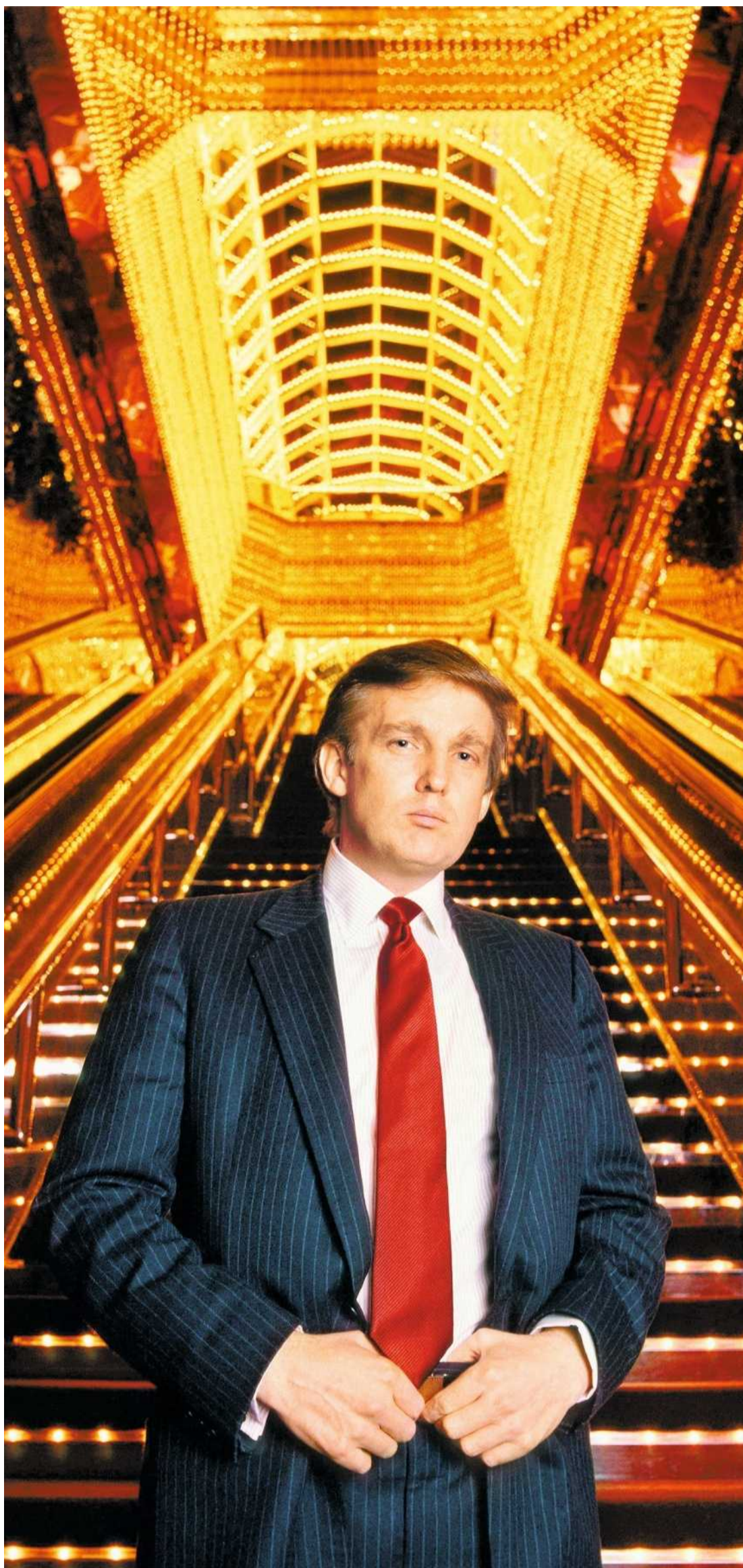
Beziehungen und Gefälligkeiten werden genutzt, einen Schlafplatz oder den nächsten Gig zu sichern, Sohn oder Tochter auf eine bessere Schule zu schicken, einen Termin bei einem renommierten Arzt zu bekommen oder schlicht einen Tisch in jenen Restaurants, die bis weit ins kommende Jahr ausgebucht sind. Nicht einmal Milliardäre sind ausgenommen. »Man weiß gar nicht, wie viele Freunde man hat, bis man sich einen Helikopter anschafft«, kolportierte die Geschäftsreporterin Ginia Bellafante einmal einen typischen Stoßseufzer an der Upper East Side. Dort wohnen Hedgefondsmanager und Industriemogule in Apartments, die nicht selten ein Vielfaches dessen kosten, was Normalbürger in ihrem ganzen Arbeitsleben verdienen.

