

»Reshoring« oder Regionalisierung

Resilienz in den globalen Lieferketten

Nachdem viele Unternehmen Teile ihrer Produktion und ihrer Dienstleistungen seit der Jahrtausendwende in Länder mit geringeren Löhnen und Kosten verlagert haben, um wettbewerbsfähiger zu sein, zeigen die unvorhersehbaren Ereignisse seit dem Ausbruch der Pandemie und die jüngsten Krisen der Weltwirtschaft nun, dass diese lange üblichen Maßnahmen in einer immer turbulenteren Welt nicht mehr wirken. Die Fragilität der globalen Lieferketten wurde seit 2020 durch die Corona-Thematik, durch politische Instabilität, durch nationalistische Tendenzen, durch die Blockade des Suez-Kanals, durch den Krieg in der Ukraine und durch neuere Konflikte schonungslos offengelegt. Dabei hat sich in der Wirtschaft und in der Politik die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Widerstandsfähigkeit (Resilienz) der Lieferketten strategisch und konzeptionell gestärkt werden muss, um die negativen Effekte von »Schwarzen Schwan«-Ereignissen abzumildern und um die Lieferfähigkeit aufrechterhalten zu können.



Daniel Fuchsberger

Reshoring – Rückverlagerung von Produktionsstätten in Industriestaaten ► Eine probate Möglichkeit, um die Lieferfähigkeit aufrechtzuerhalten, besteht darin, global verteilte Wertsöpfungsstrukturen mit langen Transportwegen und Lieferzeiten (aus Asien) zurückzuholen (»Reshoring«). Dies geschieht vermeintlich am einfachsten durch den Aufbau einer strategischen Lieferantenbasis in Europa. Die Praxis zeigt jedoch, dass zur Einrichtung funktionierender Lieferketten oft ein langer, beschwerlicher Weg zu beschreiten ist. Noch teurer und aufwendiger wird es, eigene Produktionsstandorte mit qualifizierten Fachkräften (wieder) aufzubauen, nachdem diese Kapazitäten im Zuge der Globalisierung und Internationalisierung einmal in ein fernes Ausland verlagert wurden.

Gleichwohl hat »Reshoring« den unbestreitbaren Vorteil, die Transportwege zu verkürzen, um die Risiken in der langen Wiederbeschaffungszeit durch Abrisse in der Lieferkette signifikant zu senken. Ein

weiterer Grund für diesen Ansatz ist die zunehmende Bedeutung der Nachhaltigkeit, da die Richtlinien in Europa strenger sind und die Einhaltung ökologischer und sozialer Standards besser kontrollierbar ist. Ferner fallen die einstigen Lohnkostennachteile durch die Digitalisierung und die Automatisierung der Produktionsprozesse verglichen mit den meisten asiatischen Ländern heute nicht mehr so sehr ins Gewicht. Natürlich liegen auch die Nachteile des »Reshoring« auf der Hand, die im Wesentlichen in den höheren Herstellkosten in den westlichen Industrienationen bestehen. Außerdem sind nicht alle Rohstoffe und nicht alle Warengruppen für die Rückverlagerung geeignet. Dies betrifft zunächst die Rohstoffe, die es in Europa überhaupt nicht gibt, so dass sie immer importiert werden müssen. Außerdem besteht eine hohe Hürde, wenn in den heutigen Lieferländern voll integrierte, hoch effiziente Fertigungskapazitäten aufgebaut worden sind.

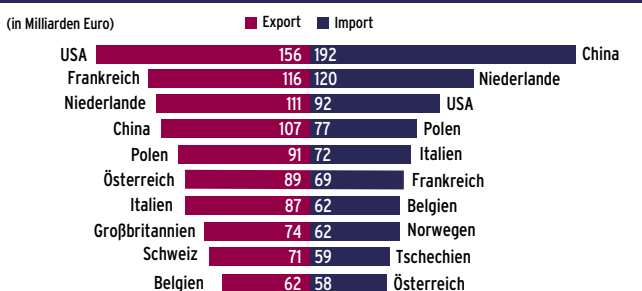
Regionalisierung – Aufbau autarker, unabhängiger Lieferkreise ►

Ein anderer Lösungsansatz zur Stärkung der Resilienz und der Lieferfähigkeit besteht im strategischen Aufbau autarker, unabhängiger Lieferkreise, was bei global agierenden Unternehmen in der Regel die drei Weltregionen »Amerika«, »EMEA« und »Asia-Pacific« (ASPAC) oder eine kleinteiligere Struktur (Nordamerika vs. Südamerika oder China vs. übriges Asien) betrifft. Dieses Konzept kombiniert mehrere Vorteile miteinander: Zunächst werden auch hier die Wiederbeschaffungszeiten und somit die Risiken und Unsicherheiten im (bisher sehr langen) Beschaffungsprozess deutlich verringert. Außerdem bleiben die einzelnen »Supply Chains« kleiner, kürzer und überschaubarer. Unternehmen haben also wieder mehr Kontrolle über ihre Lieferketten und können rascher auf Änderungsbedarfe reagieren. Darüber hinaus dienen kürzere Transportwege der Verringerung von CO₂-Emissionen. Doch auch hier sind mehrere Bedingungen zu erfüllen und gründliche Abwägungen vorzunehmen. In der Umsetzung unabhängiger, robuster Lieferkreise sind die folgenden fünf Handlungsfelder essenziell.

