

Reshoring: Die Rückkehr nach Europa

Ein Whitepaper des Verbandes für Reshoring und fairen Wettbewerb e.V.

Werden Sie Mitglied: <https://reshoringverband.de>

INHALT

INHALT	1
EXECUTIVE SUMMARY	5
OFFSHORING	5
RESHORING	5
DECOUPLING.....	6
1. WAS IST RESHORING?	7
BLICKPUNKT USA	7
2. DIE HISTORISCHE ENTWICKLUNG DER OFFSHORING-TRENDS	9
KURZE GESCHICHTE DES OFFSHORING	9
DAS VERSPRECHEN VON OFFSHORING	10
OFFSHORING IN ZAHLEN	11
WARENTRANSPORT DURCH OFFSHORING	11
<i>Warentransport in Zahlen</i>	12
TECHNOLOGIETRANSFER	13
<i>Blickpunkt: Technologietransfer nach China</i>	14
3. UNTERNEHMERISCHE GRÜNDE FÜR RESHORING	15
AUTOMATISIERUNG.....	15
<i>Vorteile der Automatisierung von Produktionsprozessen</i>	15
<i>Nachteile durch Automatisierung</i>	16
LOGISTIK	17
MARKTNÄHE	18
<i>Vorteile durch Marktnähe</i>	18
<i>Reshoring schafft Marktnähe</i>	19
IMAGE UND MARKENBEWUSSTSEIN	19
QUALITÄT	21

REAKTIONSZEIT	22
ZOLLBÜROKRATIE	23
CONTAINERTRANSPORT PER SCHIFF	24
VERSTECKTE OFFSHORING-KOSTEN	25
PRODUKTION IN HOCHLOHNLÄNDERN	27
DIGITALISIERUNG	28
ETHISCHE ÜBERLEGUNGEN.....	29
UMWELT UND KLIMA	30
<i>Mögliche Schäden für die Umwelt durch Offshoring.....</i>	<i>30</i>
VERZÄHNUNG VON FORSCHUNG UND PRODUKTION	31
4. WIRTSCHAFTLICHE UND SOZIALE AUSWIRKUNGEN VON RESHORING.....	32
5. FALLSTUDIEN: UNTERNEHMEN, DIE RESHORING BETREIBEN.....	32
BEISPIELE AUS DEUTSCHLAND	32
<i>Miele</i>	<i>32</i>
<i>PPE Europe AG.....</i>	<i>32</i>
<i>Bosch.....</i>	<i>33</i>
<i>Seidensticker</i>	<i>33</i>
<i>Trigema.....</i>	<i>33</i>
<i>Steff.....</i>	<i>33</i>
<i>Vaude</i>	<i>33</i>
<i>Kärcher</i>	<i>34</i>
<i>Uvex.....</i>	<i>34</i>
<i>Sennheiser.....</i>	<i>34</i>
<i>Wittenstein</i>	<i>34</i>
<i>Grohe</i>	<i>34</i>
<i>Schmitz Cargobull.....</i>	<i>35</i>
<i>Fissler</i>	<i>35</i>
<i>Lamy.....</i>	<i>35</i>
<i>Vorwerk.....</i>	<i>35</i>
<i>Märklin</i>	<i>35</i>
<i>EBM-Papst.....</i>	<i>36</i>
<i>Ritter Sport.....</i>	<i>36</i>
<i>Duravit</i>	<i>36</i>
<i>Schleich</i>	<i>36</i>
<i>Manufaktur Jörg Geiger.....</i>	<i>36</i>
<i>Balluff.....</i>	<i>37</i>
<i>MYKITA</i>	<i>37</i>

<i>Dinkelacker</i>	37
<i>MeisterWerke</i>	37
<i>Gmöhling</i>	37
<i>PUKY</i>	37
<i>Naber</i>	38
<i>Raumplus</i>	38
<i>Westermann Gruppe</i>	38
BEISPIELE AUS EUROPA.....	38
<i>Sebago (Frankreich)</i>	38
<i>Philips (Niederlande)</i>	38
<i>Waterford Crystal (Irland)</i>	39
<i>La Patrie (Spanien)</i>	39
<i>Electrolux (Schweden)</i>	39
<i>Lazer Helmets (Belgien)</i>	39
<i>Frette (Italien)</i>	39
<i>Brompton Bicycle (Vereinigtes Königreich)</i>	39
<i>Vitsoe (Vereinigtes Königreich)</i>	40
<i>Renault (Frankreich)</i>	40
<i>Barbour (Vereinigtes Königreich)</i>	40
<i>Carmignani (Italien)</i>	40
<i>Ecco (Dänemark)</i>	40
<i>Clarks (Vereinigtes Königreich)</i>	40
<i>Sørensen Leather (Dänemark)</i>	40
<i>Boomerang (Schweden)</i>	41
<i>The White Briefs (Schweden)</i>	41
<i>Pandora (Dänemark)</i>	41
BEISPIELE AUS DEN USA	41
<i>Apple Inc.</i>	41
<i>General Electric (GE)</i>	41
<i>Brooks Brothers</i>	42
<i>Whirlpool Corporation</i>	42
<i>Ford Motor Company</i>	42
<i>Master Lock</i>	42
<i>Stanley Black & Decker</i>	42
<i>Google (Alphabet Inc.)</i>	43
<i>Element Electronics</i>	43
<i>Otis Elevator</i>	43
<i>Caterpillar</i>	43

6. HERAUSFORDERUNGEN UND BEST PRACTICES BEI DER UMSETZUNG VON RESHORING	43
.....	
HERAUSFORDERUNGEN	43
BEST PRACTICES	44
FÖRDERMITTEL	45
VERNETZUNG MIT ANDEREN UNTERNEHMEN	46
7. ZUKÜNFTIGE PERSPEKTIVEN UND TRENDS	47
8. SCHLUSSBETRACHTUNG	49
QUELLEN	50

Executive Summary

Reshoring und **Offshoring** sind zwei Begriffe, die sich auf die Standortwahl von Unternehmen für ihre Produktions- und Dienstleistungsaktivitäten beziehen. Beide Konzepte haben jeweils eigene Vor- und Nachteile und können je nach Geschäftsmodell, Branche und Marktbedingungen unterschiedliche Auswirkungen auf Unternehmen haben. Im Folgenden wird eine Gegenüberstellung von Reshoring und Offshoring vorgenommen:

Offshoring

Definition: Verlagerung von Produktionsprozessen oder Dienstleistungen in ein anderes (meist kostengünstigeres) Land.

Vorteile:

- Kosteneinsparungen: Arbeitskosten in Entwicklungs- und Schwellenländern sind oft niedrig.
- Marktzugang: Direkter Zugang zu neuen und wachsenden Märkten.
- Skaleneffekte: Größere Produktionsmöglichkeiten durch größere Arbeitskräfte und Ressourcen.
- Steuervorteile: Einige Länder bieten steuerliche Anreize für ausländische Investoren.

Nachteile:

- Qualitätsprobleme: Mögliche Kompromisse bei der Produktqualität.
- Verlängerte Lieferketten: Erhöhtes Risiko von Lieferunterbrechungen.
- Kommunikationsbarrieren: Kulturelle und zeitliche Unterschiede können die Kommunikation erschweren.
- Geistiges Eigentum: Risiko des Technologietransfers oder des Diebstahls geistigen Eigentums.
- Probleme bei Klimaschutz
- Lange Transportwege

Reshoring

Definition: Rückverlagerung von Produktionsprozessen oder Dienstleistungen aus dem Ausland zurück ins Heimatland des Unternehmens.

Vorteile:

- Qualitätssicherung: Direktere Kontrolle über Produktion und Qualität.
- Kürzere Lieferketten: Schnellere Reaktionszeit und reduzierte Lieferzeit.
- Imageverbesserung: Verbraucher schätzen oft "Made in [Heimatland]"-Produkte.
- Verringerter Risiko: Weniger Abhängigkeit von internationalen Lieferketten und geopolitischen Spannungen.

- Nähe zu Forschung und Entwicklung: Bessere Integration von Produktion und Innovation.
- Bessere Wege zu effizientem Klimaschutz.

Nachteile:

- Höhere Kosten: Arbeits- und Betriebskosten können im Heimatland höher sein, die mit Automatisierung und geringere Transportkosten kompensiert werden müssen.
- Kapitalintensität: Reshoring kann erhebliche Investitionen erfordern, um veraltete Anlagen wieder in Betrieb zu nehmen oder neue zu bauen.
- Engpässe bei Fachkräften: Das Heimatland könnte einen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in bestimmten Bereichen haben.
- Potenzieller Verlust des Zugangs zu bestimmten Märkten wie z.B. China: Einige Märkte könnten lokal produzierte Waren bevorzugen.

Die Entscheidung zwischen Reshoring und Offshoring ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig, darunter Kosten, Qualität, Marktbedingungen, strategische Überlegungen und externe Umwelteinflüsse wie Handelspolitik und geopolitische Entwicklungen. Es gibt kein "Einheitsrezept", und viele Unternehmen kombinieren beide Ansätze in einem "Bestshore"-Modell, bei dem sie Produktionsstätten sowohl im In- als auch im Ausland betreiben, je nachdem, was für ihr Geschäftsmodell am sinnvollsten ist.

Dieses Papier stellt Einflussgrößen für eine eigenständige, ausbalancierte Entscheidungsfindung für Unternehmen zusammen und ist nicht vollständig. Für Verbesserungsideen und Anregungen schreiben Sie bitte eine Email an: office@reshoringverband.de

Decoupling

Im Kontext von Reshoring bezieht sich "Decoupling" auf den Prozess, bei dem Unternehmen ihre Produktions- und Lieferketten reorganisieren, um ihre Abhängigkeit von ausländischen Lieferanten oder Produktionsstandorten zu verringern. Dies geschieht häufig als Reaktion auf verschiedene Herausforderungen und Risiken, die mit Offshoring und global verteilten Lieferketten verbunden sind.

U.a. werden folgende Aspekte zusammengefasst:

- Verminderte Abhängigkeit von einzelnen Ländern: Unternehmen, die sich zu stark auf Lieferketten in einem bestimmten Land oder einer Region verlassen (z.B. China), können versuchen, ihre Abhängigkeit zu verringern, indem sie die Produktion zurück in ihr Heimatland verlagern oder andere Länder als Alternative in Betracht ziehen.
- Diversifizierung der Lieferkette: Anstatt sich auf wenige zentrale Lieferanten zu verlassen, könnten Unternehmen ihre Lieferkette diversifizieren, um Risiken zu minimieren. Dies könnte durch Reshoring, Nearshoring oder die Suche nach alternativen internationalen Lieferanten erreicht werden.

- Reaktion auf geopolitische Spannungen und Handelskriege: In Zeiten von Handelskriegen, Zöllen und geopolitischen Spannungen können Unternehmen Reshoring als Mittel zum Decoupling betrachten, um die negativen Auswirkungen dieser Unsicherheiten zu minimieren.
- Anpassung an veränderte wirtschaftliche Bedingungen: Wechselkursschwankungen, steigende Löhne im Ausland oder andere wirtschaftliche Veränderungen können Offshoring weniger attraktiv machen. Das Decoupling durch Reshoring kann in solchen Fällen als Anpassungsmaßnahme dienen.
- Steigerung der Resilienz: Die COVID-19-Pandemie hat die Anfälligkeit langgezogener globaler Lieferketten deutlich gemacht. Das Decoupling durch Reshoring kann eine Reaktion auf solche Krisen sein, um die Resilienz der Lieferkette zu erhöhen und besser auf zukünftige Schocks vorbereitet zu sein.

1. Was ist Reshoring?

Reshoring, manchmal auch als **Rückverlagerung** bezeichnet, beschreibt den Prozess, bei dem Unternehmen Produktions- und Geschäftsaktivitäten, die zuvor ins **Ausland** verlagert wurden, wieder in ihr **Heimatland zurückholen**. Dieser Trend steht im Gegensatz zum **Offshoring**, bei dem Unternehmen Produktionsstätten und Dienstleistungen in Länder mit niedrigeren Kosten verlagern.

Blickpunkt USA

Insbesondere die USA bemühen sich aktiv um Reshoring. Dabei stehen folgende Gründe und Überlegungen im Vordergrund:

- Die Lohnunterschiede zwischen den USA und einigen traditionellen Offshoring-Destinationen haben sich verringert. Zwar sind die Löhne in den USA höher, aber steigende Löhne in Ländern wie China, kombiniert mit den Vorteilen der Automatisierung, machen die Kostenunterschiede weniger ausgeprägt.
- Manchmal werden die versteckten Kosten des Offshorings, wie Qualitätsprobleme, Lieferkettenunterbrechungen und längere Vorlaufzeiten, unterschätzt.
- Lieferkettensicherheit: Vorfälle wie die COVID-19-Pandemie haben die Anfälligkeiten globaler Lieferketten aufgezeigt. Eine Produktion näher am Heimatmarkt verringert das Risiko von Störungen.
- Qualitätskontrolle und Reaktionsfähigkeit: Unternehmen können eine bessere Kontrolle über ihre Produktion haben und schneller auf Marktveränderungen und Kundenanforderungen reagieren.
- Nationale Sicherheit: In bestimmten Branchen, besonders in der Technologie und Pharmazie, gibt es starke Bedenken hinsichtlich der nationalen Sicherheit und Abhängigkeit von ausländischen Lieferanten.

- Das "Made in USA"-Label kann sowohl aus patriotischen Gründen als auch aus Überlegungen zur Produktqualität einen positiven Einfluss auf das Verbraucherverhalten haben.
- Die Fortschritte in der Automatisierung und Robotik haben die Produktionskosten in den USA gesenkt, wodurch einige der Arbeitskostenunterschiede ausgeglichen werden.
- In den USA besteht weniger Risiko des Technologietransfers oder Diebstahls von geistigem Eigentum im Vergleich zu einigen Offshoring-Destinationen.
- Umwelt- und ethische Überlegungen: Unternehmen erkennen die ökologischen und sozialen Kosten des Offshorings und entscheiden sich für eine nachhaltigere und ethischere Produktionsweise.

Konkrete staatliche Maßnahmen, um Reshoring zu fördern und Unternehmen dazu zu motivieren, ihre Produktion und andere Geschäftsaktivitäten ins Land zurückzuholen, sind u.a.:

- Steuerpolitik: Steuererleichterungen für Unternehmen, die in den USA produzieren oder ihre Produktion zurückverlagern. Z.B. die Senkung des Unternehmenssteuersatzes, um die USA als Produktionsstandort attraktiver zu machen.
- Zölle und Handelsbeschränkungen: Einführung von Zöllen auf bestimmte importierte Güter, insbesondere aus Ländern wie China, um die Kosten für im Inland hergestellte Produkte wettbewerbsfähiger zu machen.
- Überprüfung und Neuverhandlung von Handelsabkommen, um für amerikanische Produzenten günstigere Bedingungen zu schaffen.
- Direkte finanzielle Anreize, wie Zuschüsse oder günstige Kredite, für Unternehmen, die sich für Reshoring entscheiden.
- Bereitstellung von Infrastrukturförderung, z.B. zur Modernisierung von Produktionsstätten oder zur Verbesserung von Verkehrsverbindungen.
- Investitionen in technische Schulen und Ausbildungsprogramme, um die Qualifikationen der Arbeitskräfte zu erhöhen und die Anforderungen moderner Produktionsumgebungen zu erfüllen.
- Regulierungsreformen: Überprüfung und mögliche Lockerung von Vorschriften, die als hinderlich für die Produktion in den USA angesehen werden.
- Förderung der Forschung & Entwicklung: Unterstützung von Innovation durch staatlich geförderte Forschungseinrichtungen und Zuschüsse für private Unternehmen.
- Öffentlichkeitsarbeit und Bewusstseinsbildung: Kampagnen, die das Bewusstsein für die Vorteile der inländischen Produktion stärken und Unternehmen ermutigen, ihre Produktion in die USA zurückzuverlagern.
- Plattformen wie die Reshoring Initiative bieten Unternehmen Tools und Ressourcen, um die wirtschaftlichen Vorteile von Reshoring zu bewerten.

