

Unternehmen kämpfen in einem globalen Diversifizierungswettbewerb

20.01.2026

Partners in Transformation

Im Gespräch

6 Min

<https://wirtschaft-entwicklung.de/blog/unternehmen-kaempfen-in-einem-globalen-diversifizierungswettbewerb>

Diversifizierung der Lieferkette

Redaktion: Herr Dr. Borchert, die geoökonomische Lage ist angespannt, Sicherheitsfragen sind auf der Agenda von Unternehmen ganz nach oben gerückt. Viele Unternehmen sind nun auf der Suche nach neuen Partnern und Märkten, um ihre Lieferbeziehungen diverser und damit stabiler aufzustellen. Welche Rolle kann der Globale Süden dabei strategisch für die Unternehmen spielen?

Dr. Borchert: Viele Unternehmen tun sich noch schwer damit, die Ursachen und Zusammenhänge der veränderten Sicherheitslage vollständig zu durchdringen und damit erfolgreich umzugehen. In der Debatte über die Diversifizierung der Lieferketten wird das sehr deutlich. Diversere Lieferketten aufzubauen ist in der Theorie erst einmal logisch – aber in der Praxis ist es eine große Herausforderung, zu bewerten, welche Partnerländer und Akteure wie sicher und stabil sind, und dann auch tatsächlich solche nachhaltig sicheren Lieferbeziehungen und Geschäftspartnerschaften aufzubauen. Das gilt besonders, wenn sich Unternehmen erstmals in für sie noch weitgehend unbekannte Märkte begeben, was bei den Märkten im Globalen Süden oft der Fall ist.

Aufbau neuer Partnerschaften

Redaktion: Wie kann der Aufbau neuer Partnerschaften dennoch gelingen?

Dr. Borchert: Gerade wenn sich Unternehmen das erste Mal in eine neue Region im Globalen Süden begeben, sollten sie mit einer gründlichen Analyse der verschiedenen Interessen vor Ort starten. Oft denken Entscheiderinnen und Entscheider in unseren Unternehmen: Die Interessenlage ist doch klar. Das Entwicklungsland ist froh über jeden Investor, deshalb bin ich in einer starken Verhandlungsposition. Das ist ein Missverständnis.

Redaktion: Inwiefern ist das ein Missverständnis?

Dr. Borchert: Sie übersehen dabei zwei Dinge. Erstens: Auch Akteure vor Ort haben durchaus unterschiedliche Interessen. Politische und wirtschaftliche Eliten verfolgen ihre jeweils eigene Agenda. Das kann die ökonomische Weiterentwicklung des Landes sein. Das können aber auch ganz handfeste wirtschaftliche oder politische Eigeninteressen einzelner Akteure sein.

Redaktion: Und zweitens?

Dr. Borchert: Besonders wichtig ist, zweitens, die Erkenntnis, dass wir vielerorts spät – vielleicht zu spät – dran sind. China und Russland sind in vielen Ländern des Globalen Südens seit Jahrzehnten präsent. Auch deren Interessen muss berücksichtigen, wer vor Ort investieren und selbst Beziehungen aufbauen will. Daraus können Widersprüche entstehen: Ich begebe mich vielleicht in neue, direkte oder indirekte Abhängigkeiten – dabei will ich doch eigentlich diversifizieren, um meine bestehenden Abhängigkeiten zu reduzieren. Zugleich gilt: Nicht nur deutsche Unternehmen und die deutsche Wirtschaft haben ein Interesse daran, Geschäftsbeziehungen zu diversifizieren. Auch viele Länder im Globalen Süden wollen weniger abhängig werden von einzelnen Industrieländern oder ihren Unternehmen und verfolgen daher ihrerseits eine Diversifizierungsstrategie. Beides nutzen zum Beispiel die Golf-Staaten geschickt, um ihre politischen und wirtschaftlichen Interessen im Globalen Süden auszubauen.

„Unternehmen müssen sich klar machen, dass sie sich in einem globalen geoökonomischen Diversifizierungswettbewerb befinden“

Redaktion: Aber das ist doch erstmal eine gute Nachricht: Alle Beteiligten haben ein Interesse daran, vielfältige, nachhaltige und stabile Geschäftsbeziehungen aufzubauen – sowohl die Länder und Unternehmen im Globalen Süden als auch wir selbst im Westen.

Dr. Borchert: Grundsätzlich: ja. Das funktioniert aber eben nur, wenn man sich der Interessen aller Beteiligten bewusst ist und gezielt daran arbeiten kann, sie so zusammenzubringen, dass alle profitieren. Unternehmen müssen sich klar machen, dass sie sich global betrachtet in einem geoökonomischen Diversifizierungswettbewerb befinden. Das heißt, deutsche Unternehmen sollten sich zum Beispiel konkret fragen: Was habe ich anzubieten, das attraktiv ist für dieses Land, diese Branche, diese Unternehmen, mit denen ich zusammenarbeiten will? Bin ich eine strategisch attraktive „Diversifizierungsoption“ für die Akteure vor Ort?

