

Bernd Müller-Dauppert

Supply Chain Management

Nearshoring und Onshoring als Wettbewerbsvorteil

Wunsch nach kurzer Lieferzeit führen in Verbindung mit modernen Produktionsverfahren zu einem neuen Trend: dem Nearshoring. Unternehmen produzieren wieder mehr in der Nähe ihrer Absatzmärkte, anstatt die Herstellung ins Ausland zu verlagern.

Während Anfang der 1980er-Jahre viele Unternehmen zunächst durch Outsourcing die Fertigungstiefe reduzierten und lokale Zulieferer mit der Produktion der Teile beauftragten, beschafften sie in den 1990er-Jahren die Produkte aus dem Ausland oder sie verlagerten die Produktion ins Ausland. Ab der Jahrtausendwende fand dann eine Verlagerung von Produktionsstandorten und Beschaffungsströmen an Orte mit den jeweils günstigsten Lohnkosten zu vergleichbaren Rahmenbedingungen statt. In den 2010er-Jahren setzte sich die Erkenntnis durch, dass die gesamten Einstandskosten, die Produkt und Servicequalität sowie weitere qualitative Faktoren in die Standortentscheidung mit einfließen müssen. Diese Gesamtbetrachtung führt zunehmend zu einem Nearshoring oder sogar Onshoring, also der Rückverlagerung der Produktion an heimische Standorte oder ins nahe gelegene Ausland. Aktuelle Trendstudien zeigen, dass moderne Produktionsverfahren es ermöglichen, effizient in kleinen Losgrößen bis hin zu Losgröße eins zu fertigen und damit individuelle

Kundenwünsche zu berücksichtigen. Diese Verfahren – 3D-Druck, Robotik, Digitale Fabrik 4.0 u.Ä. – werden in naher Zukunft

deutlichen Zuwachs erhalten und damit Nearshoring und Onshoring zusätzlichen Auftrieb verleihen.

In einer Nearshoring-Studie international und einer weiteren Studie mit Befragungsfokus auf der DACH-Region hat Miebach im Frühjahr 2017 die Auswirkungen von Nearshoring und Onshoring auf die Supply Chains von Industrieunternehmen untersucht und daraus Anforderungen und Konsequenzen für die Supply Chain und die Logistikprozesse abgeleitet. Insgesamt nahmen 127 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen an der Befragung teil. Die Studienteilnehmer kommen zu einem Drittel aus Amerika und zu zwei Dritteln aus Europa.

Kostenaspekte wichtig für die Shoring-Strategie

Offshoring und Nearshoring sind in den Unternehmen bereits etabliert, wohingegen Onshoring in deutlich geringerem Umfang angewendet wird. Auslöser für die X-Shoring-Entscheidung – also die Entscheidung zwischen Off-, Near- oder Onshoring – sind in der Regel Faktoren wie die Reduzierung der Kosten, die Erschließung von Absatzmärkten sowie die Gewinnung von Technologien und Know-how. Laut den befragten Unternehmen sind Kostenaspekte für alle drei Strategien sehr wichtig, angeführt von Gesamt- und Produktionskosten. Bei den Logistikkosten variiert die eingeschätzte Relevanz, die Befragten sehen diesen Bereich an zweiter bis sechster Stelle (siehe Abb. 1). Im Vergleich

der Strategien untereinander sprechen insbesondere die Faktoren Produktqualität, Working Capital, politische Stabilität, aber auch ökologische Aspekte, Zeitzonendifferenzen und Sicherheit für das Nearshoring und teilweise auch für das Onshoring gegenüber dem Offshoring.

zulieferern und Maschinen-/Anlagenbauern die asiatischen Offshore-Standorte schon erhebliche Near- und Onshoring-Anteile besitzen. Offshoring wird auch zukünftig noch wichtig sein für preissensible Produkte, die in großer Losgröße produziert werden und geringe Logistikkosten beziehungsweise einen

