

Nearshoring ein Trend mit Zukunft?



Bereits vor Corona hat sich gezeigt: Der Ansatz „Just in Time“ stößt an seine Grenzen. Extremwetterlagen, politische Instabilitäten und kurzfristige Ausfälle häufen sich. Langjährige Lieferketten und die Verlagerung von Produktionsanlagen ins ferne Ausland gehören somit auf den Prüfstand. Nearshoring bietet eine Alternative. Ein Überblick.

Ein Bericht von Leander Frank, Swiss Life Asset Managers

Als am 23. März 2021 das Containerschiff „Ever Given“ auf Grund lief, war der weltweite Handel empfindlich gestört. Hunderte Schiffe saßen tagelang im Suezkanal fest. Wenig später, im Mai, herrschte im Hafen von Yantian in China nach einem Corona-Ausbruch über Wochen Stillstand. Abermals gerieten die internationalen Lieferketten völlig durcheinander. Frachtpreise vervielfachten sich, vereinbarte Lieferzeiten wurden hinfällig.

Tatsächlich haben die Unsicherheiten der weltweiten Warenströme bereits vor Corona deutlich zugenommen. Ob auf der politischen Weltbühne infolge von „America First“, Handelskonflikten mit China oder angesichts der vermehrt auftretenden Extremwetter-Ereignisse – mit der steigenden Labilität der Transportwege ist ebenso das Risiko teurer Engpässe für Unternehmen gewachsen. Erst Ende Juni haben die Experten des Kieler Instituts für Weltwirtschaft (IfW) die Schäden der Engpässe und Verzögerungen in den globalen Lieferketten für die deutsche Volkswirtschaft auf rund 25 Milliarden Euro taxiert.

Engpässe führen zu Zwangspausen und Kurzarbeit

Vor diesem Hintergrund mag es nicht verwundern, dass nach Jahrzehnten der Auslagerung in ferne Produktionsländer immer mehr Unternehmen diese Praxis zu hinterfragen beginnen. Zumal ihnen ein neues Lieferkettengesetz inklusive weiterer Vorschriften und Einschränkungen das Leben nicht nur schwerer, sondern auch teurer machen könnte. Zwar ist das Gesetz auf Bundesebene zunächst weniger strikt ausgestaltet worden als ursprünglich befürchtet. Doch eine gesetzliche Nachschärfung gilt als alles andere als unwahrscheinlich, zumal auf EU-Ebene bereits an einem eigenen europäischen Lieferkettengesetz gefeilt wird, das sich schließlich als weiterer Belastungsfaktor erweisen könnte.

Um die Resilienz ihrer Lieferketten zu erhöhen, erwägen nun viele Unternehmen eine Verlagerung entweder in heimische Regionen oder in Nachbarländer. Somit stehen zwei Modelle in Konkurrenz: Reshoring versus Nearshoring.