Redaktion: Und wie wird ein deutsches Unternehmen ein solch attraktiver Partner für Länder und Unternehmen im Globalen Süden?

Dr. Borchert: Indem er vom Verkaufsmodus in den Partnerschaftsmodus wechselt, sich vor Ort integriert und dazu passende Angebote macht. Also zum Beispiel: Ein Entwicklungsland will seine Wirtschaft in einer Branche auf die nächste Wertschöpfungsstufe heben. Dann kann ich Wissenstransfer anbieten, in den Aufbau nötiger Infrastruktur investieren, junge Leute vor Ort ausbilden. Und bekomme im Gegenzug vielleicht Zugang zu Rohstoffen oder Märkten, die für mich strategisch wichtig sind.

Redaktion: Das klingt nach einem eher langfristigen Projekt...

Dr. Borchert: Geschäftsbeziehungen zu etablierten Partnern sind ja auch nicht von heute auf morgen entstanden. Man hat mitunter Jahrzehnte in den Aufbau dieser Beziehungen, dieser Wertschöpfungspartnerschaften, dieser Handelsnetzwerke investiert: auf Unternehmensebene und auch auf politischer Ebene. Das lässt sich nicht mal eben mit einem anderen, neuen Partner auf demselben Niveau erreichen. Man braucht Zeit und eine langfristige Strategie.

Dialog zwischen Wirtschaft und Politik

Redaktion: Sie sprechen einen begleitenden politischen Beziehungsaufbau an. Wie wichtig ist dieser, und: Wie politisch müssen eigentlich die Unternehmen selbst denken und handeln?

Dr. Borchert: Wenn ein Unternehmen sich in dieses Geflecht zwischenstaatlicher Beziehungen und geoökonomischer Interessenlagen begibt, ist es automatisch auf hoch politischem Terrain unterwegs. Gleichzeitig kann die Politik ihre Ziele in entwicklungs-, infrastruktur- oder sicherheitspolitischen Themen sehr oft ohne enge Kooperation mit den Unternehmen gar nicht erreichen. Wir müssen konstatieren: Die geoökonomischen Veränderungen, die wir bewältigen müssen, erfordern ein ordnungspolitisches Umdenken, das die Zusammenarbeit von Unternehmen und Politik neu definieren muss – nicht nur bei uns zu Hause, sondern entlang der kompletten globalen Wertschöpfungsnetzwerke von Unternehmen.

Redaktion: Wie könnten Unternehmen und Politik hier noch besser zusammenarbeiten?

Dr. Borchert: Meiner Einschätzung nach brauchen wir einen kontinuierlichen Dialog zwischen Wirtschaft und Politik, und zwar jenseits von Krisengipfeln oder Ministerreisen. Es braucht ein stabiles Format zur Diskussion der verschiedenen Interessen und Strategien, bei dem man sich ehrlich die Frage stellt: Was wollen wir eigentlich erreichen? Wie gehen wir mit Widersprüchen, mit Interessenskonflikten um? Welche konkreten Formen der Regierungsunterstützung sind unerlässlich, um Märkte im Globalen Süden erfolgreich zu erschließen?

Empfehlungen für Unternehmen

Redaktion: Haben Sie eine Empfehlung, wie Unternehmen, insbesondere Mittelständler sich auf diese neue von Ihnen beschriebene Rolle als internationaler Akteur vorbereiten können? Die Fähigkeiten sind dem Hidden Champion von der Schwäbischen Alb ja nicht in die Wiege gelegt.

Dr. Borchert: Ich muss zuerst meinen Risikoappetit kennen, ich muss also klären: In welche Länder kann ich wirklich vorstoßen? Welche Diversifizierung brauche ich, um weiterhin erfolgreich zu sein? Was weiß ich über die neuen Märkte, die ich als Rohstoff- oder Technologiepartner erschließen muss? Wie schaffe ich Präsenz? Kann ich mir den Aufbau von Beziehungen, Netzwerken, Unternehmenskooperationen finanziell überhaupt leisten? Dazu lohnt sich, zweitens, der Austausch mit lokalen Vertretern anderer deutscher Unternehmen, der Deutschen Industrie- und Handelskammer und auch der Ansprechpartner in den Ministerien. Mittelfristig sollte der Hidden Champion drittens auch in eigene Kapazitäten investieren, die es ihm erlauben, das neue Umfeld zu verstehen.

Zur Person

Dr. Heiko Borchert ist Geschäftsführer der auf sicherheitsstrategische Themen spezialisierten Borchert Consulting & Research AG, Partner des Economic Security Forum in Helsinki und Co-Direktor des Defense AI Observatory an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg. Dr. Borchert ist Mitglied des Redaktionsbeirats der Zeitschrift für Außen- und Sicherheitspolitik, des Law and Geoeconomics Journal und des Defence Horizon

Journal. Er hat an der Universität St. Gallen Internationale Beziehungen, Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaft und Recht studiert und hat dort promoviert.