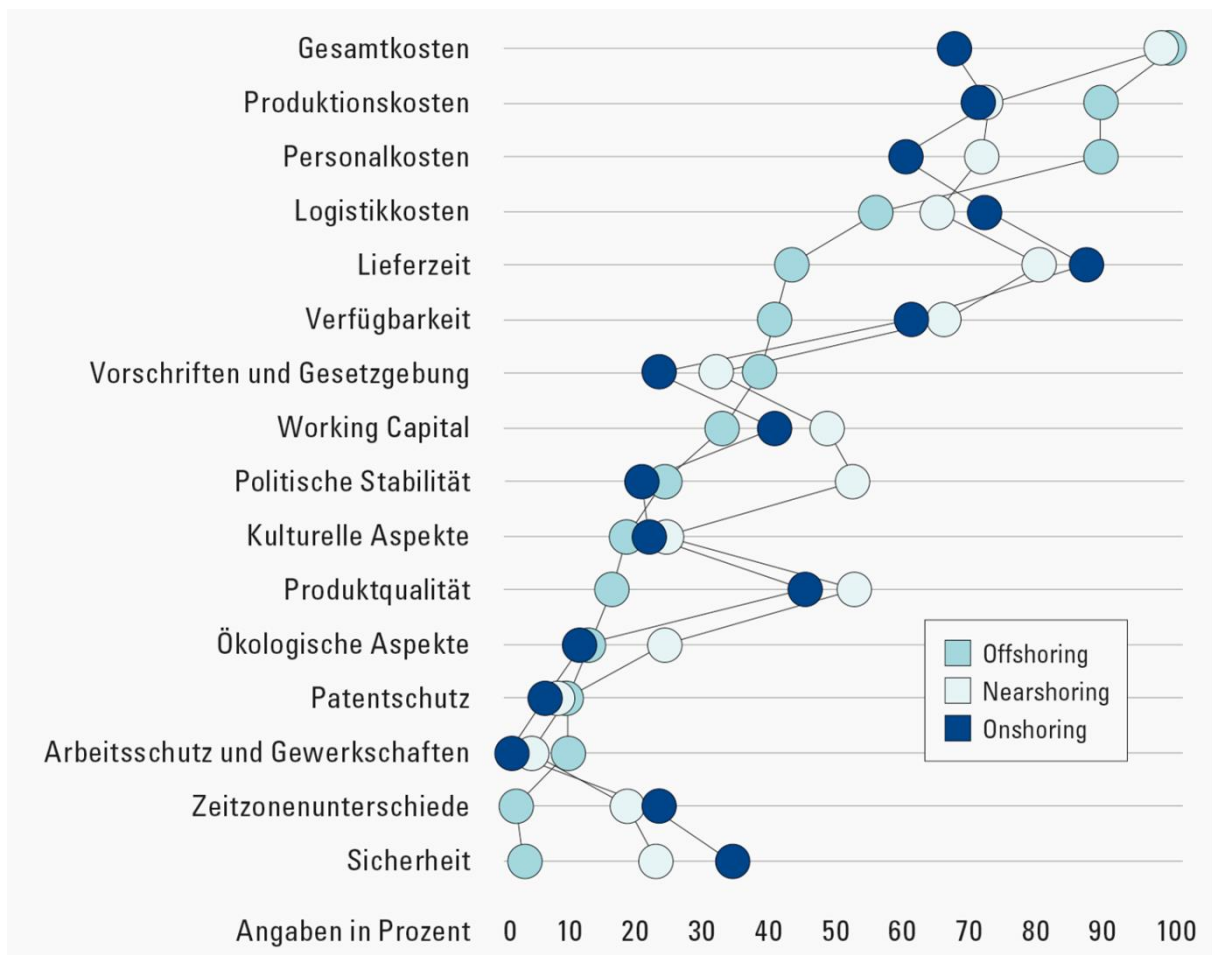


Abb. 1: Kostenfaktoren sind wichtig bei der Wahl der Shoring-Strategie Quelle: Miebach