Persönliche Beziehungen werden zwar in aller Welt genutzt, um sich Vorteile zu verschaffen. Doch in New York ist es eine Notwendigkeit. Historiker bescheinigen der Stadt eine »kommerzielle Kultur«, die sogar bis zu den Zeiten der Niederländer zurückreicht, die die Insel Mannhatta einst gegen Glasperlen und allerlei Tand den dort beheimateten Munsee abluchsten. Die unablässige Zuwanderung aus aller Welt habe die Konkurrenz um knappe Ressourcen immer weiter verschärft, sagt Joshua Freeman, Historiker an der City University of New York. Traditionelle Branchen, die in New York zu Hause waren – die Textilindustrie und der Großhandel beispielsweise –, zeichneten sich durch geringe Margen aus, was den Druck erhöhte. Noch heute kommen jährlich Tausende mit kaum mehr im Gepäck als Ehrgeiz und Überlebenswillen.

Deutschland ist kein Partner, sondern ein Konkurrent, den es zu überholen gilt

»Jeder versucht, seine persönlichen Vorteile einzusetzen, um den Wettbewerber auszustechen«, sagt Freeman. Wolkenkratzer mögen die Sweatshops verdrängt haben, doch die Mentalität ist die gleiche geblieben. Trump hat sie lediglich über die Stadtgrenzen hinaus auf die Weltpolitik übertragen. Der Handelsbilanzüberschuss Deutschlands kann seiner Ansicht nach nur entstehen, weil die deutschen Exporteure die Amerikaner übervertelen. Deutschland ist in seinen Augen kein Partner, sondern ein Konkurrent, den es zu überholen gilt.

Trump hat gute Erfahrungen gemacht mit New Yorks florierender Tauschbörse der Gefälligkeiten, die sprichwörtlich geworden ist. »Jeder tut jedem einen Gefallen, nutzt die Chance, eine Einzahlung auf der Favorbank zu machen«, beschreibt es Tommy Killian, der Anwalt in *Feggefeuer der Eitelkeiten*, Tom Wolfes satirischem Roman über



Aus ihm hätte etwas werden können: Der junge Donald Trump als Bauunternehmer in New York

den Niedergang eines Wall-Street-Börsenmaklers in den Achtzigerjahren. Einer, der die Favorbank bedienen konnte wie kein Zweiter, war Roy Cohn, Trumps früherer Mentor. Als junger Anwalt war Cohn die rechte Hand des Kommunistenjähgers und Senators Joseph McCarthy. Er half dabei, das Ehepaar Rosenberg trotz heftiger internationaler Proteste in den Fünfzigern als Verräter auf den elektrischen Stuhl zu bringen. An dem Skandal, der McCarthy schließlich zu Fall brachte, war Cohn ebenfalls beteiligt: Er hatte über den Senator versucht, einem Freund eine Offiziersstelle beim Militär zu verschaffen.

Sein Absturz in Washington schadete Cohn allerdings nicht. Nach seiner Rückkehr in seine Heimatstadt New York stieg er dort zur grauen Eminenz auf. Seinen Stammpflicht hatte er im 21 Club, einem der sogenannten Speakeasys, die während der Prohibition illegal Alkohol ausgaben und in dem heute die Macher der City in Caesar Salad und Shrimps-Cocktail stochern. Von dort aus spann Cohn seine Fäden. Zu den Mandanten seiner Kanzlei gehörten Unternehmer, die New Yorker Erzdiozese sowie mehrere Mafia-Bosse. Er vertrat Aristoteles Onassis bei dessen Scheidung von Jackie.