1. Transparentes Mengengerüst 2030 ► Grundlage zur Ausgestaltung der künftigen Lieferkreise ist das zu erwartende Mengengerüst in den jeweiligen Weltregionen (auf operationsrelevantem Detaillierungsniveau). Es bestimmt nicht nur die nötigen Produktions- und Beschaffungskapazitäten, sondern es nimmt auch Einfluss auf den Funktionsumfang und auf die Größe der regionalen Organisationseinheiten.

2. Leistungsfähige Wertsöpfungsarchitektur ► Vor der Festlegung und der Dimensionierung der Produktionsstandorte in den Lieferkreisen ist die strategische Frage nach den Kernkompetenzen zu beantworten und die klassische »Make-or-Buy«-Entscheidung zu treffen. So sollte nur etwas selbst in den Regionen produziert werden, was einen höheren Kundennutzen erzielt. Beispiele sind günstigere Herstellkosten, eine individuellere Leistungserbringung, schnellere Lieferzeiten, mehr Flexibilität, höhere Qualität etc. Sind diese Punkte geklärt, kann die Wertsöpfungsstiefe volumenabhängig definiert werden. Geringe Stückzahlen in einer Region sprechen eher für den Aufbau von Lagerbeständen oder kundennahen Wertsöpfungsprozessen (z.B. End-

Deutscher Außenhandel | Die größten Partner (2022)



Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis, vorläufiges Ergebnis), 2023

montage oder Verpackung). Große Stückzahlen mit Skaleneffekten (kritische Masse) rechtefertigen hingegen eigene Produktionskapazitäten auch in vorgelagerten Fertigungsstufen.

3. Skalierbare Lieferantebasis ▶ Robuste, autarke Lieferketten in einzelnen Weltregionen basieren vor allem auf einer professionellen, skalierbaren Lieferantebasis. Der strategische Einkauf ist an dieser Stelle gefordert, nicht nur einmalig wettbewerbsfähige Sourcing-Strukturen mit geringen Einstandspreisen aufzubauen, sondern seine Quellen auch stetig weiterzuentwickeln, um durch zunehmende Transparenz und Kollaboration zu einer stabilen Bestandsoptimierung und zu einer ganzheitlichen, zuverlässigen Performance der Lieferbeziehungen zu kommen. Dies hat im Übrigen noch den erwünschten Haupteffekt: Dadurch, dass in allen Weltregionen analoge, redundante Strukturen aufgebaut werden, bleibt die Lieferfähigkeit des Gesamtunternehmens auch in schwierigen Situationen nach unvorhersehbaren Störungen bis zu einem gewissen Ausmaß gewährleistet.

4. Synergetische Führungsorganisation ▶ Im Zuge des Aufbaus autarker Lieferkreise ist auch die Organisation mit den regional erforderlichen (Minimal-)Funktionen volumenabhängig auszustatten. Um hier globale Standards schaffen und funktionale Synergien nutzen zu können, muss es ein Mindestmaß an Zentralisierung und Richtlinienkompetenz geben. Als Beispiele dienen ein global ausgerolltes Produktionssystem mit standardisierten Schlüsselkennzahlen (»Key Performance Indicators«, KPI) in allen Werken oder aber ein strategischer Zentraleinkauf, der explizit lokale Beschaffungsalternativen gemäß der regionalen Kundenanforderungen erlaubt.

5. Effiziente Standardprozesse ▶ Zur Sicherung einer global hohen Effizienz und Skalierbarkeit sind die dezentralen Prozesse »end-to-end« zu optimieren, zu standardisieren und einheitlich systemgestützt zu verankern. Diesbezüglich sollte beispielsweise der »Order-to-Cash«-Prozess in allen Weltregionen dieselbe automatisierte Terminierungs- und Auftragsbestätigungslogik haben. Zudem soll-

ten einheitliche KPIs dafür sorgen, dass die Performance der »Supply Chain« - auf Zahlen, Daten und Fakten gestützt - ganzheitlich gemessen und stetig verbessert werden kann (Liefertreue, Qualität, Kosten, Bestände etc.).

Fazit ▶ Die Krisen und Lieferabriss der letzten Jahre machen es erforderlich, die Wertschöpfungsketten strukturell umzubauen und resilienter zu machen. Dazu bieten sich zwei strategische Lösungsansätze an: »Reshoring«, also die Rückverlagerung von Produktionsstätten aus »Low Cost Countries« in Industriestaaten, oder die Regionalisierung, der Aufbau autarker, unabhängiger Lieferkreise in einzelnen Weltregionen. Welcher Ansatz letztlich zu favorisieren ist, hängt von vier Faktoren ab: den verarbeiteten Rohstoffen, den Warengruppen, von den strategischen Absatzziele sowie von den schon vorhandenen Wertschöpfungsstrukturen in den Regionen der Welt. ■

*Daniel Fuchsberger, Partner
Operations Dr. Wieselhuber & Partner
Unternehmensberatung GmbH, München*