Offshoring dominiert in Asien

In Asien dominiert nach wie vor Offshoring. Der Kontinent punktet eindeutig mit niedrigen Personalkosten bei gleichzeitig guter Infrastruktur. Mit zunehmender Prosperität Asiens wird diese Region zwar aufgrund steigender Löhne als Offshoring-Region an Attraktivität verlieren, sich aber gleichzeitig als Nearshoring oder Onshoring-Region etablieren und damit seine Attraktivität für Produktionsstandorte erhalten. Bereits heute sehen wir, dass bei Automobilherstellern/-

hohen Personalanteil bei den Produktionskosten haben.

Nearshoring auf dem Vormarsch

51 Prozent der an der Umfrage beteiligten Unternehmen nutzen bereits Nearshoring als Standortstrategie für ihre Produktion. Dieser überraschend hohe Anteil wird weiter ansteigen, denn 26 Prozent der Studienteilnehmer sehen in hohem oder sogar in sehr hohem Maße Nearshoring als Zukunftstrend (siehe Abb. 2).

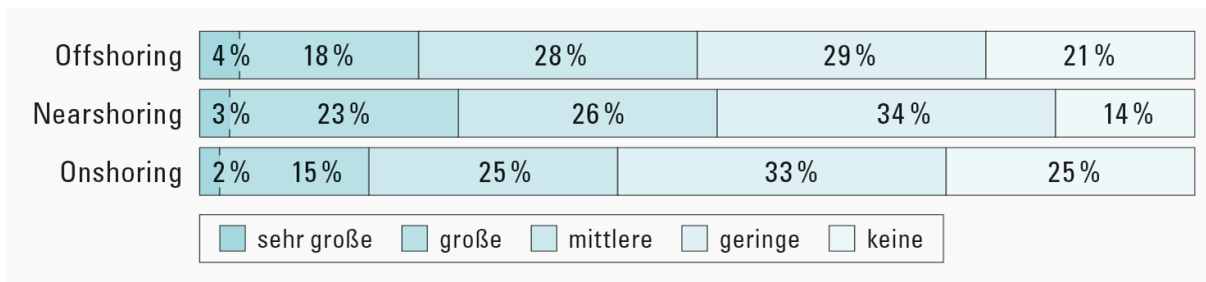


Abb. 2: 26 Prozent der Teilnehmer schreiben Nearshoring als Zukunftstrend eine große oder sogar sehr große Bedeutung zu Quelle: Miebach