Cohn galt als skrupellos. Mehrmals wurde er angeklagt, so wegen Unterschlagung, Bestechung und Wertpapierbetrugs. Doch erst 1986 verlor er seine Anwaltslizenz, wenige Monate vor seinem Tod. Als Trump Anfang der Siebzigerjahre, damals 27 Jahre alt, mit Cohn Bekanntschaft machte, wollte er als Bauunternehmer in Manhattan reüssieren. Zwar hatte es Vater Fred dank seiner politischen Beziehungen im öffentlichen Wohnungsbau zu Wohlstand gebracht, doch das war in den беден Außenbezirken in Brooklyn und Queens. Nicht zuletzt durch Cohns Verbindungen schaffte es Trump, seine glamourösen Projekte wie das Grand Hyatt Hotel und den Trump Tower über die bürokratischen Hürden zu bringen. Cohn vertrat die Trumps auch, als diese von den Bundesbehörden wegen der Diskriminierung schwarzer Wohnungssuchender verklagt wurden. Seine Taktik war es, eine Gegenklage über 100 Millionen Dollar anzustrengen, in der er den Behörden vorwarf, Trumps Ruf zu schaden. Der Fall endete in einem Vergleich und ohne ein Schuldgeständnis, wie Trump bis heute nicht müde wird zu erwähnen. So wie er bis heute Cohns Taktik beibehalten hat, bei einem Angriff sofort zum Gegenschlag auszuholen, seien seine Argumente auch noch so unhaltbar.

Seine frühesten Erfahrungen mit den Medien machte Trump ebenfalls, als er noch unter Cohns Fittich war. Nicht nur, dass Cohn regelmäßig die Klatschspalten bediente – unter anderem mit Insiderwissen aus seinen eigenen Fällen. Es war zudem ganz praktisch, dass zu Cohns Klienten auch S. I. Newhouse gehörte, der Aufsichtsratsvorsitzende des Verlags Condé Nast, der Magazine wie *Vogue* und *Vanity Fair* herausgibt. Bald war sein Schützling Trump der Gegenstand überschwänglicher Berichterstattung in der Presse. Der junge Baulöwe sei »groß, schlank und blond mit blendend weißen Zähnen«, hieß es 1976 in einem Porträt der *New York Times*, das Trump mit dem Hollywoodstar Robert Redford verglich. Es störte die Journalisten nicht, dass Trump noch kein größeres Projekt umgesetzt hatte. Die Zeitung krönte ihn dennoch zum »Immobilienunternehmer Nummer eins«.

Bis heute beherrscht Trump den Umgang mit den Medien, sie können sich ihm nicht entziehen. Mehr als 3000 Reporter aus aller Welt verfolgten sein Treffen mit dem nordkoreanischen Diktator Kim Jong Un in Singapur. Erst hinterher wurde den Journalisten klar, dass das historische Ereignis im Wesentlichen aus einem Handschlag zwischen den beiden Staatsoberhäuptern bestand.

Wobei Trump einem Handschlag große Bedeutung beimisst. In der New Yorker Immobilien-

branche besiegelt man so noch immer Geschäfte. Die Wall Street mag die Geldmaschine der Stadt sein, Immobilien sind ihre Obsession. Keine Party, bei der das Gespräch nicht darauf kommt. New Yorker mögen die Herkunft und Abstammung von Personen ignorieren, die Adresse definiert ihren sozialen Status. Dabei ist Bauen in der Stadt ein Albtraum. Grundstücke sind rar, Kosten prohibitiv hoch, dazu kommt ein Dickicht aus Regeln. Kein Wunder, dass Bauunternehmer in New York zu den großzügigsten Wahlkampfspendern gehören. Das mag auch Trumps mangelnden Respekt vor Berufspolitikern erklären. »Wenn sie mich anrufen, dann sende ich. Und wenn ich dann zwei, drei Jahre später etwas brauche, rufe ich sie an. Dann sind sie für mich da«, sagte er im Wahlkampf.

Immer wieder wird Trump vorgeworfen, er habe keine Skrupel, die Nähe von Staatsoberhäuptern wie Kim, Vladimir Putin oder auch Rodrigo Duterte zu suchen, dem philippinischen Präsidenten, unter dessen Herrschaft Tausende angebliche Drogendealer getötet wurden. Doch Trump ist es gewohnt, bei seinen Geschäften mit Leuten verhandeln zu müssen, deren Hintergrund nicht immer lupenrein ist. Wer in den Achtziger- und Neunzigerjahren im New Yorker Baugewerbe tätig war, bekam es mit der Mafia zu tun. Fünf Clans – die Bonanno, Colombo, Gambino, Genovese und Lucchese – hatten die Stadt untereinander aufgeteilt. »Korruption ist so verbreitet und so offen in der New Yorker Baubranche, dass man den Eindruck gewinnen kann, das einzige Verbrechen sei es, erwischt zu werden«, hieß es 1990 in einem Bericht der Untersuchungskommission des Gouverneurs. Doch selbst wenn die New Yorker Mafia so oft in Hollywood-Reißern wie *Goodfellas* und *Der Pate* dargestellt wurde, dass selbst viele Einheimische sie inzwischen als Fiktion betrachten: Sie ist real. Erst im Mai vergangenen Jahres wurden 19 Mitglieder des Lucchese-Clans verhaftet. Ein Vorwurf lautete auf Mord.