- Betonung der nationalen Sicherheit: Anstrengungen, kritische Lieferketten, insbesondere in den Bereichen Technologie, Medizin und Verteidigung, ins Land zurückzuholen, um sicherheitsrelevante Abhängigkeiten von ausländischen Lieferanten zu verringern.

2. Die historische Entwicklung der Offshoring-Trends

In den letzten Jahrzehnten haben viele Unternehmen Offshoring als Methode genutzt, um Produktionskosten zu senken. Die Verlagerung von Produktionsstätten in Länder mit günstigen Arbeitskräften und niedrigen Betriebskosten war eine gängige Strategie. Allerdings haben die Unternehmen bald die verborgenen Kosten und Herausforderungen des Offshorings erkannt.

Kurze Geschichte des Offshoring

Das Offshoring ist kein neues Phänomen, aber es hat in den letzten Jahrzehnten erheblich an Fahrt gewonnen. Einige Schlüsselereignisse und Entwicklungen haben den Anstieg des Offshoring in der modernen Wirtschaftsgeschichte beeinflusst. Offshoring, so wie wir es heute kennen, hat in den 1970er Jahren an Fahrt aufgenommen und sich in den 1990er und 2000er Jahren durch technologische Fortschritte und globale wirtschaftliche Entwicklungen weiter verstärkt.

- Frühe Formen: Während Offshoring in seiner modernen Form vor allem ein Phänomen des späten 20. und frühen 21. Jahrhunderts ist, gab es auch frühere Formen des Offshorings. Schon im 19. Jahrhundert verlagerten europäische Unternehmen Produktion oder Ernteaktivitäten in ihre Kolonien.
- 1970er und 1980er: In diesen Jahrzehnten begannen viele westliche Unternehmen ernsthaft damit, ihre Fertigung ins Ausland zu verlagern, insbesondere nach Ostasien. Länder wie Taiwan, Südkorea und später China wurden zu bevorzugten Zielen. Die Hauptmotivation war, von den niedrigeren Lohnkosten zu profitieren.
- Späte 1990er und frühe 2000er: Das Offshoring von Dienstleistungen, insbesondere IT-Dienstleistungen und Call-Centern, wurde beliebter. Indien wurde zu einem Hauptziel für IT-Offshoring, dank seiner gut ausgebildeten, englischsprachigen Bevölkerung und den deutlich niedrigeren Kosten im Vergleich zu westlichen Ländern.
- China's WTO-Beitritt im Jahr 2001: Mit dem Beitritt Chinas zur Welthandelsorganisation (WTO) hat sich das Offshoring von Fertigungsaktivitäten noch weiter intensiviert. China wurde zur "Werkbank der Welt", und viele internationale Unternehmen verlagerten ihre Produktion dorthin.

- Technologische Fortschritte: Die Weiterentwicklung der Kommunikationstechnologie, insbesondere des Internets, hat es Unternehmen erleichtert, ihre Aktivitäten global zu koordinieren und damit das Offshoring von Dienstleistungen erleichtert.
- Liberalisierung des Handels: Durch Handelsabkommen und die Liberalisierung des Handels in den letzten Jahrzehnten wurden viele der Barrieren für den internationalen Handel beseitigt, was das Offshoring von Produktion erleichterte.

Das Versprechen von Offshoring

Offshoring hat sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf die globale Produktivität gehabt. Offshoring hat zweifelsohne die Art und Weise verändert, wie die Weltwirtschaft funktioniert. Hier nur einige:

- Produktivitätssteigerungen durch Offshoring:
- Kosteneffizienz (Lohnkosten): Länder wie China, Indien und viele andere in Südostasien bieten erheblich niedrigere Löhne als westliche Länder.
- Kosteneffizienz (Betriebskosten): Neben den Löhnen sind auch andere Kosten wie Immobilien, Energie und teilweise Rohstoffe in einigen Offshoring-Zielen günstiger.
- Spezialisierung und komparativer Vorteil: Länder können sich auf Sektoren konzentrieren, in denen sie natürliche oder arbeitsbezogene Vorteile haben. Dies führt zu einer optimierten Produktion, da Ressourcen dort eingesetzt werden, wo sie den größten Nutzen bringen.
- Technologietransfer: Unternehmen aus entwickelten Ländern bringen oft fortschrittliche Technologien und Produktionsmethoden in ihre Offshore-Einrichtungen ein. Dies erhöht die Produktionskapazität und -qualität in den Zielländern.
- Zugang zu neuen Märkten: Offshoring kann auch als Mittel zur Markterschließung dienen, wodurch Unternehmen von neuen, wachsenden Verbrauchermärkten profitieren.
- Globaler Talentpool: Unternehmen können global nach den besten Talenten suchen, was insbesondere in Fachgebieten wie IT, Forschung und Entwicklung von Vorteil ist.
- Qualitätskontrolle: Die Entfernung zwischen Hauptunternehmen und Offshore-Standorten kann zu Qualitätsproblemen führen. Es kann schwieriger sein, die gleichen Qualitätsstandards aufrechtzuerhalten, wenn die Produktion Tausende von Kilometern entfernt ist.
- Kommunikationsbarrieren: Sprachliche, kulturelle und zeitliche Unterschiede können die Kommunikation erschweren, was wiederum die Effizienz beeinträchtigen kann.
- Geistiges Eigentum: In einigen Ländern gibt es Bedenken hinsichtlich des Schutzes des geistigen Eigentums, was zu Bedenken bezüglich des Technologietransfers und der Sicherheit von Geschäftsgeheimnissen führt.
- Soziale und wirtschaftliche Auswirkungen in Hochlohnländern: Offshoring kann Arbeitsplätze in den Heimatländern der Unternehmen kosten. Dies kann wirtschaftliche, soziale und politische Spannungen verursachen.

- Abhängigkeit: Ein zu starkes Verlassen auf Offshoring kann Unternehmen anfällig für Störungen in der Lieferkette und signifikant erhöhten Wettbewerb machen, sei es durch politische Unruhen, Naturkatastrophen oder andere unvorhersehbare Ereignisse in den Offshoring-Zielländern sowie Produktpiraterie.

Offshoring in Zahlen

Es ist schwer, verlässliche Zahlen zu finden. Hier einige Annahmen:

- Wachstum des Offshoring: Es wurde geschätzt, dass die Menge der weltweit verlagerten Arbeitsplätze in den 2000er Jahren jedes Jahr um 20-30% gestiegen ist.
- Beitrag zum BIP: Einige Schätzungen deuten darauf hin, dass Offshoring zu einem jährlichen zusätzlichen globalen BIP-Wachstum von etwa 0,5% beigetragen hat in den Höhepunkten des Offshoring-Trends.
- Kosteneinsparungen: Unternehmen konnten in manchen Sektoren durch Offshoring bis zu 30-50% ihrer Produktionskosten sparen, insbesondere in der IT und Kundenbetreuung.
- Arbeitsplatzverlust in entwickelten Ländern: Es wird angenommen, dass in den USA zwischen 2000 und 2010 über 3 Millionen Arbeitsplätze in der Fertigung aufgrund von Offshoring verloren gegangen sind.
- Wachstum in Offshore-Zielländern: Länder wie China und Indien haben exponentielle Wachstumsraten erlebt, wobei Chinas BIP-Wachstum in den 2000er Jahren häufig über 10% lag und Indiens Wachstum um die 7-8%.
- Qualitätsprobleme und Rückholaktionen: Einige Schätzungen deuten darauf hin, dass bis zu 20% der Offshoring-Projekte aufgrund von Qualitätsproblemen oder unerwarteten Kosten rückgängig gemacht oder neu bewertet wurden.
- Handelsvolumen: Die EU ist Chinas größter Handelspartner, und China ist der zweitgrößte Handelspartner der EU nach den USA. Das bilaterale Handelsvolumen belief sich 2021 auf mehrere hundert Milliarden Euro.
- Handelsdefizit: Die EU hat traditionell ein Handelsdefizit gegenüber China, was bedeutet, dass sie mehr importiert als sie exportiert. Dieses Defizit hat sich in den letzten Jahren trotz wachsenden Handelsvolumens beider Seiten beibehalten.

Warentransport durch Offshoring

Das Phänomen des Offshoring hat zu einem Anstieg im internationalen Warentransport beigetragen, da Unternehmen die Produktion oder Dienstleistungen in Länder verlagert haben, in denen die Produktionskosten niedriger sind, und dann die Produkte zurück in ihre Heimatmärkte oder in andere Teile der Welt versenden.

Einige Schlüsselpunkte zur Zunahme des Transports durch Offshoring:

- Seefracht: Der Containerverkehr, oft gemessen in TEU (Twenty-foot Equivalent Units), hat in den letzten Jahrzehnten erheblich zugenommen. Insbesondere die großen Handelsrouten zwischen Asien und Nordamerika sowie Asien und Europa haben einen signifikanten Anstieg erlebt, da viele westliche Unternehmen die Produktion nach Asien verlagert haben.
- Luftfracht: Während Seefracht für den Großteil des internationalen Warentransports verantwortlich ist, hat auch die Luftfracht zugenommen, insbesondere für Waren, die schnell transportiert werden müssen oder einen hohen Wert haben.
- Umweltauswirkungen: Der Anstieg des internationalen Warentransports hat auch zu höheren CO2-Emissionen und anderen Umweltauswirkungen geführt, insbesondere durch den Seeverkehr und den Luftverkehr.
- Wachsende Handelsungleichgewichte: In einigen Fällen haben Handelsungleichgewichte dazu geführt, dass Containerschiffe voll beladen in eine Richtung fahren und dann leer oder weit weniger beladen in die entgegengesetzte Richtung zurückkehren.
- Wachstum von Handelshäfen: Mit dem Anstieg des Transports durch Offshoring haben auch viele Handelshäfen in Offshoring-Destinationen (z.B. in China und anderen Teilen Asiens) signifikantes Wachstum erlebt.
- Logistische Herausforderungen: Die Zunahme des Transports hat auch zu komplexeren Lieferketten und logistischen Herausforderungen geführt, da Unternehmen ihre Produktion über verschiedene Länder und Kontinente verteilt haben.

Warentransport in Zahlen

Es ist schwer, genau zu quantifizieren, wie viel von dem Anstieg des internationalen Transports direkt auf Offshoring zurückzuführen ist, da auch andere Faktoren wie technologische Fortschritte, Handelsabkommen, das Wachstum der Weltwirtschaft und die Globalisierung im Allgemeinen dazu beigetragen haben. Dennoch ist klar, dass Offshoring ein signifikanter Treiber für den Anstieg des internationalen Warentransports in den letzten Jahrzehnten war.

- Seefracht: Laut der United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) betrug das Volumen des internationalen Seefrachttransports im Jahr 1980 rund 2,6 Milliarden Tonnen. Bis 2019 stieg diese Zahl auf über 11 Milliarden Tonnen.
- Die globale Containerflotte wuchs von etwa 11 Millionen TEU im Jahr 1980 auf über 23 Millionen TEU im Jahr 2018.
- Luftfracht: Die International Air Transport Association (IATA) gibt an, dass die Luftfracht (gemessen in Fracht-Tonnen-Kilometern) von den 1980er Jahren bis 2019 um etwa 4,5% pro Jahr gewachsen ist.
- Handelsungleichgewichte: Als Indikator kann man sich beispielsweise das Handelsungleichgewicht zwischen China und den USA anschauen. 1985 betrug der Handelsüberschuss Chinas gegenüber den USA weniger als 1 Milliarde USD. Bis 2018 wuchs dieser Überschuss auf über 400 Milliarden USD.

- Handelshäfen: Ein Beispiel ist der Hafen von Shanghai. 1985 handhabte er eine Fracht von weniger als 100 Millionen Tonnen. Im Jahr 2019 verarbeitete der Hafen über 3,8 Milliarden Tonnen.

Hinweis: Diese Zahlen basieren auf Daten bis zum Jahr 2019.

Technologietransfer

Der Technologietransfer von Unternehmen aus Hochlohnländern in Billiglohnländer hat eine Reihe von potenziellen Nachteilen und Risiken:

- Verlust des geistigen Eigentums (IP): Einer der gravierendsten Nachteile ist das Risiko des Verlusts des geistigen Eigentums. In vielen Billiglohnländern sind die Gesetze und Durchsetzungsmechanismen zum Schutz des geistigen Eigentums weniger streng oder weniger effektiv als in Hochlohnländern. Dies kann zu unautorisierten Kopien, Patentverletzungen und anderen Formen von IP-Diebstahl führen.
- Förderung von Wettbewerbern: Der Transfer fortschrittlicher Technologien kann unbeabsichtigt die Schaffung von zukünftigen Wettbewerbern fördern. Einheimische Unternehmen können das erworbene Wissen nutzen, um eigene Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die in direkter Konkurrenz zu den transferierenden Unternehmen stehen.
- Qualitätskontrolle: Technologietransfer kann zu Qualitätsproblemen führen, wenn die Empfänger des Transfers die Technologie nicht korrekt anwenden oder wenn es an der nötigen Fachkenntnis fehlt. Dies kann die Marke und den Ruf des transferierenden Unternehmens schädigen.
- Abhängigkeiten: Ein Unternehmen kann in eine Abhängigkeit von den Produktionsstätten oder Zulieferern in Billiglohnländern geraten, insbesondere wenn bestimmte Schlüsseltechnologien oder Produktionsverfahren übertragen werden. Dies kann zu Schwierigkeiten führen, wenn es politische Unruhen, Streiks oder andere Störungen in diesen Ländern gibt.
- Kurzfristiger Vorteil, langfristiger Verlust: Während der Technologietransfer kurzfristige Kosteneinsparungen bieten kann, könnte der langfristige Verlust von Wettbewerbsvorteilen oder IP die anfänglichen Vorteile zunichte machen.
- Ethik und soziale Verantwortung: Unternehmen könnten in der Kritik stehen, wenn der Technologietransfer als Mittel zur Ausbeutung von Arbeitskräften in Billiglohnländern oder zur Umgehung von Umweltstandards wahrgenommen wird.
- Mögliche Rückführungskosten: Wenn ein Unternehmen später entscheidet, seine Produktion oder Technologie aus einem Billiglohnland zurückzuholen (Reshoring), kann dies mit erheblichen Kosten und Herausforderungen verbunden sein.

Blickpunkt: Technologietransfer nach China

Technologietransfer hat eine zentrale Rolle in Chinas rasantem wirtschaftlichem Aufstieg gespielt und das Land in vielen Bereichen an die Spitze der globalen Wirtschaft gebracht.

Modernisierung der Industrie: Durch den Zugang zu fortschrittlicher Technologie konnte China seine industrielle Basis modernisieren, was zu einer effizienteren Produktion und einer Steigerung der Exporte führte.