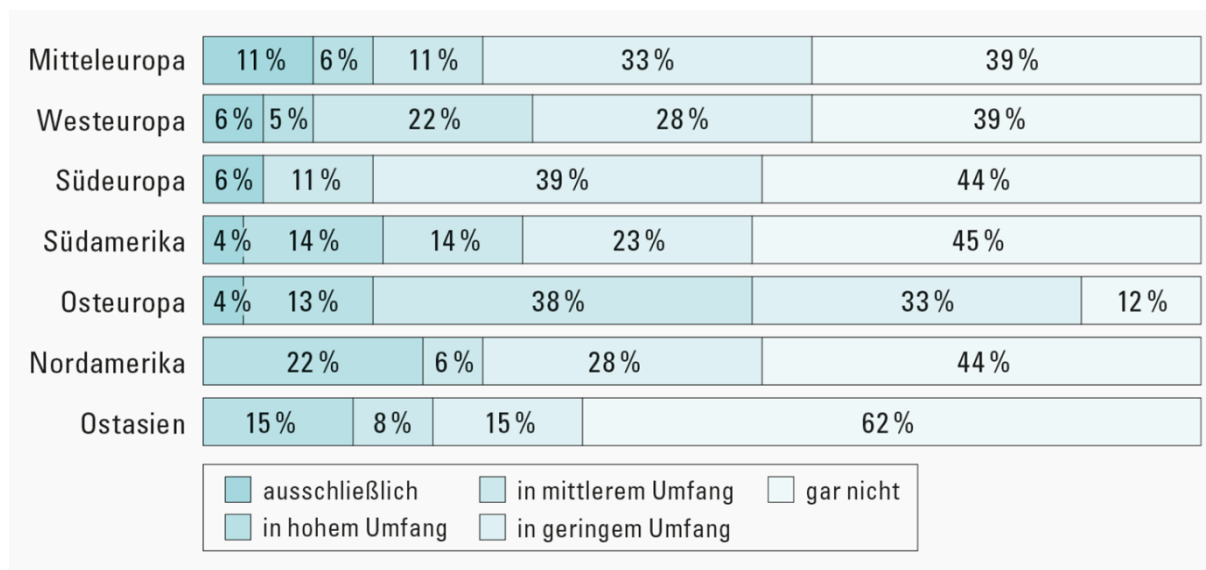


Abb.3: Mitteleuropa hat die größte Bedeutung für Nearshoring Quelle: Miebach

Die größte Bedeutung für Nearshoring hat aktuell nach Einschätzung der Befragten Mitteleuropa (siehe Abb. 3). Die hohe Relevanz der Länder Ungarn, Polen, Tschechien und Slowakei liegt insbesondere an den geringen Personalkosten bei gleichzeitig guter Infrastruktur und der Nähe zu den großen Absatzmärkten innerhalb der »blauen Banane« (siehe auch Abb. 4). Wichtig für diese Länder ist es, dass sie diese Vorteile erhalten und idealerweise durch eine Verbesserung der Infrastruktur und Qualifizierung der Mitarbeiter sogar weiter ausbauen.

In Nordamerika ist Nearshoring schon am längsten etabliert. Insbesondere Mexiko wird als Nearshoring-Standort für den US-amerikanischen Markt von vielen Firmen genutzt. Nearshoring-Produktionsstandorte in Südamerika werden vor allen Dingen zur Belieferung des nordamerikanischen Marktes (Mexiko, USA und Kanada) genutzt und eher nicht für andere südamerikanische Märkte. Seine Attraktivität erhält der Nearshoring-Standort Lateinamerika durch Sprache, Mentalität und gleiche Zeitzone – im Unterschied zu Asien.