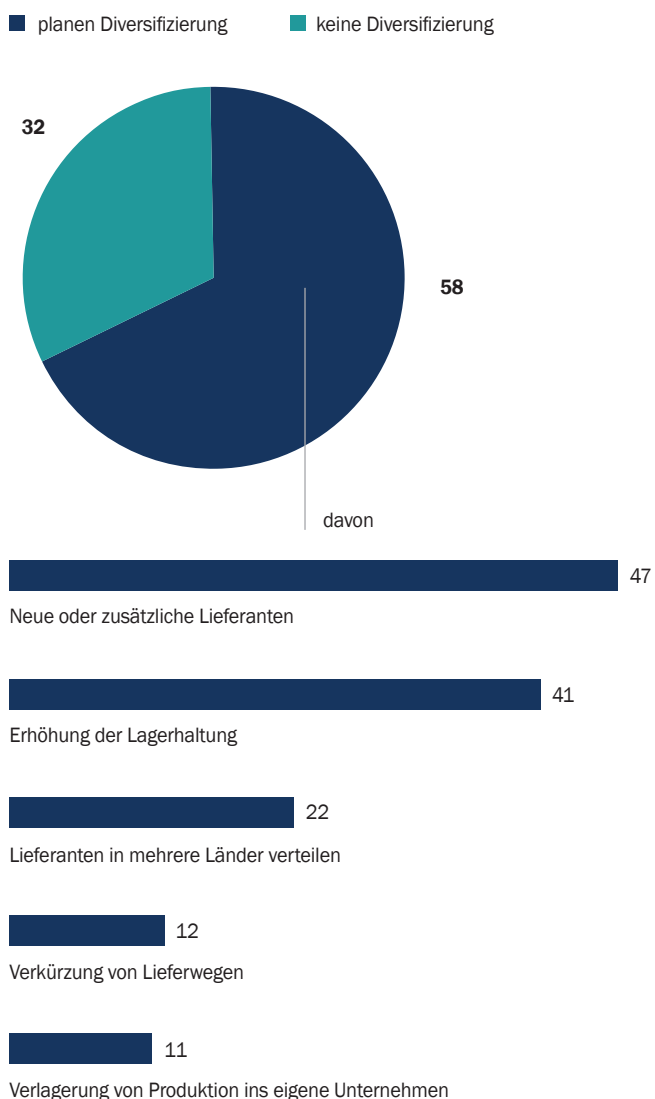
Fast jedes zweite deutsche Unternehmen erwägt Nearshoring

Wie intensiv sich Unternehmen mit Nearshoring, also der Rückführung jener Unternehmens- oder Herstellungsprozesse in Nachbarländer, die im Rahmen des Outsourcings ins Ausland verlagert wurden, beschäftigen, belegt eine aktuelle Befragung von rund 1.200 Unternehmen weltweit. Danach streben 30 Prozent eine Verlagerung ihrer Produktion in nahe gelegene Länder an. Von den deutschen Firmen sind dies sogar 44 Prozent. Vor allem wenn das Nachbarland Teil derselben Zollunion oder desselben Freihandelsabkommens ist.

Dabei haben deutsche Unternehmen insbesondere Länder in Osteuropa und Nordafrika ins Visier genommen. Nur zehn bis 15 Prozent der befragten Unternehmen streben hingegen ein Reshoring an – also die Produktion tatsächlich ins Heimatland, statt in nahegelegene Länder zu holen.

Deutsche Firmen wollen Lieferketten verändern

Anteil der Unternehmen in %



Quelle: DIHK, Going Global 2021

Zudem erwägen 55 Prozent nicht nur die Verlagerung der Produktion, sondern auch das Hinzuziehen neuer Lieferanten. Dass sich inzwischen „Diversifizierung“ zu einem Wort gemausert hat, das in diesem Zusammenhang immer wieder fällt, ist durchaus kein Zufall, beschreibt es doch eine entscheidende Entwicklung: Lieferketten werden längst nicht mehr nur über den Preis ausgewählt, sondern auch mit Blick auf die Robustheit der Logistik in Krisenzeiten. Mit alternativen Zulieferern lässt sich somit deutlich flexibler auf Krisen reagieren.

Ein Comeback der Produktion in Deutschland ergibt wenig Sinn

Warum aber nur wenig Reshoring nach Deutschland? Die Antwort ist recht simpel: Eine Neuansiedlung von Produktionsstandorten ist angesichts der hohen Lohn- und Stückkosten nur in einem kleinen Teil der Fälle sinnvoll, wobei auch die Aspekte Steuern, Abgaben sowie Subventionen eine Rolle spielen. Vollautomatisierte Prozesse und die Zuhilfenahme von Robotik, auf die hierzulande immer häufiger gesetzt wird, würde eine Rückführung nach Deutschland wiederum begünstigen.