- Neben der eigentlichen Technologie brachten ausländische Unternehmen auch ihr Know-how in Management, Qualitätssicherung und andere Bereiche mit. Dies führte zur Entwicklung von Fachwissen und Fähigkeiten unter chinesischen Arbeitnehmern und Managern.
- Durch den Technologietransfer angeregt, begannen chinesische Unternehmen, verstärkt in Forschung und Entwicklung (F&E) zu investieren. Dies förderte die Innovation im Land und den Aufstieg eigener Technologiegiganten.
- Der Zugang zu fortschrittlicher Technologie half chinesischen Unternehmen, global wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen anzubieten, was zu einer Erweiterung ihres Marktanteils auf globaler Ebene führte.
- Der Technologietransfer spielte auch eine Rolle bei der Modernisierung der chinesischen Infrastruktur – von Verkehrssystemen bis zu Kommunikationsnetzen.
- Die Zusammenarbeit mit ausländischen Technologieunternehmen führte oft zu Schulungsprogrammen für chinesische Mitarbeiter, was die allgemeine Qualifikation der Arbeitskräfte verbesserte.
- China gründete spezielle Wirtschafts- und Technologieentwicklungszonen, um ausländische Investitionen anzuziehen. In diesen Zonen konzentrierte sich der Technologietransfer, was die Entstehung von Technologieclustern förderte.
- Technologietransfer trug zum überdurchschnittlichen Wachstum des chinesischen BIP bei, indem er höhere Wertschöpfung in der Produktion und im Export ermöglichte.
- Durch den Erwerb von Technologie konnte China seinen Platz in den globalen Wertschöpfungsketten verbessern, indem es sich von einfachen Montageaufgaben zu komplexeren Fertigungs- und Designaufgaben bewegte.
- Trotz anfänglicher Bedenken und Kritik hat China Schritte unternommen, um den Schutz des geistigen Eigentums zu verbessern, was das Vertrauen ausländischer Technologieunternehmen stärkt.

Warum transferieren viele westliche Unternehmen gegen die eigenen Interessen Technologie nach China?

China wendet Praktiken an, um einen Technologietransfer von ausländischen Unternehmen zu chinesischen Unternehmen zu erzwingen oder zu fördern. Einige der umstrittenen Maßnahmen und Praktiken, die in der Vergangenheit genannt wurden, umfassen:

- Joint Ventures (JV): Ausländische Unternehmen wurden oft aufgefordert oder gezwungen, Joint Ventures mit chinesischen Partnern einzugehen, um Zugang zum chinesischen Markt zu erhalten. In diesen JVs könnten ausländische Unternehmen dazu gedrängt werden, Technologie und Know-how mit ihrem chinesischen Partner zu teilen.
- Lizenzierungsbedingungen: Einige ausländische Unternehmen haben angegeben, dass sie, um im chinesischen Markt zu operieren, ihre Technologien zu ungünstigen oder weniger vorteilhaften Bedingungen lizenzieren müssen.
- Begrenzte Marktzugang: Die chinesische Regierung hat in einigen Sektoren den Marktzugang für ausländische Unternehmen eingeschränkt, es sei denn, diese Unternehmen stimmen einem Technologietransfer zu.
- Einige Branchenvorschriften und technische Standards können so gestaltet sein, dass sie ausländischen Unternehmen indirekt den Technologietransfer auferlegen.
- Bestimmte Sektoren könnten für ausländische Direktinvestitionen eingeschränkt sein, es sei denn, es gibt eine Technologieübertragung oder gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsinitiativen.
- Geistige Eigentumsrechte (IPR): China tut nicht genug, um das geistige Eigentum von ausländischen Unternehmen zu schützen, was zu erzwungenem Technologietransfer oder Diebstahl geistigen Eigentums führt.
- Beschaffungspolitik: Chinesische staatliche Unternehmen werden bevorzugt, wenn sie Zugang zu ausländischer Technologie haben, was ausländische Unternehmen indirekt zum Technologietransfer drängt.

3. Unternehmerische Gründe für Reshoring

Automatisierung

Automatisierung kann die Produktionskosten und insbesondere die Personalkosten in verschiedenen Bereichen eines Unternehmens signifikant senken. Wenn genügend Aufträge vorhanden oder in Aussicht sind, lohnt sich oft die Entscheidung für Reshoring.

Vorteile der Automatisierung von Produktionsprozessen

- Arbeitskosten: Durch den Einsatz von Maschinen und Robotern können bestimmte Aufgaben schneller und mit weniger Personal durchgeführt werden. Dies reduziert die Notwendigkeit menschlicher Arbeitskraft, was zu einer Verringerung der Arbeitskosten führt.

- Konsistente Produktqualität: Automatisierte Systeme gewährleisten, dass jeder Produktionslauf konstante Qualitätsergebnisse liefert, was Ausschuss und Nacharbeit reduziert.
- Erhöhte Produktivität: Maschinen können rund um die Uhr laufen und sind oft schneller als manuelle Arbeitskraft. Dadurch können mehr Einheiten in kürzerer Zeit produziert werden.
- Energieeffizienz: Einige moderne automatisierte Systeme können energiesparender arbeiten als ältere, manuelle oder halbautomatische Systeme.
- Reduzierung von Materialverschwendung: Präzise Steuerung und Überwachung von Materialien und Ressourcen minimieren Abfälle und Übernutzung.
- Reduzierte Fehlerquote: Menschen können Fehler machen, insbesondere bei repetitiven und monotonen Aufgaben. Automatisierte Systeme reduzieren menschliche Fehler, was zu geringeren Kosten für Fehlerkorrekturen und Rückrufe führt.
- Flexibilität: Automatisierte Systeme können leichter umprogrammiert werden, um verschiedene Produkte herzustellen, wodurch Umrüstzeiten und damit verbundene Kosten reduziert werden.
- Sicherheit: Durch den Einsatz von Automatisierung können gefährliche Aufgaben von Maschinen statt von Menschen durchgeführt werden, was das Risiko von Arbeitsunfällen verringert und damit verbundene Kosten und Haftungsansprüche reduziert.
- Verringerung von Lagerhaltungskosten: Automatisierung ermöglicht oft eine Just-in-Time-Produktion, was die Notwendigkeit reduziert, große Mengen an Inventar zu halten.
- Verringerung der Schulungskosten: Obwohl die Einführung automatisierter Systeme eine anfängliche Schulung erfordert, können die laufenden Schulungskosten im Vergleich zu ständiger Schulung für neue menschliche Mitarbeiter reduziert werden.

Nachteile durch Automatisierung

- Anfangsinvestition: Kauf oder Leasing von Automatisierungsgeräten, Robotern, Software und anderer notwendiger Technologie. Kosten für Infrastrukturverbesserungen, z. B. für die Anpassung von Fertigungsstätten an neue Ausrüstung.
- Integration und Setup: Kosten für die Integration der neuen Ausrüstung in bestehende Systeme und Prozesse. Einstellung oder Beauftragung von Spezialisten für die Einrichtung und Konfiguration von Automatisierungssystemen.
- Schulung und Entwicklung: Kosten für die Schulung von Mitarbeitern im Umgang mit neuen Systemen und Technologien. Entwicklung von Schulungsmaterialien und -programmen.
- Wartung und Reparatur: Regelmäßige Wartungskosten, um die Ausrüstung in optimalem Zustand zu halten. Unerwartete Reparaturkosten bei Ausfällen oder Defekten.
- Softwarelizenzen und Updates: Laufende Lizenzkosten für Softwareanwendungen, die Automatisierungssysteme unterstützen. Kosten für Software-Updates oder den Kauf neuer Versionen, um mit technologischen Veränderungen Schritt zu halten.

- **Energiekosten:** Einige automatisierte Systeme, insbesondere solche, die rund um die Uhr laufen, können erhebliche Energiemengen verbrauchen.
- **Redundanz und Notfallsysteme:** Investitionen in Backup-Systeme oder redundante Ausrüstung, um Ausfallzeiten zu minimieren. Kosten für Notfallwiederherstellungspläne und -systeme.
- **Sicherheit:** Investitionen in Sicherheitssysteme, um automatisierte Systeme vor physischen oder digitalen Bedrohungen zu schützen. Kosten für regelmäßige Sicherheitsüberprüfungen und -updates.
- **Abschreibungen:** Da Technologie tendenziell an Wert verliert, müssen Unternehmen den Wertverlust von Automatisierungsgeräten über ihre Nutzungsdauer hinweg berücksichtigen.
- **Flexibilitätsverlust:** die starke Spezialisierung von Automatisierungsanlagen kann zu einem Verlust an Flexibilität führen, insbesondere wenn schnelle Produktwechsel oder Anpassungen erforderlich sind.

Logistik

- **Kürzere Lieferketten:** Durch Reshoring werden Lieferketten oft verkürzt, wodurch sich Transportzeiten und damit verbundene Lieferverzögerungen reduzieren.
- **Höhere Lieferzuverlässigkeit:** Durch den Betrieb näher am Hauptmarkt kann das Risiko von Lieferverzögerungen durch internationale Zollverfahren, politische Unruhen oder andere grenzüberschreitende Hindernisse reduziert werden.
- **Bessere Lagerverwaltung:** Ein verkürzter Lieferweg kann dazu beitragen, den Bedarf an Zwischenlagern zu reduzieren und die Lagerbestände insgesamt zu verringern, was wiederum zu Kosteneinsparungen führt.
- **Schnellere Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen:** Die Nähe zum Endkunden ermöglicht es Unternehmen, schneller auf Veränderungen in der Nachfrage, auf Kundenfeedback oder auf Trends zu reagieren.
- **Reduzierte Transportkosten:** Kürzere Lieferketten können zu reduzierten Transportkosten führen, insbesondere wenn man teure Luftfracht vermeidet.
- **Geringeres Risiko von Lieferkettenunterbrechungen:** Durch die Verlagerung der Produktion näher an den Heimatmarkt können Risiken wie Naturkatastrophen, Streiks, politische Unruhen oder Handelsbeschränkungen in entfernten Produktionsländern minimiert werden.
- **Verbesserte Qualitätssicherung:** Die physische Nähe zu Produktionsstätten kann es Managern und Qualitätskontrollteams erleichtern, regelmäßige Besuche und Überprüfungen durchzuführen, um sicherzustellen, dass Produkte den Standards entsprechen.
- **Erhöhte Transparenz:** Die direktere Kontrolle und Kommunikation mit inländischen Betrieben kann zu einer besseren Transparenz in der gesamten Produktions- und Lieferkette führen.

- Vereinfachte Zoll- und Handelsprozesse: Durch die Reduzierung grenzüberschreitender Transaktionen können Unternehmen Komplexität und Kosten im Zusammenhang mit Zollabfertigungen, Importgebühren und Handelsbestimmungen verringern.
- Erhöhte Nachhaltigkeit: Kürzere Lieferketten können den CO2-Fußabdruck eines Unternehmens reduzieren, da weniger Transport erforderlich ist. Dies kann nicht nur zu Kosteneinsparungen führen, sondern auch das Unternehmensimage in Bezug auf Umweltverantwortung verbessern.

Marktnähe

Marktnähe bietet Produzenten eine Reihe strategischer und operativer Vorteile. Zusammengefasst ermöglicht Marktnähe Produzenten eine bessere Abstimmung ihrer Angebote mit den Bedürfnissen des Marktes, eine effizientere Betriebsführung und oft auch einen höheren Wettbewerbsvorteil.

Vorteile durch Marktnähe

- Schnellere Reaktionszeit auf Marktveränderungen: Produzenten können agiler auf Veränderungen in der Kundennachfrage, auf Trends und auf Marktfeedback reagieren. Dies ermöglicht es ihnen, Produkte oder Dienstleistungen schneller anzupassen oder zu modifizieren.
- Reduzierte Lieferzeiten: Produkte können in kürzerer Zeit zum Endverbraucher oder zum Einzelhändler gelangen, was in vielen Branchen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellt.
- Geringere Lagerhaltungskosten: Mit kürzeren Lieferketten können Produzenten Just-in-Time-Produktion und -Lieferung effizienter umsetzen, wodurch Lagerbestände und damit verbundene Kosten reduziert werden können.
- Besseres Marktverständnis: Die physische Nähe zu den Konsumenten ermöglicht es Produzenten, ein tieferes Verständnis für Marktbedingungen, Verbrauchertrends und -präferenzen zu entwickeln.
- Erhöhtes Kundenvertrauen: In vielen Fällen genießen lokale oder inländische Produkte ein höheres Vertrauen bei den Verbrauchern im Vergleich zu importierten Waren. Dies kann zu einer besseren Markenwahrnehmung und -loyalität führen.
- Engere Beziehungen zu Abnehmern: Direkte Kommunikationswege zu Einzelhändlern und Endkunden können zu stärkeren und dauerhafteren Geschäftsbeziehungen führen.
- Kosteneffizienz: Die Vermeidung von langen und komplexen Lieferketten, Zollverfahren und internationalen Transportkosten kann zu signifikanten Kosteneinsparungen führen.
- Reduziertes Risiko in der Lieferkette: Kürzere Lieferketten sind oft weniger anfällig für Störungen, sei es durch politische Unruhen, Naturkatastrophen, Handelskonflikte oder andere externe Faktoren.

- Verbesserter Service und Kundensupport: Marktnähe ermöglicht oft einen schnelleren und effizienteren Kundenservice, von der Garantieabwicklung bis hin zu Reparaturen und Rückrufen.
- Optimierte Innovation: Ein tiefes Verständnis der Marktbedürfnisse kann Innovationen fördern, die genau auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zugeschnitten sind.

Reshoring schafft Marktnähe

- Geografische Nähe: Der offensichtlichste Grund ist die physische Nähe zum Markt. Durch die Verlagerung der Produktion in das Heimatland wird der physische Abstand zwischen Produktionsstätten und den Hauptverbrauchermärkten verringert.
- Schnellere Reaktionszeit: Mit der Produktion näher am Hauptmarkt können Unternehmen schneller auf Änderungen in der Kundennachfrage, auf Trends und auf Kundenfeedback reagieren. Dies ermöglicht eine bessere Anpassungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit.
- Besseres Verständnis für den Markt: Durch die Nähe zu den Hauptverbrauchermärkten haben Unternehmen oft ein tieferes Verständnis für die Vorlieben, Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden. Dies kann zu besser ausgerichteten Produkten und Dienstleistungen führen.
- Kürzere Lieferzeiten: Produkte können schneller zum Endverbraucher gelangen, was besonders in Branchen mit hohem Wert auf Schnelligkeit (z.B. Mode, Technologie) wichtig ist.
- Erhöhtes Verbrauchervertrauen: Produkte, die als "inländisch hergestellt" gekennzeichnet sind, können in einigen Märkten ein erhöhtes Vertrauen und eine höhere Wahrnehmung der Qualität genießen. Dies kann den Absatz und die Markenloyalität fördern.
- Direkte Kommunikation: Durch die räumliche Nähe zu den Hauptverbrauchermärkten können Unternehmen direkter und effektiver mit ihren Kunden kommunizieren, sei es durch Marktforschung, Kundenfeedback oder Marketingaktivitäten.
- Verringerung von kulturellen und sprachlichen Barrieren: Reshoring kann kulturelle Missverständnisse und sprachliche Barrieren minimieren, die bei der Produktion in einem fremden Land auftreten können. Dies kann zu einem besseren Produkt- und Serviceverständnis führen.
- Optimierte Supply Chain: Eine verkürzte und vereinfachte Lieferkette kann dazu beitragen, dass Produkte genauer nach den Bedürfnissen des Marktes hergestellt und geliefert werden.