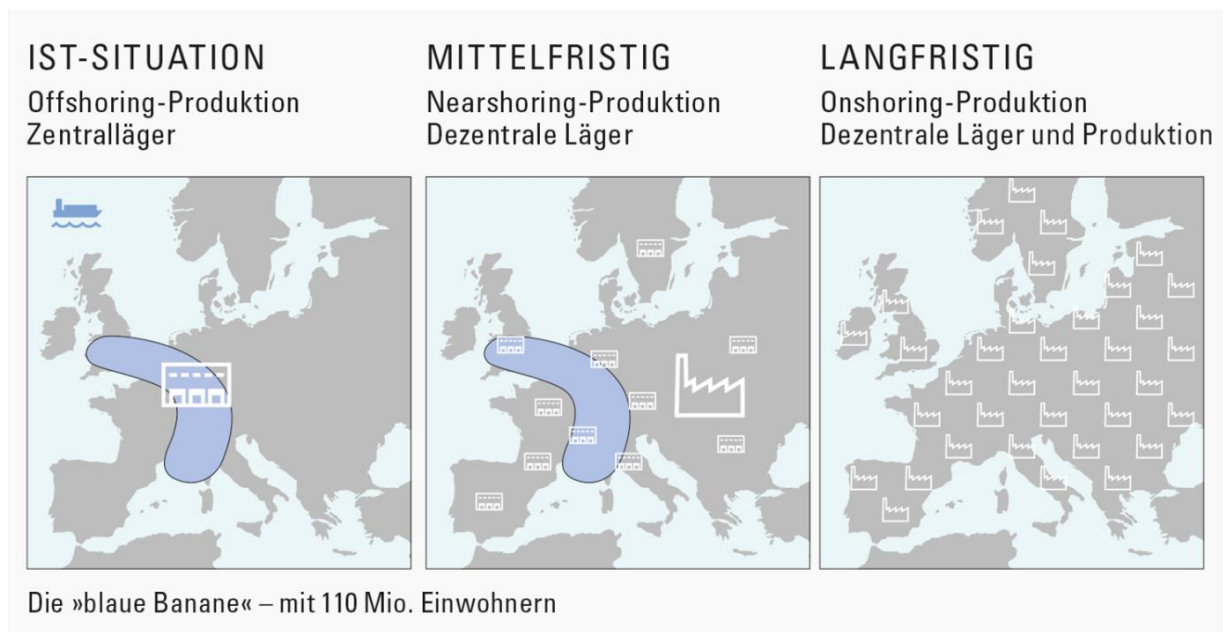


Abb. 4: Veränderungen in der Standortallokation durch den Trend zum Near- und Onshoring
Quelle: Miebach

Insbesondere in Europa wird Nearshoring als Standortstrategie wichtiger (siehe Abb. 5), während in Nordamerika verstärkt Onshoring erwartet wird. Offshoring verliert allerdings auch nicht an Bedeutung, sondern erhält durch den Wandel von Produktionsmärkten zu Absatzmärkten wie beispielsweise in Asien zusätzliche Near- und Onshoring-Funktionen. Da Nearshoring-Standorte also die Offshoring-Standorte nicht ablösen, sondern ergänzen, steigt die Komplexität der Supply Chain. Damit werden auch die Aufgaben an den Standorten komplexer. Auch Onshoring ist für Europa sehr interessant. Hintergrund ist eine bessere Kontrolle der Geschäftsprozesse sowie höhere Agilität der Produkt- und Dienstleistungsangebote. Branchen, die hohe Kundenanforderungen in Bezug auf Lieferzeit und Variantenvielfalt bedienen müssen und denen es gelingt, kleine Losgrößen wirtschaftlich zu produzieren, werden mittelfristig zum Onshoring übergehen. Besonders für Bereiche wie die Elektroindustrie oder den Maschinenbau wird Onshoring zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Stärkung der Wettbewerbsvorteile durch Nearshoring

Die an der Studie beteiligten Unternehmen sehen ihre Stärken in den Qualitätsstandards,

der Verfügbarkeit von technischen Systemen und der kurzfristigen Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an neue Marktanforderungen. Near- und Onshoring bauen diese Vorteile weiter aus. Schwächen sind der Preis pro Einheit und die Zeit für Produktanläufe. An dieser Stelle kann eine flexiblere Produktion die Produktanläufe beschleunigen und die Produktionskosten reduzieren. Als »Bedrohung« werden der Arbeitsmarkt mit der Verfügbarkeit von Arbeitskräften und die Komplexität der Supply Chain gesehen.