»Glasklar und knallhart« müsse man mit Trump verhandeln, rät ein Lobbyist

Trump wurde nie etwas vorgeworfen. Doch in seinem Umfeld findet sich Felix Sater, der Anfang der Neunziger mithilfe der Mafia zahlreiche Anleger an der Wall Street übers Ohr haute. Das Ganze flog auf, als einer seiner Kumpane vergaß, die Miete für einen Lagerraum zu bezahlen. Als der Vermieter schließlich die Tür aufbrach, fanden sich neben belastenden Unterlagen auch zwei halbautomatische TEC-9 Handfeuerwaffen. Sater, der sich nach Russland abgesetzt hatte und dort als Informant für FBI und US-Geheimdienste arbeitete, kam ohne Gefängnisstrafe davon. Später arbeitete er mit Trumps Anwalt Michael Cohen zusammen.

Trump hat in den vergangenen Jahren behauptet, Sater lediglich flüchtig zu kennen. Doch Saters Firma, die ihr Büro im Trump Tower nur ein Stockwerk unter dem Trumps hatte, war am Bau des Trump Soho Hotel in Manhattan beteiligt. Zuletzt versuchten Sater und Cohen 2016, einen Trump Tower in Moskau einzufädeln, wie ein den Medien zugespielter E-Mail-Verkehr belegt. Wegen seiner Kontakte nach Russland ermittelt derzeit das FBI gegen Cohen.

Was aber können deutsche Verhandlungspartner aus all dem lernen? Sie sollten drohen, Fabriken in jenen Bundesstaaten zu schließen, die Trump gewählt haben. Das schlug jedenfalls ein Lobbyist vor, der sich kürzlich mit Vertretern von Medien, Politik und Finanzen bei Sushi und Char-donnay auf der Terrasse des Gramercy Park Hotel in Manhattan eingefunden hatte. Dabei sollten die Deutschen »glasklar und knallhart« bleiben. Wie echte New Yorker eben.

Alle spielen... Fortsetzung von S. 21



Regel weder besuchen noch umgehend Fabriken am anderen Ende der Welt errichten. Oftmals ändern sie dann vorerst gar nichts – auch wenn die Zölle sie treffen. Der Würzburger Professor für Industriebetriebslehre Ronald Bogaschewsky sieht das als einen guten Weg: Angesichts täglich neuer Nachrichten aus dem heraufziehenden Handelskrieg könne niemand sagen, welche Folgen er genau haben und wie lange er anhalten werde. »Wegen jedes Tweets gleich seine Produktionskette umzubauen wäre ja eher fahrlässig«, sagt er.

Dennoch müssen Manager in der neuen Weltordnung politisemografische Fähigkeiten erlernen. Auf einmal geht es um ganz große Fragen: Sind wir zu abhängig von der Ukraine oder der Türkei? In welchen Ländern können wir Fabriken aufbauen, die wahrscheinlich nicht von politischen Auseinandersetzungen, Embargos und Handelskriegen betroffen sein werden?

Das Problem ist, dass niemand weiß, welchen Orten noch zu trauen ist. Selbst die vermeintlich sichersten Standorte sind ja inzwischen kaum mehr berechenbar – wie die EU seit dem Brexit.

In Nordwestengland nahe Swindon etwa produziert Honda seinen Civic. Die Lagerhäuser haben genug Platz, um Material für 36 Stunden

Produktion zu parken. Bislang landen jeden Tag zwei Millionen Komponenten am Fertigungsband an. Manche Bauteile aus der EU kommen 24 Stunden, in der Region hergestellte Sitze sogar nur 75 Minuten vor der Montage zum Ziel. Nun fürchten Honda-Manager neue Grenzkontrollen und verlängerte Lieferzeiten, wenn Teile nach einem harten Brexit bis zu neun Tagen für ihre Einreise brauchen. Dazu müsste das Unternehmen ein gigantisches neues Lagerhaus bauen. Das sind selbst für ein Großunternehmen wie Honda gewaltige Veränderungen, für die es Lösungen finden muss. Bislang gibt Honda aber keine Informationen zu Umbauplänen der Produktion bekannt und belässt es bei einem Appell: »In der Zollunion zu bleiben würde gestiegene Verwaltungs- und Kosten lindern, die Einführung von Zöllen auf Handel mit der EU vermeiden und helfen, Friktionen und Verzögerungen an der Grenze zu minimieren.« Das klingt, als habe da jemand noch Hoffnung.