Image und Markenbewusstsein

Reshoring kann das Image eines Unternehmens in verschiedenen Hinsichten positiv beeinflussen:

- Förderung von Lokalwirtschaft und Arbeitsplätzen: Reshoring kann als Zeichen dafür gewertet werden, dass ein Unternehmen sich für die Stärkung der heimischen Wirtschaft und den Erhalt oder die Schaffung lokaler Arbeitsplätze einsetzt. Dies kann besonders in Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit oder wirtschaftlichem Abschwung gut ankommen.
- Qualität und Handwerkskunst: "Made in Germany" kann oft mit hoher Qualität, Fachwissen und Handwerkskunst in Verbindung gebracht werden. Reshoring kann daher zur Wahrnehmung beitragen, dass ein Unternehmen Wert auf hochwertige Produkte legt.
- Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein: Durch die Verkürzung von Lieferketten und die Reduzierung von Transportwegen kann Reshoring zu geringeren CO2-Emissionen und einem kleineren ökologischen Fußabdruck beitragen. Das Unternehmen kann als umweltfreundlicher und nachhaltiger wahrgenommen werden.
- Transparenz und Ethik: Reshoring kann als Reaktion auf Bedenken bezüglich Arbeitsbedingungen oder ethischen Standards in ausländischen Produktionsstätten gesehen werden. Die Verlagerung der Produktion ins Heimatland kann daher das Vertrauen der Verbraucher in die ethische Integrität des Unternehmens stärken.
- Reaktionsfähigkeit und Kundenservice: Die physische Nähe zu den Hauptmärkten kann es einem Unternehmen ermöglichen, schneller und effizienter auf Kundenbedürfnisse und -feedback zu reagieren, was wiederum das Image des Unternehmens als kundenorientiert stärken kann.
- Reduzierung von Risiken: Unternehmen, die ihre Produktion ins Heimatland zurückverlagern, können als stabiler und weniger anfällig für internationale Störungen wahrgenommen werden, sei es durch politische Konflikte, Naturkatastrophen oder andere globale Ereignisse.
- Förderung von Innovation: Die enge Zusammenarbeit zwischen Produktion, Forschung und Entwicklung kann zu verbesserten Innovationsprozessen führen, die wiederum das Image des Unternehmens als Innovationsführer stärken können.
- Bessere Kommunikation: Reshoring kann die Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen des Unternehmens erleichtern, was sich in einer besseren Produktqualität und einem besseren Kundenservice niederschlagen kann.
- Stärkung der Markenidentität: Die Rückverlagerung der Produktion kann als Rückbesinnung auf die Kernwerte und -traditionen einer Marke gesehen werden, was deren Authentizität und Identität stärken kann.
- Kundenbindung: Viele Konsumenten möchten lokale Unternehmen und Produkte unterstützen. Ein klares Bekenntnis zur lokalen Produktion kann die Kundenbindung stärken und Loyalität fördern.
- Geschichten erzählen: Reshoring bietet oft die Gelegenheit, Geschichten über die Marke, ihre Geschichte und ihre Werte zu erzählen, die für das Marketing und die Markenpositionierung genutzt werden können.

- Wettbewerbsvorteil: In einem Markt, in dem viele Konkurrenten weiterhin im Ausland produzieren, kann Reshoring einem Unternehmen einen differenzierten Wettbewerbsvorteil und eine einzigartige Marktposition bieten.
- Es zeigt sich z.B., dass "Made in Germany" nicht nur ein Marketing-Slogan ist, sondern eine tief verwurzelte Unternehmensphilosophie, die sich in den Entscheidungen zur Produktionsverlagerung widerspiegelt.

Qualität

Reshoring ermöglicht Unternehmen, die Kontrolle über ihre Produktionsprozesse zurückzugewinnen und diese Prozesse enger an ihre Qualitätsstandards und -ziele anzupassen.

- Nähe zur Unternehmenszentrale: Die Produktion in geografischer Nähe zur Unternehmenszentrale oder zu den zentralen Entwicklungsteams erleichtert die direkte Überwachung und Kommunikation. Probleme können schneller erkannt und behoben werden, und das obere Management kann direkt in die Produktionsprozesse eingreifen.
- Vereinfachte Lieferketten: Reshoring kann zu kürzeren und weniger komplexen Lieferketten führen. Weniger Beteiligte und weniger Transportwege bedeuten weniger Möglichkeiten für Qualitätsprobleme oder Beschädigungen.
- Kulturelle und sprachliche Einheit: Kommunikationsbarrieren, die durch kulturelle oder sprachliche Unterschiede entstehen, können zu Missverständnissen und Fehlern in der Produktion führen. Die Verlagerung der Produktion ins Heimatland kann solche Barrieren minimieren.
- Einheitliche Standards und Vorschriften: Das Produzieren im Heimatland bedeutet oft, dass die Produktion unter bekannten und strengen Qualitätsstandards und Vorschriften stattfindet. Dies kann die Einhaltung dieser Standards erleichtern und die Produktqualität sicherstellen.
- Schnellere Rückmeldeschleifen: Bei Qualitätsproblemen können Korrekturmaßnahmen schneller implementiert werden, da Entscheidungsträger und Produktion näher beieinander liegen. Dies erleichtert auch die Implementierung von Verbesserungen basierend auf Kundenfeedback.
- Bessere Schulung und Weiterbildung: Im Heimatland kann es einfacher sein, die Mitarbeiter nach den spezifischen Anforderungen und Standards des Unternehmens zu schulen, was zu einer besseren Produktqualität führen kann.
- Direkter Zugriff auf Technologien und Ressourcen: Unternehmen können direkteren Zugriff auf neueste Technologien, Maschinen oder spezialisierte Laboratorien haben, die für Qualitätsprüfungen und -kontrollen in ihrem Heimatland vorhanden sind.
- Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette: Reshoring ermöglicht es Unternehmen, eine größere Kontrolle über alle Aspekte der Produktion und Lieferkette zu haben, was zu einer besseren Qualitätskontrolle und Konsistenz führt.

- Geringere Mitarbeiterfluktuation: In einigen Fällen kann die Mitarbeiterfluktuation in Niedriglohnländern höher sein als im Heimatland. Ein stabiles, gut geschultes Arbeiterteam kann zur Erhaltung der Produktqualität beitragen.
- Höheres Engagement des Managements: Wenn die Produktion näher am Unternehmensstandort liegt, kann das Engagement des Managements in Bezug auf Qualität und Produktionsstandards höher sein, da die Auswirkungen direkter und sichtbarer sind.
- Kontrolle über Rohstoffe und Zulieferer: Mit einer näher gelegenen Produktion haben Unternehmen oft einen besseren Überblick und Kontrolle über ihre Zulieferer und die Qualität der verwendeten Rohstoffe.
- Technologie und Forschung: Unternehmen können von Technologien und Forschungseinrichtungen in ihrem Heimatland profitieren, die auf dem neuesten Stand sind und dazu beitragen können, die Produktqualität zu steigern.

Reaktionszeit

Reshoring führt in der Regel zur erheblichen Verbesserung der Reaktionszeiten von Unternehmen.

Wie kann davon profitiert werden:

- Markenreputation: Wenn die lokale Produktion als Zeichen von Qualität und Verantwortungsbewusstsein wahrgenommen wird, kann dies Unternehmen zusätzlich motivieren, in Qualitätssicherung und -steigerung zu investieren, um ihre Markenreputation zu schützen und zu stärken. Kürzere Lieferketten: Die physische Distanz zwischen Produktion und Markt wird reduziert, wodurch Lieferzeiten verkürzt und die Lieferkette vereinfacht wird. Dies ermöglicht es Unternehmen, schneller auf Veränderungen in der Nachfrage oder auf Probleme in der Produktion zu reagieren.
- Vereinfachte Kommunikation: Weniger Zeitverschiebung, kulturelle Unterschiede und Sprachbarrieren erleichtern die Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen, Zulieferern und der Unternehmensleitung. Dies beschleunigt Entscheidungsprozesse und Problemlösungen.
- Engere Integration von Entwicklung und Produktion: Durch Reshoring können Entwicklungsteams und Produktion näher zusammengebracht werden, was die Einführung neuer Produkte oder Anpassungen an bestehende Produkte beschleunigt.
- Schnellere Anpassung an Marktveränderungen: Unternehmen, die lokal produzieren, können schneller auf Veränderungen im Kundenverhalten, Trends oder Marktbedingungen reagieren, da sie direkten Zugriff auf den Markt und die Kunden haben.
- Höhere Kontrolle über die Produktion: Die direkte Überwachung der Produktion erleichtert es Unternehmen, bei Qualitätsproblemen oder technischen Herausforderungen schnell zu handeln.

- Besseres Bestandsmanagement: Durch die Nähe zum Markt können Unternehmen ihre Lagerbestände besser steuern und bei Bedarf schnell anpassen, was zu reduzierten Lagerhaltungskosten und einem effizienteren Bestandsmanagement führt.
- Direktes Feedback von Kunden: Durch den direkten Kontakt zum Heimatmarkt können Unternehmen schneller Feedback von Kunden erhalten und dieses in den Produktions- und Entwicklungsprozess einfließen lassen.
- Reduzierte Abhängigkeit von internationalen Transporten: Durch die Verkürzung der Transportwege und die Verringerung der Abhängigkeit von internationalen Transportmitteln können Unternehmen schneller auf unvorhergesehene Ereignisse wie Streiks, Wetterbedingungen oder geopolitische Ereignisse reagieren.
- Vereinfachte Zuliefererkette: Die Konzentration auf lokale oder nationale Zulieferer kann die Komplexität und Länge der Zuliefererkette reduzieren, wodurch potenzielle Verzögerungen oder Störungen minimiert werden.
- Besseres Risikomanagement: Die Fähigkeit, potenzielle Risiken in der Lieferkette schneller zu erkennen und darauf zu reagieren, wird durch Reshoring verbessert, da es oft zu einer größeren Transparenz und Kontrolle über die gesamte Wertschöpfungskette führt.

Zollbürokratie

Der Zoll und die Behörden können erhebliche Auswirkungen auf die Reaktionszeit von Unternehmen haben, insbesondere wenn es um internationalen Handel und globale Lieferketten geht. Insgesamt kann der Zoll die Reaktionszeit und Effizienz von Unternehmen, die im internationalen Handel tätig sind, erheblich beeinflussen. Unternehmen müssen diese Faktoren bei der Gestaltung ihrer Lieferketten und Geschäftsstrategien berücksichtigen. Reshoring kann einige dieser Zollherausforderungen mindern, da die Notwendigkeit grenzüberschreitender Transaktionen reduziert wird.

- Verzögerungen an der Grenze: Jede Ware, die eine Zollgrenze überquert, muss durch den Zoll. Je nach Land und Art der Ware kann dieser Prozess Stunden bis Tage dauern. Solche Verzögerungen können die Lieferzeiten verlängern und die Fähigkeit eines Unternehmens beeinträchtigen, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren.
- Komplexe Zollltarife und -vorschriften: Unternehmen müssen sicherstellen, dass sie alle notwendigen Zollvorschriften und -tarife einhalten. Diese können je nach Land und Ware variieren und oft komplex sein, was zusätzliche Zeit für die Dokumentation und Verarbeitung erfordert.
- Unvorhergesehene Zollprüfungen: Manchmal werden Sendungen für detaillierte Zollprüfungen ausgewählt, die zu unerwarteten Verzögerungen führen können.

- Zollgebühren: Zölle können die Kosten einer Ware erheblich erhöhen. Dies kann die Entscheidungsprozesse von Unternehmen beeinflussen, insbesondere wenn sie überlegen, wo und wann sie Waren kaufen oder verkaufen.
- Handelsabkommen: Die Beziehungen zwischen Ländern können sich auf Zolltarife und -vorschriften auswirken. Unternehmen müssen sich dieser Dynamik bewusst sein und möglicherweise ihre Lieferketten anpassen, um von bevorzugten Tarifen oder Vereinbarungen zu profitieren.
- Handelskonflikte und Zollkriege: Geopolitische Spannungen können zu Handelskonflikten und Zollerhöhungen führen, die die Lieferketten stören und die Reaktionszeit von Unternehmen beeinträchtigen können.
- Anforderungen an Zolldokumente: Der Bedarf an spezifischen Dokumenten oder Zertifikaten für den Zoll kann den Versandprozess verlängern, insbesondere wenn diese Dokumente fehlen oder fehlerhaft sind.
- Risiko von Strafen: Unternehmen, die nicht den Zollvorschriften entsprechen, können mit Strafen oder Sanktionen konfrontiert werden, was zusätzliche Zeit und Ressourcen für Konfliktlösungen erfordert.
- Technologische Systeme: Einige Länder haben fortschrittlichere Zollabfertigungssysteme als andere. Ein effizientes und modernes System kann die Abfertigungszeit verkürzen, während ein veraltetes System zu Verzögerungen führen kann.
- Supply Chain Planung: Aufgrund der möglichen Zollverzögerungen müssen Unternehmen ihre Lieferketten strategisch planen und Pufferzeiten einberechnen, um potenzielle Verzögerungen zu berücksichtigen.

Containertransport per Schiff

Die Nutzung von Containerschiffen im internationalen Handel hat viele Vorteile, insbesondere in Bezug auf die Effizienz und Wirtschaftlichkeit des Transports großer Mengen von Waren über lange Strecken. Es gibt Nachteile, die sich auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auswirken können. Diese Nachteile können die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen massiv beeinträchtigen, indem sie die Geschwindigkeit, Flexibilität und Vorhersehbarkeit der Lieferkette reduzieren und die Gesamtkosten erhöhen. Unternehmen, die sich dieser Herausforderungen bewusst sind, können Gegenmaßnahmen ergreifen.

Einige Nachteile sind:

- Unvorhersehbare Verzögerungen: Überlastete Häfen, Streiks, Wetterbedingungen und andere unvorhergesehene Ereignisse können zu Verzögerungen in der Lieferkette führen.
- Schwankende Frachtraten: Die Kosten für den Containertransport können stark variieren, je nach Angebot und Nachfrage, Ölpreisen und anderen Faktoren.

- Kapitalbindung: Große Mengen von Waren, die über weite Strecken transportiert werden, binden Kapital über einen längeren Zeitraum, insbesondere wenn es zu Verzögerungen kommt.
- Risiko von Verlust oder Beschädigung: Während Containerschiffe allgemein sicher sind, gibt es immer noch Risiken von Schiffsunglücken, Beschädigung der Container oder Diebstahl.
- Umweltbelastung: Containerschiffe tragen erheblich zum globalen CO₂-Ausstoß bei. Ein erhöhtes Umweltbewusstsein kann dies zu einem Imageproblem für Unternehmen machen, die stark auf Seefracht angewiesen sind.
- Geopolitische Risiken: Seerouten können von geopolitischen Spannungen betroffen sein, wie z.B. politischen Sanktionen, Piraterie oder territorialen Disputen.
- Abhängigkeit von wenigen Reedereien: Die Containerschiffahrtsindustrie ist in den Händen einer begrenzten Anzahl von großen Reedereien konzentriert. Dies kann zu mangelnder Preis- und Servicekonkurrenz führen.
- Komplexität und Kosten der Logistik: Die Koordination von Seetransport, Hafenabfertigung, Zoll und anschließendem Landtransport kann komplex und kostspielig sein.
- Beschränkte Flexibilität: Im Vergleich zu anderen Transportmitteln wie LKWs oder Flugzeugen bieten Containerschiffe weniger Flexibilität in Bezug auf Lieferzeiten und Routen.
- Längere Reaktionszeiten: Bei einem starken Fokus auf Seetransport kann es für Unternehmen schwieriger sein, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren.