Aber ein vollständiges „Zurückdrehen“ der Globalisierung wäre angesichts der Abhängigkeiten, z. B. vom chinesischen Markt, nicht nur äußerst schwierig – die Pandemie hat uns dies erst kürzlich wieder vor Augen geführt – sondern zudem auch gar nicht notwendig, bietet doch eine intelligent ausgestaltete Diversifizierung eine deutlich bessere Alternative zur Abkoppelung von internationalen Lieferketten. Neben einer breiteren Aufstellung des Lieferantennetzes tragen außerdem eine Recyclingförderung sowie eine verbesserte Lagerhaltung dazu bei, die Krisenresilienz deutlich zu erhöhen. Gleiches gilt für eine „Just-in-Case“-Infrastruktur, die bei Bedarf systemrelevante Lieferketten abdeckt, ganz im Gegensatz zu einer Politik der Isolation, die wichtige Vorteile internationaler Arbeitsteilung und somit den Wohlstand in Deutschland und Europa aufs Spiel setzen würde.

Um künftig auf die neuen Herausforderungen flexibel reagieren zu können, wird es für Unternehmen insbesondere auf zwei Faktoren ankommen: Einerseits auf ein effizientes Risikomanagement und andererseits auf eine verbesserte Transparenz in der Lieferkette. Beide Aspekte bedingen sich nicht nur gegenseitig, sondern schaffen zugleich die Grundlage für ein erfolgreiches Nearshoring.

An mehr Digitalisierung führt kein Weg vorbei

Hierbei gilt es auch, ganz besonders digitale Technologien zu prüfen, die mehr Produkt- und Liefertransparenz ermöglichen. Mit ihnen lassen sich Kunden über Lieferzeiten informieren sowie frühzeitig Maßnahmen ergreifen, um kostspielige Verzögerungen und enttäuschte Kunden zu vermeiden. Serviceportale, Sensoren an Containern und automatische Berichte über Lagerbestände ermöglichen zudem Informationen in Echtzeit. Dies ist vor allem auf der „letzten Meile“ der Zustellung wichtig, wo Drittanbieter übernehmen und Unternehmen den Überblick über diesen Teil der Customer Journey verlieren könnten.

Digitale Lösungen helfen zudem, das Gleichgewicht zwischen Resilienz, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit immer wieder aufs Neue auszubalancieren. So können Unternehmen beispielsweise mithilfe innovativer Simulationswerkzeuge nicht nur belastbare Aussagen über kurz- und mittelfristige Entwicklungen der Produktnachfrage zuverlässig treffen. Mit ihnen lässt sich außerdem präzise einschätzen, ob der Materialbestand angemessen ist, welche Lieferanten dringend benötigtes Material liefern können und wie der Produktionsbetrieb angepasst werden muss.

Spezielle Anwendungen ermöglichen zudem, Lieferketten über die Krisenzeit hinaus widerstandsfähig zu halten. Im Mittelpunkt steht ein effizienter Betrieb im Normalzustand – mit der Möglichkeit zur dynamischen Anpassung, wenn sich die Rahmenbedingungen plötzlich ändern. Dabei wird simuliert, wie die Lieferkette reagiert, wenn bestimmte Segmente über längere Zeit nur eingeschränkt funktionieren oder ganz ausfallen.

Nearshoring als Klimaschutz und Kostensenker

Zugleich lässt sich mit nachhaltigen Lieferketten punkten. Obwohl viele Unternehmen inzwischen den CO₂-Ausstoß ihrer Produktionsanlagen überwachen, tun sie sich mit der Ermittlung des unternehmensweiten CO₂-Fußabdrucks nach wie vor schwer. Dabei gibt es inzwischen auch dafür passende Lösungen. Sie machen den Ausstoß von Treibhausgasen über Produktions- und Lieferketten hinweg messbar und helfen Unternehmen, CO₂-Emissionen vollständig und systematisch darzustellen.