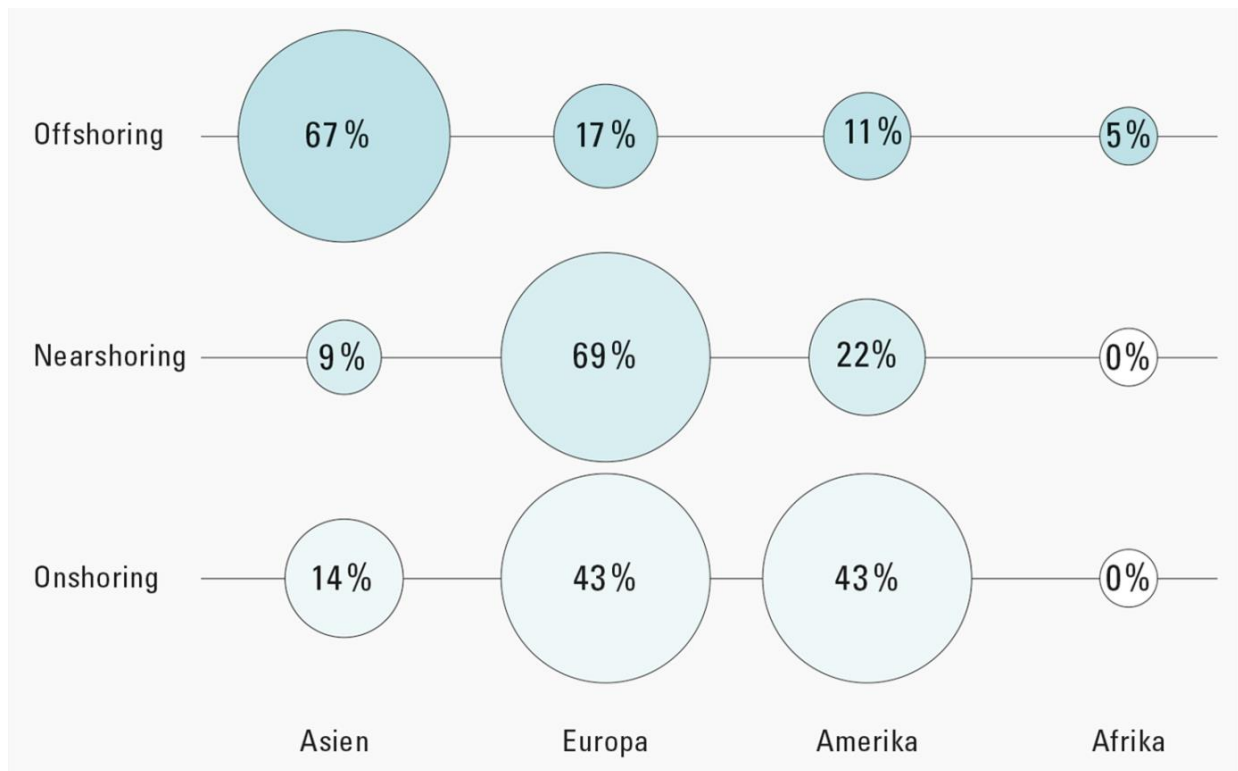


Abb. 5: Nearshoring und Onshoring werden als Standortstrategien wichtiger Quelle: Miebach

Große Potenziale in der Integration der Strategien

X-Shoring-Strategien werden von Unternehmen eingesetzt. Sie werden jedoch häufig nur singular angewendet und nicht konsequent in ein Gesamtkonzept integriert genutzt. Hier bestehen noch große Potenziale.

Die Komplexität der Supply Chain wird mit X-Shoring weiter zunehmen und somit eine Herausforderung für die Supply-Chain-Verantwortlichen darstellen. Darüber hinaus führen Marktanforderungen zu Veränderungen bezüglich Service, Qualität und Kosten. Für eine optimale X-Shoring-Strategie und die daraus folgende Standortentscheidung ist eine integrierte Betrachtung von Supply-Chain- und Produktionsnetzwerken erforderlich. Logistikkosten, Lieferzeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind wichtige Input-Faktoren für diese Entscheidung. Dabei stehen Wettbewerbsfähigkeit und Gesamtkosten im Fokus des unternehmerischen Handelns.

X-SHORING

- **Onshoring**
Produktionsstandort im Absatzmarkt
- **Nearshoring**
Produktionsstandort in näherer Umgebung des Absatzmarktes
- **Offshoring**
Produktionsstandort weit entfernt vom Absatzmarkt

Langfristig erfolgreich werden hier die Unternehmen sein, denen es gelingt, die zukünftigen Anforderungen der unterschiedlichen Märkte rechtzeitig zu erkennen und ihre Supply Chain optimal darauf einzustellen.

Der vollständige Ergebnisbericht zur Miebach-Nearshoring-Studie international sowie der Miebach-Nearshoring-Studie mit dem Befragungsfokus auf der DACH-Region kann bei Miebach Consulting, Ralf Hoffmann, angefordert werden (hoffmann@miebach.com)



Bernd Müller-Dauppert ist Mitglied der Geschäftsleitung von Miebach Consulting.