Versteckte Offshoring-Kosten

Offshoring kann auf den ersten Blick erhebliche Kosteneinsparungen versprechen. Allerdings gibt es auch zahlreiche versteckte Kosten, die Unternehmen berücksichtigen sollten:

- Kulturelle Unterschiede: Missverständnisse und unterschiedliche Arbeitsweisen können zu Effizienzverlusten führen. Schulungen und Anpassungsprozesse können zusätzliche Kosten verursachen.
- Kommunikationsbarrieren: Sprachliche Hindernisse können zu Missverständnissen führen, die Zeit und Geld kosten, um sie zu klären.
- Zeitonenunterschiede: Unterschiedliche Arbeitszeiten können die Kommunikation und Koordination erschweren, was zu Verzögerungen führt.
- Qualitätskontrollprobleme: Eine entfernte Produktion kann es schwieriger machen, Qualitätsstandards aufrechtzuerhalten. Eventuell entstehen Kosten für zusätzliche Überwachung und Korrekturen.
- Intellectual Property Risiken: In einigen Ländern kann der Schutz von geistigem Eigentum weniger strikt sein, was zu Diebstahl oder Nachahmung führen kann.
- Reisekosten: Regelmäßige Besuche der Offshoring-Standorte können zu erheblichen Reisekosten führen.

- Schulung und Einarbeitung: Die Einarbeitung und Schulung von Mitarbeitern am Offshoring-Standort kann Zeit und Ressourcen in Anspruch nehmen.
- Kosten durch Arbeitsunterbrechungen: Streiks, lokale Feiertage oder Naturkatastrophen können zu unerwarteten Arbeitsunterbrechungen führen.
- Politische und wirtschaftliche Risiken: Veränderungen in der politischen Landschaft, Währungsschwankungen oder lokale Wirtschaftskrisen können die Betriebskosten beeinflussen.
- Vertrags- und Verhandlungskosten: Das Ausarbeiten und Verhandeln von Verträgen mit Offshoring-Partnern kann zeit- und kostenintensiv sein.
- Zoll- und Einfuhrkosten: Bei physischen Produkten können Zölle, Steuern und Einfuhrkosten anfallen.
- Längere Lieferketten: Eine ausgedehntere Lieferkette kann zu höheren Lager- und Transportkosten führen und macht das Unternehmen anfälliger für Lieferunterbrechungen.
- Ende der Offshoring-Beziehung: Sollte das Unternehmen entscheiden, die Offshoring-Beziehung zu beenden (z.B. durch Reshoring), können hierbei erhebliche Kosten entstehen, wie
 - Vertragsauflösungskosten: Einige Offshoring-Verträge können Strafen oder Entschädigungen vorsehen, falls der Vertrag vorzeitig aufgelöst wird.
 - Repatriierung von Assets: Die Kosten für den Rücktransport von Maschinen, Ausrüstung und anderen Unternehmenswerten können erheblich sein.
 - Abfindungen und Entlassungskosten: Es kann notwendig sein, Abfindungen oder andere Kompensationen an Offshore-Mitarbeiter zu zahlen, insbesondere wenn dies vertraglich festgelegt ist.
 - Kosten für den Aufbau von Kapazitäten am Heimatstandort: Beim Reshoring oder der Verlagerung der Produktion an einen anderen Standort können Investitionen in neue Anlagen, Maschinen oder Mitarbeiter erforderlich sein.
 - Schulungs- und Einarbeitungskosten: Neue Mitarbeiter am Heimatstandort oder an einem anderen Standort müssen möglicherweise geschult und eingearbeitet werden.
 - Kosten für den Verlust von Fachwissen: Der Verlust von spezialisiertem Know-how, das im Offshore-Standort aufgebaut wurde, kann zu Effizienzverlusten und damit verbundenen Kosten führen.
 - Lieferkettenunterbrechungen: Während des Übergangs kann es zu Unterbrechungen in der Lieferkette kommen, was zu Produktionsausfällen, Lieferverzögerungen und potenziellen Vertragsstrafen führen kann.
 - Währungskursverluste: Wenn die Geschäftsbeziehung in einer anderen Währung abgewickelt wurde, können Wechselkursverluste auftreten, besonders wenn es zu starken Währungsschwankungen kommt.

- Reputation und Kundenbeziehungen: Ein Wechsel in der Geschäftsstrategie kann von Kunden, Partnern oder Investoren als Instabilität wahrgenommen werden, was potenziell Geschäftsbeziehungen beeinträchtigen könnte.
- Projektkosten für den Übergang: Die Planung und Umsetzung des Übergangs erfordert Ressourcen und kann externe Berater, Projektmanager und andere Spezialisten erfordern.
- Potenzielle Rechtsstreitigkeiten: Es kann zu Rechtsstreitigkeiten mit dem Offshore-Partner kommen, insbesondere wenn es Uneinigkeiten über die Beendigungsbedingungen gibt.
- Verlorene Opportunitätskosten: Während des Übergangs könnten sich Unternehmen potenziellen Marktchancen entziehen, weil sie sich auf den Reshoring-Prozess konzentrieren.

Produktion in Hochlohnländern

Produktion in Hochlohnländern kann erhebliche Wettbewerbsvorteile schaffen durch:

- Automatisierung und Digitalisierung: Durch den Einsatz von Robotik, Automatisierung und fortschrittlichen Fertigungstechnologien können Unternehmen die Abhängigkeit von menschlicher Arbeit reduzieren und die Effizienz steigern.
- Qualität und Präzision: Westliche Industrienationen sind oft für ihre hohen Qualitätsstandards und präzisen Fertigungstechniken bekannt. Dies kann einen Mehrwert bieten, für den Kunden bereit sind, mehr zu zahlen.
- Nähe zu Forschung und Entwicklung (F&E): Eine enge Zusammenarbeit zwischen F&E und Produktion kann zu schnelleren Innovationszyklen und einer besseren Produktpassung führen.
- Marktnähe: Eine Produktion näher am Endkunden reduziert Lieferzeiten, Logistikkosten und erhöht die Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen.
- Reduzierte Gesamtbetriebskosten: Während die Lohnkosten höher sein können, können andere Faktoren, wie niedrigere Energiekosten, geringere Abschreibungen oder staatliche Anreize, die Gesamtbetriebskosten ausgleichen.
- Intellectual Property (IP) Schutz: Hochlohnländer haben oft strengere Gesetze und Vorschriften zum Schutz von geistigem Eigentum, was für Unternehmen von Vorteil sein kann.
- Höhere Produktivität: Arbeiter in Hochlohnländern sind oft besser ausgebildet und verfügen über fortschrittlichere Werkzeuge und Technologien, was zu einer höheren Arbeitsproduktivität führen kann.
- Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein: Produktion in Ländern mit strengen Umweltstandards kann zu nachhaltigeren und umweltfreundlicheren Produkten führen, was von vielen Konsumenten geschätzt wird.

- Zugang zu Kapital und Technologie: Hochlohnländer haben oft gut entwickelte Finanzmärkte und Technologie-Cluster, die den Zugang zu Kapital und neuesten Technologien erleichtern.
- Kürzere Lieferketten: Die Reduzierung der Abhängigkeit von internationalen Lieferketten kann Risiken minimieren und die Agilität erhöhen.

Digitalisierung

Die Digitalisierung – oft auch im Kontext der "Industrie 4.0" diskutiert – kann erhebliche Kostensenkungen in der Produktion mit sich bringen. Während die Digitalisierung erhebliche Kosteneinsparungen in der Produktion ermöglichen kann, erfordert sie auch Investitionen in Technologie, Schulung und Kulturveränderung.

- Effizienzsteigerung: Digitale Systeme ermöglichen eine schnellere und genauere Datenverarbeitung. Dies kann zu verbesserten Produktionsabläufen und einer optimierten Auslastung von Maschinen führen.
- Verringerung von Ausschuss und Nacharbeit: Durch Sensoren, Maschinenlernen und Echtzeitüberwachung kann die Produktionsqualität kontinuierlich überwacht und angepasst werden. Dies reduziert Fehler und die damit verbundenen Kosten.
- Predictive Maintenance: Statt auf festgelegten Zeitplänen oder nach Ausfällen Wartungen durchzuführen, können Unternehmen mithilfe von Sensordaten und Analysen vorhersagen, wann eine Maschine gewartet werden muss. Das verlängert die Lebensdauer von Anlagen und reduziert Ausfallzeiten.
- Optimierte Lagerhaltung: Digitalisierte Systeme können den Lagerbestand in Echtzeit überwachen und automatisch Nachbestellungen auslösen, was zu geringeren Lagerkosten und weniger Kapitalbindung führt.
- Automatisierung von Prozessen: Viele manuelle oder repetitive Aufgaben können durch Roboter oder Softwarelösungen automatisiert werden, was die Arbeitskosten senkt.
- Energieeffizienz: Mithilfe digitaler Tools können Unternehmen ihren Energieverbrauch überwachen und optimieren, was zu Kosteneinsparungen führt.
- Kürzere Entwicklungszyklen: Digitale Design-Tools und Prototyping-Methoden wie der 3D-Druck können die Produktentwicklungszeit verkürzen und somit Kosten reduzieren.
- Flexible Produktion: Digital vernetzte Systeme ermöglichen eine flexiblere Produktion, sodass Unternehmen schneller auf Marktveränderungen reagieren und kleinere Losgrößen wirtschaftlich produzieren können.
- Verringerung von Transport- und Logistikkosten: Durch Echtzeit-Überwachung und -Analyse der Lieferkette können Transportwege optimiert und Kosten gesenkt werden.

- Bessere Entscheidungsfindung: Durch die Verfügbarkeit großer Datenmengen (Big Data) und fortschrittliche Analysemethoden können Unternehmen bessere und schnellere Entscheidungen treffen, was zu Kosteneinsparungen führt.
- Remote Monitoring und Support: Anstatt physisch vor Ort zu sein, können Experten Maschinen und Systeme aus der Ferne überwachen und bei Bedarf eingreifen, wodurch Reise- und Servicekosten gesenkt werden.

Ethische Überlegungen

Ethische Überlegungen können ein starkes Argument für Reshoring darstellen, besonders in einer Zeit, in der Corporate Social Responsibility (CSR) und nachhaltige Geschäftspraktiken immer wichtiger werden.

- Arbeitsbedingungen und Menschenrechte: In einigen Offshoring-Destinationen kann es zu gravierenden Verstößen gegen Menschenrechte und Arbeitsnormen kommen. Dies kann schlechte Arbeitsbedingungen, unzureichenden Arbeitsschutz, Kinderarbeit oder sogar Zwangsarbeit umfassen. Unternehmen könnten es als ihre moralische Pflicht sehen, solche Praktiken nicht zu unterstützen. Indem sie die Produktion ins Heimatland zurückverlagern, können sie sicherstellen, dass die Produktion unter Bedingungen stattfindet, die den Menschenrechten und nationalen Arbeitsstandards entsprechen.
- Umweltauswirkungen: Die lange Lieferkette, die mit Offshoring einhergeht, führt oft zu erhöhten CO₂-Emissionen durch den Transport von Waren über weite Strecken. Angesichts des wachsenden Bewusstseins für den Klimawandel könnten Unternehmen Reshoring als eine Möglichkeit sehen, ihren CO₂-Fußabdruck zu reduzieren und verantwortungsbewusster mit Ressourcen umzugehen.
- Sozialer Einfluss im Heimatland: Wenn Unternehmen Arbeitsplätze ins Ausland verlagern, kann dies negative soziale Auswirkungen wie Arbeitslosigkeit im Heimatland haben. Reshoring kann dazu beitragen, soziale Kohäsion und wirtschaftlichen Wohlstand im Heimatland zu fördern, indem Arbeitsplätze geschaffen oder zurückgeholt werden.
- Transparenz und Rechenschaftspflicht: Je länger und komplexer eine Lieferkette ist, desto schwieriger kann es sein, die Geschäftspraktiken von Zulieferern zu überwachen. Unternehmen könnten Reshoring als Mittel zur besseren Kontrolle und zur Sicherstellung ethischer Geschäftspraktiken in ihrer gesamten Lieferkette sehen.
- Verbrauchererwartungen: Die Verbraucher werden immer bewusster hinsichtlich der ethischen Aspekte der Produkte, die sie kaufen. Reshoring kann dazu beitragen, den Erwartungen der Verbraucher gerecht zu werden, die ein Unternehmen als verantwortungsbewusst und im Einklang mit ihren eigenen Werten sehen wollen.
- Schutz geistigen Eigentums: Die Produktion in Ländern mit schwachen Rechtsrahmen für geistiges Eigentum kann zu Diebstahl, unerlaubter Nachahmung oder Produktpiraterie führen.

Unternehmen könnten es als ihre ethische Pflicht sehen, ihr Know-how und ihre Innovationen zu schützen, indem sie die Produktion in Länder zurückverlagern, die strenge IP-Schutzmechanismen bieten.

- Kulturelle und ethische Konsistenz: Unterschiedliche kulturelle Normen und Werte in Offshoring-Ländern können zu einem Mismatch mit den ethischen Standards und Erwartungen des Mutterunternehmens führen. Reshoring kann als Mittel dienen, um sicherzustellen, dass die gesamte Produktion und Lieferketten den gleichen ethischen und kulturellen Werten des Unternehmens entsprechen.

Umwelt und Klima

Mögliche Schäden für die Umwelt durch Offshoring

Reshoring kann Schäden, die auf Offshoring zurückzuführen sind, zumindest teilweise rückgängig machen. Offshoring führt meist zu:

- Erhöhtem Transportbedarf: Offshoring bedeutet oft, dass Produkte über weite Strecken transportiert werden müssen. Dies führt zu erhöhten CO₂-Emissionen durch Schiffe, Flugzeuge, Lastwagen und Züge. Ölkatastrophen und andere umweltbelastende Vorfälle können bei maritimen Transporten vorkommen.
- Ungeregelte oder weniger strenge Umweltstandards: Viele Länder, die als Offshoring-Ziele beliebt sind, haben möglicherweise weniger strenge oder schlechter durchgesetzte Umweltstandards. Dies kann zu Verschmutzung, unsachgemäßer Entsorgung von Abfällen oder gefährlichen Praktiken führen.
- Erhöhter Ressourcenverbrauch: Einige Offshoring-Destinationen können ineffizientere Produktionsmethoden nutzen, die zu einem höheren Verbrauch von Ressourcen wie Wasser, Energie oder Rohstoffen führen.
- Landnutzungsänderungen und Habitatzerstörung: Die Etablierung von großen Produktionsstätten oder Freizonen kann zur Entwaldung, Trockenlegung von Feuchtgebieten oder anderen Veränderungen in der Landnutzung führen, die wiederum die lokale Biodiversität und Ökosystemdienstleistungen beeinträchtigen können.
- Verschmutzung von Wasserquellen: Produktionsstätten, die nicht ordnungsgemäß überwacht oder reguliert werden, können Schadstoffe in lokale Wasserquellen abgeben, was sowohl für die Umwelt als auch für die menschliche Gesundheit schädlich ist.
- Luftverschmutzung: Offshoring in Regionen mit geringeren Emissionsstandards kann zu erhöhten Emissionen von Schadstoffen in die Atmosphäre führen, was zu Luftverschmutzung und damit verbundenen Gesundheitsproblemen für die lokale Bevölkerung beiträgt.
- Abhängigkeit von nicht erneuerbaren Ressourcen: Einige Offshoring-Destinationen sind stärker von fossilen Brennstoffen und anderen nicht erneuerbaren Ressourcen abhängig, was zu einem höheren ökologischen Fußabdruck der Produktion führen kann.

- Müll und Abfallentsorgung: Ohne angemessene Abfallentsorgungsinfrastruktur oder -regulierung kann die Produktion in Offshoring-Standorten zur Ansammlung von nicht abbaubaren Abfällen oder zur unsachgemäßen Entsorgung beitragen, was die Umwelt verschmutzen kann.