Auch auf monetärer Ebene steigt mit der Bedeutung des CO₂-Preises im Rahmen der Klimaschutzmaßnahmen zugleich das Sparpotenzial für Unternehmen. Dies gilt ebenso für ein effizientes Nearshoring: Die Produktion in der Nähe von Konsumenten, Kunden und Auftraggebern sowie möglichst wenige Transportbewegungen tun nicht nur dem Klima gut, sondern sind obendrein wahre Kostensenker.

WELT DER WIRTSCHAFT

Zahl des Monats

11 %

Es wird vorausgesagt, dass der Wert des europäischen Nearshoring-Markts zwischen 2018 und 2021 um 11 % auf rund 85.8 Mrd. EUR wächst.

Quelle: K&C (Krusche & Company GmbH)

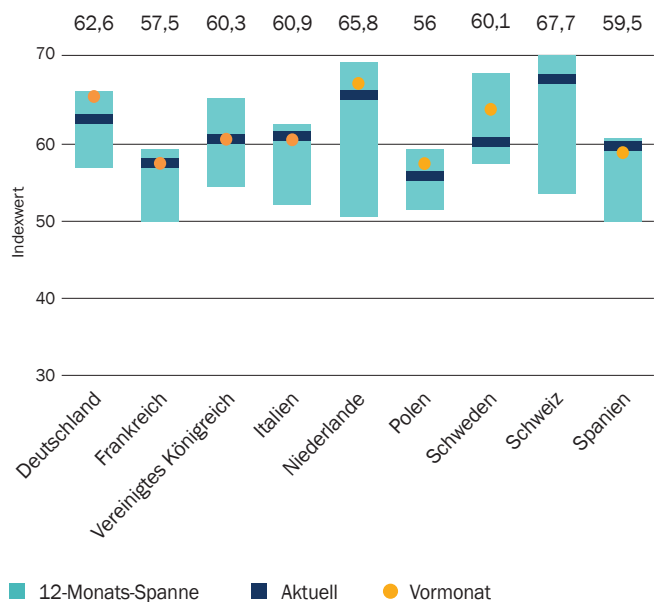
Einkaufsmanagerindizes für die Industrie oder Dienstleistungen, wie der Purchasing Managers Index (PMI), gelten als verlässliche Frühindikatoren der Wirtschaft. Der PMI beruht auf monatlichen Umfragen in Unternehmen zu Auftragseingang, Lagerbestand, Beschäftigung und Preisen. Der Indexwert 50 ist die Schwelle zwischen wachsenden und schrumpfenden Geschäften der jeweiligen Branche. Als Diffusionsindex (% Anteil positive Antworten - % Anteil negative Antworten) bewegt sich ein PMI zwischen den Extremwerten 0 und 100.

Nearshoring als Patentrezept?

Es gibt nicht ‚die eine‘ Lösung beim Thema Nearshoring, dafür sind die Ausgangslagen und die Anforderungen zu unterschiedlich sowie die Lieferketten zu komplex. Wenn Unternehmen kurz- und mittelfristig lieferfähig bleiben wollen, muss jede Entscheidung auf den Prüfstand. Ein wichtiger Aspekt ist hierbei die Flexibilität – sowohl in Bezug auf die Immobilienstrukturen als auch in puncto Standortentscheidung und Produktionsanlagen. Das gilt für das eigene Unternehmen ebenso wie für die Auswahl von Lieferanten und Lieferketten.

Während in vielen Unternehmen jede Produktentscheidung vor dem Launch multidimensional betrachtet und vielfach analysiert wird, fallen immobilien-spezifische Beschlüsse häufig recht eindimensional aus. Und das, obwohl sie oft viel langfristige Folgen auslösen. Unsere Experten wissen um die Komplexität und bieten rund um das Thema Nearshoring und Immobilien gerne mehr als nur ‚den einen‘ Lösungsansatz: eva-kristin.seeber@swisslife-am.com.