Naturereignisse haben Firmen auf die Zölle vorbereitet

Es wäre aber überraschend, wenn der Weltkonzern keinen Alternativenplan hätte. Thomas Bonfig von der Münchner Beratungsfirma source.net sagt: »Vor zehn Jahren machte man bei der Beschaffung natürlich auch eine Risikobewertung, aber das schaute man auf die Finanzen der Zulieferer.« Aber sonst? Der globalisierte Einkauf schien keine Grenzen zu kennen, keine mit Schlagbäumen und keine beim Wachstum. Und heute? »Da fragen Sie nach den Risiken durch den Klimawandel. Sie schauen auf das solide Datenmanagement der Zulieferer, damit ein Computerausfall oder eine Cyberattacke sie nicht plötzlich lieferunfähig macht. Sie schauen auf Risiken durch Umwelt, Kriege, Politik«, sagt Bonfig.

Die gute Nachricht ist: Viele Unternehmen haben derlei in der Vor-Trump-Welt schon ein wenig geübt. Eine Reihe von Naturereignissen hat sie dazu gezwungen: Der Ausbruch des isländischen Vulkans Eyjafjallajökull zum Beispiel brachte im Jahr 2010 wochenlang den Flugverkehr

durcheinander. Auch das Erdbeben und der Tsunami in Fukushima und eine große Flut in Thailand im Jahr 2011 haben über Nacht Lücken in die weltweite Versorgung mit Computerchips und Spezialteilen für Elektronik, Autos und den Maschinenbau gerissen. »Damals wurde Risikomanagement in den Beschaffungsketten zum Topthema«, sagt Silviu Grobosch, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME).

Heiko Schwarz machte daraus sogar ein Geschäft. Der Logistikexperte gründete 2013 zusammen mit einem Partner das Unternehmen Riskmethods. Er bietet eine App für das Handy des Einkaufsmanagers ebenso an wie eine Art Handels-War-Room mit Großbildschirmen an der Wand: Auf beiden ist die Lieferkette eines Unternehmens zu sehen, dargestellt auf einer Landkarte, während Software laufend Nachrichten und Logistik-Datenbanken auswertet, um rechtzeitig vor Lieferstörungen zu warnen. Firmen wie Bosch, Miele, Dräger und Leica nutzen Angebote der Firma. Gründer Schwarz sagt: »Einige große Unternehmen haben regelrechte Control-Tower, in denen ihre Logistik und ihre Lieferketten überwacht werden.« Ein Nutzfahrzeughersteller zum

Beispiel, für den er arbeite, habe weltweit drei davon mit je 50 Beschäftigten.

Donald Trump kündigte derweil am Montag an, chinesische Investitionen in Amerika zu erschweren, worauf China seinerseits wohl aller Erfahrung nach mit Restriktionen für amerikanische Unternehmen in China reagieren wird. Und es ist gut möglich, dass viele dieser neuen Zölle und Regeln noch lange eine Rolle spielen werden, selbst wenn Donald Trump Geschichte sein wird.

Oder erinnert sich noch jemand an den Hühnchen-Krieg aus den Sechzigerjahren?

Frankreich und Deutschland beschlossenen damals Zölle auf Hühnchen-Importe, um die eigenen Landwirte vor Billigeinfuhren aus Amerika zu schützen. US-Präsident Lyndon B. Johnson reagierte nicht nur mit Vergeltungszöllen auf eingeführte Agrarprodukte. Er belegte auch Importe leichter Nutzfahrzeuge damit – Stichwort VW-Bus. Diese Zölle auf Kleinbusse gibt es bis heute. Hühnchen, um die es eigentlich einmal gegangen war, dürfen, so sie denn keine Chlorhühnchen sind, schon lange wieder ohne Johnsons Aufschläge ins Land. Amerikanische Hummer sollten sich also nicht zu sicher fühlen.

www.zeit.de/audio