Verzahnung von Forschung und Produktion

Reshoring fördert die engere Verzahnung von Forschung und Produktion. Das kann die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auf verschiedene Weisen maßgeblich fördern. Die Integration von Forschung und Produktion ist insbesondere in Hochtechnologiebranchen und Branchen mit sich schnell ändernden Marktanforderungen von entscheidender Bedeutung. Es ermöglicht eine agile und reaktionsschnelle Herangehensweise an die Produktentwicklung und -produktion. Insbesondere sind diese Vorteile zu erwarten:

- Schnellere Innovationszyklen: Wenn Forschung und Produktion eng miteinander verzahnt sind, können Produktinnovationen schneller vom Konzept zur Markteinführung gebracht werden. Dies ermöglicht es Unternehmen, sich schneller an Marktveränderungen anzupassen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.
- Verbesserte Produktqualität: Die Nähe von Forschungs- und Produktionsstätten kann zu einem besseren Verständnis der Herstellungsprozesse führen, was wiederum zu qualitativ hochwertigeren Produkten führt.
- Effizientere Problemlösung: Wenn Probleme in der Produktionsphase auftreten, können sie durch die enge Zusammenarbeit zwischen Forschungs- und Produktionsteams schneller und effizienter gelöst werden.
- Kosteneinsparungen: Die enge Verzahnung kann zu effizienteren Produktionsprozessen führen, indem beispielsweise Materialverschwendung reduziert oder Prozessoptimierungen schneller implementiert werden.
- Besseres Feedback: Forschungsteams können direktes Feedback von der Produktionsseite erhalten, was ihnen hilft, ihre Forschung und Entwicklung besser auf tatsächliche Produktionsrealitäten auszurichten.
- Förderung von Cross-Functional Teams: Teams, die sowohl aus Forschungs- als auch aus Produktionsmitarbeitern bestehen, können vielfältigere Perspektiven und Lösungsansätze bieten, was zu innovativeren Produkten führt.
- Schutz von geistigem Eigentum: In rechtstaatlichen Regionen kann die enge Verzahnung von Forschung und Produktion dazu beitragen, geistiges Eigentum besser zu schützen.
- Anpassungsfähigkeit: Unternehmen können sich schneller an Marktveränderungen oder neue Technologien anpassen, wenn Forschung und Produktion eng verzahnt sind, da weniger bürokratische Hürden und Kommunikationsverzögerungen zu überwinden sind.

- Marktnähe: Unternehmen, die Forschung und Produktion an einem Ort bündeln, sind oft näher am Markt. Dies ermöglicht ein besseres Verständnis der Kundenbedürfnisse und eine schnellere Anpassung an Markttrends.
- Talentbindung: Ein Umfeld, in dem Forschung und Produktion eng miteinander verzahnt sind, kann für Talente attraktiver sein, da sie die direkten Auswirkungen ihrer Arbeit sehen können und häufig bessere Karriereöglichkeiten haben.

4. Wirtschaftliche und soziale Auswirkungen von Reshoring

Reshoring kann dazu beitragen, Arbeitsplätze im Heimatland zu schaffen, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu erhöhen und die Abhängigkeit von ausländischen Zulieferern zu verringern. Darüber hinaus kann es zur Entwicklung von Fähigkeiten und zum Know-how-Aufbau in Schlüsselindustrien beitragen.

5. Fallstudien: Unternehmen, die Reshoring betreiben

Beispiele aus Deutschland

Miele

- Hintergrund: Miele ist ein führender Hersteller von Premium-Haushaltsgeräten und bekannt für seine Qualität "Made in Germany".
- Reshoring-Initiative: Miele entschied sich dafür, Teile der Produktion, die zuvor nach Osteuropa und Asien ausgelagert wurden, zurück nach Deutschland zu holen.
- Beweggründe: Qualitätssicherung, der Wunsch nach einer besseren Kontrolle über den Produktionsprozess und die Fähigkeit, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren.

PPE Europe AG

- Hintergrund: PPE Europe AG ist mit Produktionsstätten in Deutschland und Rumänien Hersteller von medizinischen Zulieferprodukten
- Reshoring-Initiative: PPE Europe entschied sich gegen den Aufbau von neuen Fertigungsstätten in Asien und baut neue Werke für Nitrilhandschuhe und Nonwoven-Produkte in Rumänien.
- Beweggründe: Qualitätssicherung, Verzahnung von R&D und Fertigung, Kontrolle über den Produktionsprozess, Fähigkeit, schnell auf Marktveränderungen zu reagieren, ethische Beweggründe, Digitalisierung

Bosch

- Hintergrund: Die Robert Bosch GmbH ist ein weltweit führendes Technologie- und Dienstleistungsunternehmen.
- Reshoring-Initiative: Bosch verlagerte einige seiner Produktionslinien zurück nach Deutschland, nachdem sie zuvor in Niedriglohnländer verlagert worden waren.
- Beweggründe: Qualitätssicherung, komplexe Produktionsprozesse und der Wunsch nach einer stärkeren Integration von Forschung und Produktion.

Seidensticker

- Hintergrund: Die Seidensticker-Gruppe ist einer der größten Hemdenhersteller in Europa.
- Reshoring-Initiative: Trotz der Verlagerung eines Großteils der Produktion nach Asien entschied sich das Unternehmen, bestimmte Premium-Produktlinien wieder in Deutschland herzustellen.
- Beweggründe: Qualitätsanforderungen, Flexibilität und der Markenwert des "Made in Germany"-Siegel.

Trigema

- Hintergrund: Trigema ist ein deutscher Hersteller von Sport- und Freizeitbekleidung.
- Reshoring-Initiative: Während viele Textilunternehmen ihre Produktion nach Asien verlagerten, entschied sich Trigema bewusst dagegen und behielt die gesamte Produktion in Deutschland.
- Beweggründe: Kontrolle über die Produktionsbedingungen, schnelle Anpassungsfähigkeit an Marktveränderungen und ethische Überlegungen.

Steiff

- Hintergrund: Steiff, bekannt für seine Plüschtiere und insbesondere den Teddybären, hat eine lange Tradition in Deutschland.
- Reshoring-Initiative: Nachdem das Unternehmen einen Teil seiner Produktion nach Asien verlagert hatte, wurde ein Teil der Produktion zurück nach Deutschland geholt.
- Beweggründe: Qualitätssicherung, Schutz des Markenimages und der Wunsch nach einer stärkeren Verbindung mit der Tradition und Geschichte des Unternehmens.

Vaude

- Hintergrund: Vaude ist ein deutscher Hersteller von Outdoor-Bekleidung und -Ausrüstung.
- Reshoring-Initiative: Das Unternehmen hat Teile seiner Produktion, insbesondere von hochwertigen Produkten, nach Deutschland zurückverlagert.

- Beweggründe: Nachhaltigkeitsbestreben, Qualitätsanspruch und der Wunsch, die CO₂-Bilanz durch kürzere Transportwege zu verbessern.

Kärcher

- Hintergrund: Kärcher ist ein bekannter Hersteller von Reinigungssystemen.
- Reshoring-Initiative: Während das Unternehmen global produziert, hat es dennoch bewusst Produktionsstätten in Deutschland beibehalten und teilweise auch erweitert.
- Beweggründe: Qualitätssicherung, Nähe zu Forschung und Entwicklung und die Wertschätzung des "Made in Germany"-Siegel.

Uvex

- Hintergrund: Uvex ist ein Hersteller von Schutzprodukten, wie Helme und Schutzbrillen.
- Reshoring-Initiative: Uvex entschied sich, trotz der Möglichkeiten der Kosteneinsparung im Ausland, den Großteil der Produktion in Deutschland zu behalten.
- Beweggründe: Hohe Qualitätsstandards, schnelle Reaktionszeiten und Flexibilität gegenüber dem Markt.

Sennheiser

- Hintergrund: Sennheiser ist ein weltweit führender Hersteller von Mikrofonen, Kopfhörern und drahtloser Übertragungstechnik.
- Reshoring-Initiative: Obwohl das Unternehmen weltweit produziert, hat es bestimmte High-End-Produktlinien und die Produktion spezialisierter Produkte in Deutschland beibehalten bzw. zurückverlagert.
- Beweggründe: Qualitätssicherung, Nähe zu Forschung und Entwicklung und der Markenwert des "Made in Germany"-Siegel.

Wittenstein

- Hintergrund: Wittenstein ist ein Hersteller von mechatronischen Antriebstechnologien.
- Reshoring-Initiative: Das Unternehmen hat bewusst auf eine Rückverlagerung von Produktionskapazitäten nach Deutschland gesetzt.
- Beweggründe: Intensive Zusammenarbeit zwischen Entwicklung und Produktion, Qualitätssicherung und schnelle Reaktionsfähigkeit auf Kundenanforderungen.

Grohe

- Hintergrund: Grohe ist ein führender Hersteller von Sanitärprodukten.
- Reshoring-Initiative: Das Unternehmen hat die Produktion von Armaturen aus Thailand nach Deutschland zurückverlagert.

- Beweggründe: Erhöhte Effizienz durch moderne Produktionstechnologien in Deutschland und die Stärkung des Markenimages "Made in Germany".

Schmitz Cargobull

- Hintergrund: Europas führender Hersteller von Sattelaufliegern und Anhängern.
- Reshoring-Initiative: Nachdem Teile der Produktion nach China verlagert wurden, entschied sich das Unternehmen, diese wieder nach Deutschland zurückzuholen.
- Beweggründe: Qualitätsprobleme, die mit der Produktion in China verbunden waren, und die Effizienzvorteile einer Produktion näher am Hauptmarkt.

Fissler

- Hintergrund: Fissler ist ein bekannter Hersteller von Kochgeschirr.
- Reshoring-Initiative: Trotz globaler Produktionsmöglichkeiten behielt das Unternehmen die Hauptproduktion seiner Premium-Produkte in Deutschland.
- Beweggründe: Qualitätssicherung, Flexibilität in der Produktion und der Wert des "Made in Germany"-Images.

Lamy

- Hintergrund: Lamy ist ein renommierter Hersteller von Schreibgeräten.
- Reshoring-Initiative: Während viele Konkurrenten die Produktion nach Asien verlagerten, behielt Lamy die Herstellung seiner Stifte in Deutschland.
- Beweggründe: Qualität, Design und der enge Bezug zur Marke und ihrer Heimat.

Vorwerk

- Hintergrund: Vorwerk ist bekannt für seine Haushaltsprodukte, insbesondere den Thermomix.
- Reshoring-Initiative: Das Unternehmen hat sich dafür entschieden, die Produktion des Thermomix in Deutschland zu behalten, trotz günstigerer Produktionsmöglichkeiten im Ausland.
- Beweggründe: Kontrolle über den gesamten Produktionsprozess, Qualitätssicherung und der Wunsch, das Image als deutsches Qualitätsprodukt zu stärken.

Märklin

- Hintergrund: Märklin ist ein traditionsreicher Hersteller von Modelleisenbahnen.
- Reshoring-Initiative: Nachdem Teile der Produktion nach China verlagert wurden, hat das Unternehmen beschlossen, diese zurück nach Deutschland zu bringen.
- Beweggründe: Qualitätsprobleme, der Wunsch, die Marke und ihre Tradition zu schützen, und die Nähe zum europäischen Markt.

EBM-Papst

- Hintergrund: Weltweit führender Hersteller von Ventilatoren und Motoren.
- Reshoring-Initiative: Während das Unternehmen weltweit produziert, hat es dennoch entschieden, wesentliche Teile der Produktion in Deutschland zu behalten.
- Beweggründe: Qualitätssicherung, Nähe zur Forschung und Entwicklung und die Vorteile einer Produktion in der Nähe des Hauptmarktes.

Ritter Sport

- Hintergrund: Bekannter deutscher Schokoladenhersteller.
- Reshoring-Initiative: Trotz globaler Vertriebskanäle und Rohstoffquellen behielt Ritter Sport seine Hauptproduktionsstätte in Deutschland.
- Beweggründe: Qualitätssicherung, Markenimage und der Wunsch, den Produktionsprozess von der Bohne bis zur Tafel kontrollieren zu können.

Duravit

- Hintergrund: Hersteller von Designer-Badezimmermöbeln und -keramik.
- Reshoring-Initiative: Das Unternehmen entschied sich bewusst dafür, den Großteil seiner Produktion in Deutschland zu behalten.
- Beweggründe: Qualitätssicherung, Markenimage und die Nähe zu europäischen Designzentren.

Schleich

- Hintergrund: Schleich ist bekannt für seine detailgetreuen Spielzeugfiguren.
- Reshoring-Initiative: Nachdem das Unternehmen einen Teil seiner Produktion nach China verlagert hatte, wurden bestimmte Produktlinien wieder nach Deutschland geholt.
- Beweggründe: Qualitätsprobleme, Schutz des Markenimages und schnelle Anpassung an Marktveränderungen.

Manufaktur Jörg Geiger

- Hintergrund: Produzent von alkoholfreien Prisseccos und edlen Destillaten.
- Reshoring-Initiative: Statt den Einkauf von Früchten und Pflanzen aus dem Ausland zu erweitern, setzt das Unternehmen auf lokale Produkte.
- Beweggründe: Qualität, Regionalität und Nachhaltigkeit.

Balluff

- Hintergrund: Ein weltweit führender Anbieter von Sensortechnik und Automatisierungslösungen.
- Reshoring-Initiative: Balluff hat entschieden, einen Großteil seiner Produktion in Deutschland zu behalten.
- Beweggründe: Qualitätssicherung, Nähe zu Forschung & Entwicklung und bessere Reaktionszeit auf Marktveränderungen.

MYKITA

- Hintergrund: Hersteller von Designerbrillen.
- Reshoring-Initiative: Trotz der globalen Verbreitung ihrer Produkte behält MYKITA die Hauptproduktion in Berlin.
- Beweggründe: Qualität, Design und der Wunsch, den gesamten Produktionszyklus eng zu kontrollieren.

Dinkelacker

- Hintergrund: Traditionsreiche Schuhmanufaktur.
- Reshoring-Initiative: Hat sich gegen den Trend der Schuhproduktion im Ausland entschieden und fertigt weiterhin in Deutschland.
- Beweggründe: Handwerkskunst, Qualität und das Image handgefertigter Produkte.

MeisterWerke

- Hintergrund: Hersteller von Bodenbelägen.
- Reshoring-Initiative: Statt sich auf ausländische Produktion zu verlassen, behält das Unternehmen seine Fertigungsstätten in Deutschland.
- Beweggründe: Qualitätssicherung, schnelle Anpassung an Markttrends und Nähe zum Kunden.

Gmöhling

- Hintergrund: Produzent von Aluminiumtransportbehältern.
- Reshoring-Initiative: Das Unternehmen behält seine Produktion in Deutschland und setzt auf lokale Wertschöpfung.
- Beweggründe: Flexibilität, Qualität und kundenspezifische Lösungen.

PUKY

- Hintergrund: Hersteller von Kinderfahrrädern, Rutschfahrzeugen und Dreirädern.

- Reshoring-Initiative: Trotz günstigerer Produktionsmöglichkeiten im Ausland wird weiterhin in Deutschland produziert.
- Beweggründe: Qualität, Sicherheit und kurze Lieferwege.

Naber

- Hintergrund: Spezialist für Küchenzubehör und Lüftungstechnik.
- Reshoring-Initiative: Setzt auf lokale Produktion und deutsche Zulieferer.
- Beweggründe: Qualität, Flexibilität und Nachhaltigkeit.