Einkaufsmanagerindices in der Industrie, August 2021



Quelle: Markit, Swedbank, procure.ch, NEVI

STIMME AUS DEM CREM



Martin Bruebach,
Head of Site Asset Strategy,
Roche Diagnostics GmbH

CREM bedeutet für mich, in einem Umfeld mit unzähligen Möglichkeiten die Zukunft positiv zu gestalten. Um unser Kerngeschäft ideal zu unterstützen, gilt es, stets am Puls der Zeit zu sein und immer einen Schritt voraus zu denken.

Gemeinsam mit internen und externen Partnern entwickeln wir Ideen und Konzepte, wie bestmöglich dynamische Geschäfts- und Organisationsveränderungen in Einklang gebracht werden können. Die Lösungen können dabei sehr unterschiedlich sein und müssen

zum Kerngeschäft des Unternehmens passen. CREM erfüllt hierbei keinen Selbstzweck, und als Architekt ist es für mich immer spannend zu verstehen, was die Treiber des Kerngeschäfts sind und wie wir am besten mit adäquaten Lösungen zum Unternehmenserfolg beitragen können. Ich bin überzeugt davon, dass eine gute Arbeitsumgebung ein erheblicher Hebel für die Produktivität unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein kann. Neben den räumlichen Aspekten müssen aber natürlich auch die Servicekonzepte, die Technologie und die kulturelle Dimension berücksichtigt werden, und im CREM haben wir die Möglichkeit, einen ganzheitlichen, positiven Beitrag zu leisten.

Künftige Entwicklungen im CREM sehe ich vor allem in drei Bereichen: Flexibilisierung, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Dynamisierung unternehmerischer und organisatorischer Veränderungen werden Flexibilisierungsstrategien eine entscheidende Rolle spielen, um Geschäftsentwicklungen zu unterstützen und nicht als Ballast gesehen zu werden.

Dem CREM kommt hierbei eine ganz entscheidende Rolle zu und muss teilweise Entwicklungen antizipieren, um rechtzeitig adäquate Lösungen bereitstellen zu können. Neben einem tiefen Verständnis der Kerngeschäftsprozesse spielen zunehmend datenbasierte, digitale Entscheidungsmodelle eine Rolle. Bei Roche beschäftigen wir uns bereits seit mehreren Jahren intensiv mit den Chancen einer zunehmenden Digitalisierung auch im CREM. Neben dem digitalen Bauen stehen vor allem betriebliche Themen wie die Nutzung von Building Information Modeling (BIM) im Betrieb auf der Agenda. Mit einer Reihe von Kollegen haben wir seit 2017 begonnen, unsere Vision eines Smart Buildings zu entwerfen und dabei erste Erfahrungen gesammelt. In einem nächsten Schritt geht es darum, den Standort zu einer Smart Site weiterzuentwickeln. Wir befinden uns am Anfang einer spannenden Reise.

Das bedeutendste der drei Themen stellt aber sicherlich die Nachhaltigkeit dar. Als Corporate mit einem nicht unbedeutenden Immobilienbestand kommt uns hierbei eine besondere Verantwortung zu. Das Erreichen ambitionierter Klimaziele wird einen Schwerpunkt der Tätigkeit für die nächsten Jahre bzw. Jahrzehnte darstellen. Auch in diesem Bereich wird die Digitalisierung ein wichtiger Baustein sein und für die notwendige Transparenz und Erfolgsmessung umgesetzter Maßnahmen sorgen. CREM wird hierbei neben den rein technischen Aspekten vor allem auch die bedeutende Rolle des Mittlers zukommen. Mit den aktuellen Erfahrungen der Pandemie haben sich an vielen Stellen tradierte Vorstellungen überholt und bieten die Chance, CREM neu zu denken. Die gemeinsame, flexible Nutzung von Ressourcen muss nicht auf Büroumgebungen und Coworking-Spaces begrenzt bleiben.

Bei Roche sind wir beispielsweise intensiv damit beschäftigt, flexiblere Nutzungen auch im Labor- und Produktionsumfeld zu entwickeln, um langfristig Ressourcen zu schonen.