Raumplus

- Hintergrund: Hersteller von Schiebetüren und Raumsystemen.
- Reshoring-Initiative: Trotz internationaler Präsenz liegt der Fokus auf der Produktion in Deutschland.
- Beweggründe: Qualität, individuelle Anfertigungen und Markenimage.

Westermann Gruppe

- Hintergrund: Einer der führenden Verlage in Deutschland.
- Reshoring-Initiative: Nachdem Teile des Drucks ins Ausland verlagert wurden, entschied sich das Unternehmen für eine Rückverlagerung.
- Beweggründe: Qualitätsstandards, schnelle Reaktionszeiten und Reduzierung von Transportwegen.

Beispiele aus Europa

Sebago (Frankreich)

- Hintergrund: Ein bekannter Schuhhersteller.
- Reshoring-Initiative: Sebago entschied sich, einen Teil seiner Produktion aus Asien nach Europa zurückzuverlagern.
- Beweggründe: Qualitätssicherung, schnelle Reaktionszeiten und Markennähe.

Philips (Niederlande)

- Hintergrund: Ein multinationaler Technologiekonzern.
- Reshoring-Initiative: Philips hat einige seiner Fertigungsaktivitäten von Asien nach Europa zurückverlagert.
- Beweggründe: Schutz intellektuellen Eigentums, Qualitätssicherung und Nähe zu Forschung & Entwicklung.

Waterford Crystal (Irland)

- Hintergrund: Ein bekannter Hersteller von Kristallglas.
- Reshoring-Initiative: Das Unternehmen hat einen Teil seiner Produktion von Übersee nach Irland zurückverlagert.
- Beweggründe: Qualitätssicherung, Tradition und Markenimage.

La Patrie (Spanien)

- Hintergrund: Bekannt für hochwertige Textilprodukte.
- Reshoring-Initiative: Das Unternehmen entschied sich gegen Offshoring und behielt seine Produktion in Spanien.
- Beweggründe: Flexibilität, Qualität und schnelle Lieferzeiten.

Electrolux (Schweden)

- Hintergrund: Ein großer Hersteller von Haushaltsgeräten.
- Reshoring-Initiative: Electrolux hat entschieden, einige seiner Produktionslinien aus Asien nach Europa zurückzubringen.
- Beweggründe: Kosten, Qualität und Effizienz.

Lazer Helmets (Belgien)

- Hintergrund: Ein führender Helmhersteller.
- Reshoring-Initiative: Das Unternehmen verlagerte einen Teil seiner Produktion aus Asien zurück nach Belgien.
- Beweggründe: Qualität, schnelle Reaktionszeiten und Kundennähe.

Frette (Italien)

- Hintergrund: Ein Premium-Hersteller von Bettwäsche und Heimtextilien.
- Reshoring-Initiative: Frette behielt einen Großteil seiner Produktion in Italien trotz der Versuchung, in Länder mit niedrigeren Produktionskosten zu verlagern.
- Beweggründe: Qualität, Tradition und "Made in Italy"-Renommee.

Brompton Bicycle (Vereinigtes Königreich)

- Hintergrund: Ein Hersteller von Falträdern.
- Reshoring-Initiative: Trotz globaler Möglichkeiten produziert Brompton seine Fahrräder weiterhin in London.
- Beweggründe: Qualität, Innovationsfähigkeit und Markenimage.

Vitsoe (Vereinigtes Königreich)

- Hintergrund: Möbelhersteller.
- Reshoring-Initiative: Vitsoe verlegte seine Produktion von Deutschland nach Großbritannien, näher an seinen Hauptmarkt.
- Beweggründe: Effizienz, Qualität und Kundennähe.

Renault (Frankreich)

- Hintergrund: Ein internationaler Automobilhersteller.
- Reshoring-Initiative: Einige Produktionstätigkeiten wurden von Übersee nach Frankreich zurückverlagert.
- Beweggründe: Kostenreduktion, Nähe zum Hauptmarkt und Qualitätssicherung.

Barbour (Vereinigtes Königreich)

- Hintergrund: Bekannt für ihre Wachsjacken und Outdoor-Bekleidung.
- Reshoring-Initiative: Barbour behielt die Produktion in Großbritannien.
- Beweggründe: Tradition, Qualität und Markenimage.

Carmignani (Italien)

- Hintergrund: Produzent von luxuriösen Hoteltextilien.
- Reshoring-Initiative: Statt die Produktion ins Ausland zu verlagern, investierte das Unternehmen in Automatisierung und behielt die Fertigung in Italien.
- Beweggründe: Qualität, "Made in Italy"-Renommee und Flexibilität.

Ecco (Dänemark)

- Hintergrund: Ein internationaler Schuhhersteller.
- Reshoring-Initiative: Ecco eröffnete eine hochmoderne Lederverarbeitungsfabrik in den Niederlanden.
- Beweggründe: Innovation, Qualitätssicherung und Nähe zu europäischen Märkten.

Clarks (Vereinigtes Königreich)

- Hintergrund: Ein weltweit bekannter Schuhhersteller.
- Reshoring-Initiative: Clarks brachte einen Teil seiner Produktion zurück nach Großbritannien.
- Beweggründe: Qualität, Tradition und Reaktionsfähigkeit.

Sørensen Leather (Dänemark)

- Hintergrund: Ein Lederhersteller.

- Reshoring-Initiative: Das Unternehmen entschied sich gegen das Offshoring und setzt auf lokale Produktion.
- Beweggründe: Qualität, Kontrolle über den gesamten Produktionsprozess und Markenimage.

Boomerang (Schweden)

- Hintergrund: Eine Mode- und Lifestyle-Marke.
- Reshoring-Initiative: Das Unternehmen hat seine Produktion in Teilen zurück nach Europa verlagert.
- Beweggründe: Qualität, Umweltverantwortung und schnelle Reaktionszeiten.

The White Briefs (Schweden)

- Hintergrund: Ein Bekleidungsunternehmen.
- Reshoring-Initiative: Statt auf Massenfertigung im Ausland zu setzen, konzentriert sich das Unternehmen auf Qualität und lokale Produktion.
- Beweggründe: Qualität, Nachhaltigkeit und Markenimage.

Pandora (Dänemark)

- Hintergrund: Ein internationaler Schmuckhersteller.
- Reshoring-Initiative: Während das Unternehmen weiterhin global produziert, hat es auch in europäische Produktionsstätten investiert.
- Beweggründe: Qualitätssicherung, Innovationsfähigkeit und Effizienz.

Beispiele aus den USA

Apple Inc.

- Hintergrund: Apple, einer der weltweit größten Technologiekonzerne, hat den Großteil seiner Produktion in Asien, hauptsächlich in China, angesiedelt.
- Reshoring-Initiative: 2013 kündigte Apple an, 100 Millionen US-Dollar in die Produktion von Mac-Computern in den USA zu investieren. Das Unternehmen begann mit der Produktion von Mac Pro-Computern in Austin, Texas.
- Beweggründe: Neben der öffentlichen Wahrnehmung und dem positiven Marketing für "Made in the USA" spielten auch logistische Vorteile und die Nähe zu Design- und Entwicklungsteams in den USA eine Rolle.

General Electric (GE)

- Hintergrund: GE verlagerte die Produktion von Haushaltsgeräten und Beleuchtung ins Ausland, um von niedrigeren Produktionskosten zu profitieren.

- Reshoring-Initiative: GE investierte über eine Milliarde US-Dollar, um die Fertigung von Haushaltsgeräten in sein Werk in Louisville, Kentucky, zurückzuverlagern.
- Beweggründe: Verringerung der Lieferkette, Nähe zum US-Markt, Qualitätskontrolle und Erkenntnis, dass die Gesamtkosten bei inländischer Produktion konkurrenzfähig sind.

Brooks Brothers

- Hintergrund: Das traditionsreiche Bekleidungsunternehmen verlagerte viele seiner Produktionsaktivitäten nach Übersee.
- Reshoring-Initiative: Das Unternehmen entschied sich für die Rückkehr der Produktion von Krawatten, Hemden und Anzügen in die USA.
- Beweggründe: Kürzere Lieferketten, Qualitätskontrolle und ein wachsendes Bewusstsein für "Made in the USA" bei Verbrauchern.

Whirlpool Corporation

- Hintergrund: Als einer der weltweit führenden Hersteller von Haushaltsgeräten verlegte Whirlpool Teile seiner Produktion nach Mexiko und Asien.
- Reshoring-Initiative: Das Unternehmen verlagerte die Produktion von Handmixern von China nach Greenville, Ohio, und investierte in den USA in die Herstellung von Waschmaschinen.
- Beweggründe: Kostenersparnis durch Reduzierung der Lieferkette, Steueranreize und Nähe zum Hauptmarkt.

Ford Motor Company

- Hintergrund: Wie viele Autohersteller verlagerte Ford Teile seiner Produktion ins Ausland.
- Reshoring-Initiative: Ford kündigte an, die Produktion von bestimmten Fahrzeugteilen und -modellen zurück in die USA zu verlegen.
- Beweggründe: Wettbewerbsfähige Arbeitskosten in den USA, logistische Vorteile und das Ziel, inländische Arbeitsplätze zu schaffen.

Master Lock

- Hintergrund: Ein Hersteller von Sicherheitsprodukten.
- Reshoring-Initiative: Master Lock hat Teile seiner Produktion aus China zurück nach Milwaukee verlagert.
- Beweggründe: Arbeitskosten, Transportkosten und Qualität.

Stanley Black & Decker

- Hintergrund: Ein Werkzeug- und Haushaltsgerätehersteller.

- Reshoring-Initiative: Das Unternehmen verlagerte die Produktion von bestimmten Produkten zurück in die USA.
- Beweggründe: Steigerung der Produktionseffizienz und Nähe zum Hauptmarkt.

Google (Alphabet Inc.)

- Hintergrund: Ein Technologieunternehmen.
- Reshoring-Initiative: Für seine "Made by Google"-Produkte, insbesondere Google Glass, entschied sich Google für eine Fertigung in den USA.
- Beweggründe: Schnelle Markteinführung, Qualität und Schutz des geistigen Eigentums.

Element Electronics

- Hintergrund: Ein Hersteller von Unterhaltungselektronik.
- Reshoring-Initiative: Das Unternehmen verlagerte die Produktion von Flachbildfernsehern aus Asien in die USA.
- Beweggründe: Wettbewerbsfähigkeit, Qualität und Reaktionsfähigkeit.

Otis Elevator

- Hintergrund: Ein Hersteller von Aufzügen und Rolltreppen.
- Reshoring-Initiative: Otis hat Teile seiner Produktion zurück in die USA verlagert.
- Beweggründe: Reduzierte Gesamtkosten und verbesserte Qualität.

Caterpillar

- Hintergrund: Ein führender Hersteller von Baumaschinen.
- Reshoring-Initiative: Caterpillar hat einige seiner Produktionstätigkeiten von Japan in die USA zurückverlagert.
- Beweggründe: Proximität zu den Hauptkunden und Reduzierung der Lieferzeit.

6. Herausforderungen und Best Practices bei der Umsetzung von Reshoring

Herausforderungen

Obwohl Reshoring viele Vorteile bietet, gibt es auch Herausforderungen. Unternehmen müssen neue Lieferketten aufbauen, Investitionen in lokale Einrichtungen tätigen und manchmal gegen den Widerstand von Stakeholdern ankämpfen.

Hohe Anfangskosten: Die Anfangsinvestitionen für den Aufbau oder die Wiederherstellung von Produktionskapazitäten können erheblich sein. Dies umfasst Kosten für den Kauf oder die Modernisierung von Anlagen, Maschinen und Technologie.

Arbeitskraft:

- **Arbeitskosten:** In vielen Heimatländern, insbesondere in den Industrieländern, sind die Löhne höher als in Offshoring-Destinationen.

- **Mangel an qualifizierten Arbeitskräften:** Es kann schwierig sein, qualifiziertes Personal zu finden, insbesondere wenn bestimmte Fertigkeiten oder Kenntnisse in der Region fehlen.

Lieferkettenanpassung: Unternehmen müssen ihre Lieferketten neu bewerten und möglicherweise neue Lieferanten finden oder alte Beziehungen neu aufbauen.

Regulatorische Herausforderungen: Die Rückverlagerung kann zusätzlichen regulatorischen Anforderungen unterliegen, die in Offshore-Standorten möglicherweise nicht vorhanden waren.

Zeitliche Verzögerungen: Der Prozess des Reshoring kann zeitaufwändig sein, insbesondere wenn neue Produktionsstätten aufgebaut oder bestehende Anlagen modernisiert werden müssen.

Kulturelle Anpassung: Unternehmen, die lange Zeit offshore produziert haben, müssen sich möglicherweise an einen anderen Arbeitskulturstil und Managementstil anpassen.

Technologie- und Infrastrukturinvestitionen: In einigen Fällen müssen Unternehmen erheblich in moderne Technologien investieren, um in Heimatländern wettbewerbsfähig zu bleiben, insbesondere wenn sie sich auf Automatisierung und Digitalisierung stützen, um höhere Lohnkosten auszugleichen.

Marktrisiken: Der Heimatmarkt kann volatil sein oder sich schneller ändern als der Offshore-Markt, was zu Unsicherheiten bei der Nachfrage führen kann.

Vertrags- und Übergangsprobleme: Das Beenden von Verträgen mit ausländischen Zulieferern oder Dienstleistern kann zu finanziellen Strafen, Rechtsstreitigkeiten oder anderen Komplikationen führen.

Verlust von Vorteilen des Offshoring: Einige Vorteile des Offshoring, wie der Zugang zu lokalen Märkten, Steuervorteilen oder bestimmten Fähigkeiten, können verloren gehen.

Emotionale und organisatorische Herausforderungen: Mitarbeiter, die in Offshore-Einrichtungen arbeiten, könnten durch die Entscheidung zum Reshoring demotiviert oder unsicher werden.

Best Practices

Reshoring kann zahlreiche Vorteile für Unternehmen bieten, aber es erfordert auch eine sorgfältige Planung und Umsetzung, um die potenziellen Herausforderungen zu bewältigen und die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

- Vernetzung mit anderen Unternehmen
- Umfassende Kosten-Nutzen-Analyse: Führen Sie eine gründliche Analyse aller Kosten des Offshoring im Vergleich zu Reshoring durch, einschließlich versteckter und indirekter Kosten. Berücksichtigen Sie dabei qualitative Faktoren wie Marktnähe, Qualitätssicherung und mögliche Image-Vorteile.

- Fokus auf die Lieferkette: Evaluieren und optimieren Sie Ihre gesamte Lieferkette, um Engpässe, Abhängigkeiten und Kostenstellen zu identifizieren. Suchen Sie nach Möglichkeiten, Lieferketten kürzer und agiler zu gestalten.
- Investieren Sie in Technologie und Automatisierung: Nutzen Sie moderne Technologien, um Produktionsprozesse zu verbessern, die Effizienz zu steigern und die Arbeitskosten zu reduzieren. Betrachten Sie Reshoring als Gelegenheit, Ihre Produktionstechnik und -methoden zu aktualisieren.
- Ausbildung und Weiterbildung: Investieren Sie in die Qualifikation Ihrer Arbeitskräfte, insbesondere wenn spezielle Fertigkeiten oder Kenntnisse erforderlich sind. Erstellen Sie Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen und Schulungsprogrammen, um die benötigten Kompetenzen zu fördern.
- Flexible Geschäftsmodelle: Betrachten Sie hybride Modelle, bei denen einige Funktionen reshored werden, während andere möglicherweise offshore bleiben. Bleiben Sie agil und anpassungsfähig, um auf Marktveränderungen zu reagieren.
- Stakeholder-Kommunikation: Kommunizieren Sie klar und regelmäßig mit allen Beteiligten, einschließlich Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Investoren, über Ihre Reshoring-Pläne und -Gründe. Nutzen Sie Reshoring als Gelegenheit zur Markenpositionierung und zum Aufbau von Kundenloyalität.
- Gründliche Planung und schrittweise Umsetzung: Setzen Sie Pilotprojekte oder Phasenimplementierungen ein, bevor Sie den gesamten Reshoring-Prozess durchführen. Dies minimiert Risiken und ermöglicht es, aus frühen Erfahrungen zu lernen.
- Regulatorische und rechtliche Due Diligence: Stellen Sie sicher, dass Sie alle rechtlichen und regulatorischen Anforderungen Ihres Heimatlandes verstehen und einhalten. Konsultieren Sie Experten, um versteckte rechtliche Herausforderungen oder Vorteile zu identifizieren.
- Engagement mit lokalen und staatlichen Regierungen: Nutzen Sie verfügbare Anreize, Zuschüsse oder Steuererleichterungen, die von lokalen oder nationalen Regierungen angeboten werden. Arbeiten Sie mit Regierungsbehörden zusammen, um potenzielle Partnerschaften oder Unterstützungsmaßnahmen zu identifizieren.
- Ständige Überprüfung und Anpassung: Reshoring ist kein einmaliges Projekt. Überwachen Sie kontinuierlich die Leistung und die Umgebung und passen Sie Ihre Strategien entsprechend an.

Fördermittel

Fördermittel können eine entscheidende Rolle bei der Entscheidung und Implementierung von Reshoring-Initiativen in Unternehmen spielen. Einige der Gründe und Arten, wie Fördermittel den Reshoring-Prozess beeinflussen können:

- Finanzielle Entlastung: Der Reshoring-Prozess kann erhebliche Anfangsinvestitionen erfordern. Dies kann die Anschaffung neuer Anlagen, die Schulung von Arbeitskräften oder

- die Einrichtung neuer Produktionsstätten beinhalten. Fördermittel können dazu beitragen, diese Anfangskosten zu decken und so das finanzielle Risiko für Unternehmen zu verringern.
- Anreiz zur Entscheidungsfindung: In einigen Fällen können staatliche oder regionale Fördermittel den Ausschlag für eine Entscheidung zugunsten von Reshoring geben, insbesondere wenn die finanziellen Margen eng sind und die Rückverlagerung ohne diese Mittel weniger wirtschaftlich erscheint.
 - Technologie- und Innovationsförderung: Einige Fördermittel sind speziell darauf ausgerichtet, Technologieentwicklung und -innovation zu unterstützen. Dies kann Unternehmen helfen, ihre Produktion durch den Einsatz neuester Technologien zu modernisieren und somit wettbewerbsfähig zu bleiben.
 - Schulung und Weiterbildung: Die Reshoring-Bemühungen können durch Mangel an qualifizierten Arbeitskräften behindert werden. Fördermittel, die sich auf die Schulung und Weiterbildung von Arbeitskräften konzentrieren, können Unternehmen dabei unterstützen, die erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten aufzubauen oder zu erweitern.
 - Infrastrukturentwicklung: Einige Reshoring-Initiativen können von einer verbesserten Infrastruktur profitieren, sei es in Form von Verkehrsanbindungen, Energieversorgung oder Kommunikationseinrichtungen. Fördermittel, die in diese Bereiche fließen, können den Reshoring-Prozess unterstützen.
 - Forschung und Entwicklung: Fördermittel, die in F&E investiert werden, können Unternehmen helfen, neue Produkte oder Prozesse zu entwickeln, die ihre Wettbewerbsposition stärken und so den Reshoring-Prozess rechtfertigen.
 - Nachhaltigkeit und Umwelt: Einige Reshoring-Initiativen können durch den Wunsch nach nachhaltigeren und umweltfreundlicheren Produktionsmethoden motiviert sein. Fördermittel, die solche Bemühungen unterstützen, können den Reshoring-Prozess fördern.
 - Regionale und wirtschaftliche Entwicklung: Regierungen oder regionale Einrichtungen fördern Reshoring, um die lokale Wirtschaft zu stärken, Arbeitsplätze zu schaffen und die Wirtschaftsentwicklung zu fördern.

Insgesamt bieten Fördermittel nicht nur finanzielle Unterstützung, sondern können auch als Signal für Unternehmen dienen, dass die Rückverlagerung von Produktion und Dienstleistungen eine wünschenswerte und unterstützenswerte Initiative ist. Sie können auch dazu beitragen, die Hürden und Risiken zu verringern, die mit dem Reshoring-Prozess verbunden sind.

Vernetzung mit anderen Unternehmen

Die Vernetzung mit anderen betroffenen Unternehmen bei der Einführung von Reshoring kann zahlreiche Vorteile bieten. Einige dieser Vorteile sind:

- Erfahrungsaustausch: Durch den Austausch mit anderen Unternehmen können Erfahrungen und Best Practices geteilt werden. Dies kann dazu beitragen, häufige Fehler zu vermeiden und den Reshoring-Prozess effizienter zu gestalten.
- Ressourcenteilung: In einigen Fällen können Unternehmen, die sich vernetzen, Ressourcen teilen, sei es in Form von Lieferantenbeziehungen, technischem Know-how oder sogar Produktionskapazitäten.
- Kollektive Verhandlungsstärke: Ein Verbund von Unternehmen kann eine stärkere Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten, Dienstleistern oder sogar Regierungen haben, insbesondere wenn sie gemeinsame Interessen und Ziele verfolgen.
- Benchmarking: Unternehmen können ihre Leistungen, Prozesse und Strategien mit denen ihrer Branchenkollegen vergleichen und so herausfinden, wo sie im Vergleich zum Branchendurchschnitt stehen.
- Gemeinsame Lobbyarbeit: Ein Netzwerk von Unternehmen mit ähnlichen Interessen kann gemeinsam auf politische oder regulatorische Veränderungen hinwirken, die den Reshoring-Prozess unterstützen.
- Kooperative Ausbildung und Schulung: Unternehmen können gemeinsam Schulungsprogramme oder -einrichtungen einrichten, um spezialisierte Fähigkeiten oder Kenntnisse zu fördern, die für den Reshoring-Prozess erforderlich sind.
- Risikoteilung: Durch die Zusammenarbeit können Unternehmen bestimmte Risiken, die mit dem Reshoring-Prozess verbunden sind, gemeinsam tragen oder minimieren.
- Marktzugang und -information: Unternehmen können Informationen über Marktbedingungen, Kundenpräferenzen und Vertriebskanäle austauschen, was besonders nützlich sein kann, wenn sie nach einer längeren Offshoring-Phase in ihre Heimatmärkte zurückkehren.
- Technologieaustausch: In technologieintensiven Branchen kann die Vernetzung den Austausch oder die gemeinsame Entwicklung von Technologien und Innovationen fördern.
- Gemeinsame PR- und Marketinginitiativen: Unternehmen können gemeinsame PR- und Marketingkampagnen durchführen, um die Vorteile und das positive Image von Reshoring in der Öffentlichkeit zu fördern.

Die Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen kann somit eine wesentliche Rolle spielen, um die Herausforderungen des Reshoring zu bewältigen und seine Vorteile zu maximieren. Es ermöglicht Unternehmen, von den Erfahrungen und Ressourcen anderer zu profitieren und gleichzeitig Synergien zu schaffen, die den individuellen Reshoring-Bemühungen zugutekommen.

7. Zukünftige Perspektiven und Trends

Reshoring ist bereits ein beachtetes Thema in der Geschäftswelt, und es gibt eine Reihe von Trends, die dessen Bedeutung in der zukünftigen Geschäftslandschaft beeinflussen könnten.

- **Erweiterte Automatisierung und Digitalisierung:** Mit Fortschritten in Robotik, künstlicher Intelligenz und anderen Technologien werden Unternehmen in der Lage sein, Produktionseffizienz zu steigern, wodurch der Kostenvorteil von Offshoring in Billiglohnländern verringert wird.
- **Nachhaltigkeitsbestrebungen:** Da Nachhaltigkeit zu einem zentralen Anliegen für Verbraucher und Unternehmen wird, könnte der Wunsch, die Kohlenstoffbilanz durch Verringerung von Transportwegen zu reduzieren, ein starker Treiber für Reshoring sein.
- **Lokale Lieferkettenresilienz:** Ereignisse wie die COVID-19-Pandemie haben die Fragilität globaler Lieferketten hervorgehoben. Dies könnte zu Bestrebungen führen, produktive Kapazitäten näher an den Hauptmärkten zu haben, um gegen zukünftige Störungen resilienter zu sein.
- **Schutz des geistigen Eigentums:** Die Sorge um den Schutz von geistigem Eigentum in einigen Offshoring-Destinationen könnte Unternehmen dazu veranlassen, die Produktion in ihre Heimatländer zurückzuverlagern.
- **Veränderte geopolitische Landschaft:** Wachsende geopolitische Spannungen und der Wunsch nach wirtschaftlicher Sicherheit könnten Länder dazu veranlassen, Unternehmen durch Anreize und politische Maßnahmen zur Rückverlagerung ihrer Produktion zu ermutigen.
- **Verbraucherpräferenzen:** Eine steigende Nachfrage der Verbraucher nach lokal hergestellten Produkten, oft getrieben von Qualitäts- und Nachhaltigkeitsüberlegungen, könnte Reshoring fördern.
- **Innovationsnähe:** Das Bedürfnis, Produktion und Innovation eng miteinander zu verknüpfen, könnte Unternehmen dazu motivieren, Forschung und Entwicklung (F&E) und Herstellung wieder zusammenzubringen.
- **Kostenentwicklung in traditionellen Offshoring-Ländern:** Steigende Löhne und Kosten in traditionellen Offshoring-Zielländern könnten den finanziellen Anreiz für Offshoring verringern.
- **Digitale Lieferketten und Industrie 4.0:** Die Möglichkeiten, die durch vernetzte und digitalisierte Produktionssysteme geboten werden, könnten den Reshoring-Prozess erleichtern und effizienter machen.
- **Regulatorische Anreize:** Es ist möglich, dass mehr Länder regulatorische Anreize schaffen, um Unternehmen zur Rückverlagerung ihrer Produktion zu ermutigen, sei es durch Steuervorteile, Zuschüsse oder andere Fördermittel.

Zusammengefasst, während Reshoring bereits eine beachtliche Bewegung ist, könnten zukünftige Trends es noch relevanter machen. Unternehmen werden ihre globalen Lieferkettenstrategien weiter evaluieren und anpassen, um sich an eine sich ständig verändernde globale und lokale Geschäftslandschaft anzupassen.

8. Schlussbetrachtung

Das Phänomen Reshoring, das Rückverlagern von Produktion und Dienstleistungen in das Heimatland oder in die Nähe von Hauptmärkten, hat in den letzten Jahren erhebliche Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Nachdem die Wirtschaftslandschaft jahrzehntelang vom Offshoring dominiert wurde, sehen wir heute einen bemerkenswerten Schwenk in die entgegengesetzte Richtung. Doch was steckt hinter diesem Wandel?

Wirtschaftliche Überlegungen

Aus rein wirtschaftlicher Sicht haben sich die Kostenvorteile des Offshorings in vielen Branchen verringert. Steigende Löhne in traditionellen Billiglohnländern, die Kosten und Risiken von langen und komplexen Lieferketten sowie Fortschritte in der Automatisierung und Digitalisierung haben das Kosten-Nutzen-Verhältnis verändert. Unternehmen erkennen auch den Wert der Nähe zu Forschung und Entwicklung, was die Geschwindigkeit der Markteinführung neuer Produkte beschleunigen kann.

Gesellschaftliche Aspekte

Gesellschaftlich gesehen hat Reshoring das Potenzial, verloren gegangene Arbeitsplätze in Industrieländern wiederherzustellen. Es kann auch zur Stärkung von Gemeinschaften beitragen, die unter dem Niedergang der verarbeitenden Industrie gelitten haben. Darüber hinaus kann es zu einer verbesserten Produktqualität führen und Unternehmen die Möglichkeit bieten, auf das wachsende Verbraucherinteresse an "Made in [Heimatland]"-Produkten zu reagieren.

Umweltschutzrelevante Überlegungen

Vom Standpunkt des Umweltschutzes aus betrachtet, bietet Reshoring die Möglichkeit, den CO₂ Footprint von Unternehmen zu verringern. Längere Lieferketten, die mit Offshoring verbunden sind, führen zu erheblichen Emissionen durch den Transport von Produkten über weite Strecken. Die Rückverlagerung der Produktion kann diese Emissionen erheblich reduzieren. Zudem kann eine Produktion in Ländern mit strengeren Umweltauflagen zu saubereren und nachhaltigeren Produktionsverfahren führen.

Ethische Gesichtspunkte

Reshoring berührt auch tiefgehende ethische Fragen. In den Offshoring-Zielländern können Arbeitsstandards und Umweltauflagen oft laxer sein, was zu Bedingungen führt, die im Heimatland des Unternehmens als inakzeptabel betrachtet werden würden. Reshoring kann daher als eine Möglichkeit gesehen werden, ethische Verantwortung für Arbeitsbedingungen und Umweltauswirkungen zu übernehmen. Es ermöglicht

Unternehmen, die Kontrolle über ihre Lieferketten zurückzugewinnen und sicherzustellen, dass Produkte und Dienstleistungen in einer Weise hergestellt werden, die ihren ethischen Grundsätzen und denen ihrer Stakeholder entspricht.

Sicherheitspolitische Aspekte

Nationale Sicherheit wird in der globalisierten Wirtschaft immer relevanter. Abhängigkeiten von kritischen Lieferketten, insbesondere in Sektoren wie Technologie, Medizin oder Verteidigung, können sicherheitspolitische Risiken bergen. Reshoring kann hier eine strategische Rolle spielen, indem es die Abhängigkeit von ausländischen Zulieferern verringert und die Kontrolle über kritische Ressourcen und Technologien zurückgewinnt. Es stärkt die nationale Resilienz gegenüber potenziellen Störungen, sei es durch geopolitische Spannungen, Handelskonflikte oder andere Krisen.

Abschließend

Reshoring ist nicht nur eine wirtschaftliche Entscheidung; es ist eine strategische Überlegung, die tiefgreifende Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt hat. Während es klare Vorteile bietet, birgt es auch Herausforderungen, insbesondere in Bezug auf die Neuorganisation von Lieferketten und die Anpassung an neue Produktionswege. Unternehmen müssen diese Entscheidung daher sorgfältig abwägen und einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen, um sicherzustellen, dass sie langfristig wettbewerbsfähig bleiben. Es ist klar, dass Reshoring weit über den aktuellen Moment hinausreichen wird und eine entscheidende Rolle in der zukünftigen Gestaltung unserer globalisierten Welt spielen wird.

Quellen

- Reshoring Initiative <https://www.reshorenow.org>
- UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) <https://unctad.org/topic/investment/global-investment-trend-monitor>
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/reshoring-myth-or-reality_5jm56frbm38s-en
- <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2022/number/6/article/reshoring-by-decree-the-effects-of-decoupling-europe-from-global-value-chains.html>
- <https://link.springer.com/article/10.1007/s10272-022-1087-9>
- <https://www.roboticsbusinessreview.com/manufacturing/reshoring-robotics-rising-together-reports-oecd/>
- <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/issue-brief/decoupling-reshoring-versus-dual-circulation-competing-strategies-for-security-and-influences/>

- McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/themes/the-future-of-globalization-think-diversifying-not-decoupling>
- Harvard Business Review (HBR)
- Brookings Institution
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)