Als Bürokonzept nutzt mein Unternehmen flexible, aktivitätsbezogene Arbeitsumgebungen. Bereits seit einigen Jahren setzt Roche entsprechende Konzepte erfolgreich um. Ebenso bestand bereits vor Beginn der Corona-Pandemie die Möglichkeit, flexibel von zu Hause oder unterwegs

zu arbeiten, aber natürlich bekamen beide Aspekte nun nochmals einen deutlichen Schub. Wir sehen aktuell eine Entwicklung vom Roche-Büro als dem hauptsächlichen Ort, an dem man der Arbeit nachkam, hin zu einem Ökosystem oder Netzwerk von Flächen bestehend aus Roche-Office, Homeoffice und weiteren Arbeitsorten, wie Coworking-Spaces und Arbeitsmöglichkeiten, während man unterwegs ist.

Trotz der Möglichkeit, mobil von zu Hause aus oder unterwegs zu arbeiten, sind wir dennoch davon überzeugt, dass unsere Standorte wichtige Anziehungspunkte für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind und bleiben. Wir gestalten attraktive Arbeitsumgebungen auch als Treffpunkte, die den Austausch zwischen Labor-, Produktions- und Büroangestellten fördern und wichtige Identifikationspunkte bilden.

Meine Mittagspause verbringe ich aktuell häufiger mit meiner Familie, da ich seit Beginn der Corona-Pandemie im Homeoffice arbeite. Bei Sonnenschein auch im Garten mit Blick in die Alpen. Eine kleine Auszeit von den zahlreichen Videokonferenzen.

Wenn ich einen Wunsch frei hätte, würde ich mir weltweit eine schnelle und wirksame Bekämpfung der aktuellen Pandemie wünschen, um baldmöglichst wieder mehr persönliche Treffen und Veranstaltungen zu ermöglichen.

Und auf der Corporate-Ebene würde ich mir mehr Experimentierfreude wünschen, wenn es um die ressourceneffiziente und nachhaltige Ausrichtung unserer Immobilienportfolios geht. Mutige Konzepte wie von den diesjährigen Pritzker-Preisträgern Anne Lacaton und Jean-Philippe Vassal könnten deutlich dazu beitragen, den Primärenergiebedarf für neue Vorhaben zu senken, indem Bestandsgebäude intelligent weitergenutzt werden.

Auf der anderen Seite finden noch zu selten innovative Lösungen des computerbasierten Entwerfens und der digitalen Fertigung Berücksichtigung bei neuen Projekten, obwohl diese extrem ressourcenschonend und materialeffizient sind.

Eine Gemeinschaftsausgabe von Swiss Life Asset Managers Deutschland und BEOS



Eva-Kristin Seeber
Tel. +49 69 97908446
eva-kristin.seeber@swisslife-am.com
www.swisslife-am.com



Member of Swiss Life Asset Managers

Hendrik Staiger
Tel. +49 30 280099-55
hendrik.staiger@beos.net
www.beos.net

Haftungsausschluss: Alle Rechte an dieser Ausgabe sind vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung. Fotos, Grafiken und von der Redaktion konzipierte Layouts sind vom Herausgeber urheberrechtlich geschützt. Die in dieser Publikation enthaltenen Daten und Informationen beruhen auf öffentlich zugänglichen Quellen, die der Herausgeber für zuverlässig hält. Eine Garantie für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben kann die Swiss Life Asset Managers Deutschland nicht übernehmen. Alle Meinungsäußerungen geben die aktuelle Einschätzung des Herausgebers wieder. Für den Inhalt dieser Meinungsäußerungen und Prognosen kann keine Gewähr übernommen werden. Insbesondere kann keine Haftung für zukünftige immobilienwirtschaftliche Entwicklungen übernommen werden. Die in dieser Publikation enthaltenen Daten und Informationen können sich im Publikationszeitraum sowie in der Zukunft ohne vorherige Ankündigung ändern.