

## ZUKUNFT VERSORGUNG

**I**n diesem Jahr rechnet das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) mit einem Rückgang des Bruttoinlandsprodukts (BIP) um bis zu 0,5 Prozent. Aufgrund ihrer hohen Exportquote leide die deutsche Wirtschaft überdurchschnittlich unter den geoökonomischen Schocks wie dem Ukrainekrieg und den Spannungen im Verhältnis zu China, stellen die IW-Analysten fest. Mit ihrem im internationalen Vergleich hohen Industrieanteil und der Bedeutung energieintensiver Industrien bekomme die deutsche Wirtschaft zudem die bestehenden Versorgungsrisiken und Kostenschocks stärker zu spüren als andere Länder. Gleichzeitig leide die Inlandsnachfrage unter der hohen Inflation, der private Konsum werde zur Konjunkturbremse. Die Inflationsrate dürfte nach Einschätzung der Marktforscher 2023 mit 6,5 Prozent nur geringfügig unter dem Vorjahresniveau liegen. Die Strompreise in Deutschland sind noch immer höher als vor dem Angriff Russlands auf die Ukraine, weil der Ausbau der erneuerbaren Energien nicht schnell genug vorankommt. Vor allem aber liegen sie weit über dem Niveau konkurrierender Industriestaaten wie den USA, China oder Frankreich. Die Grundstoffindustrie, deren Erzeugnisse zu 95 Prozent weiterverarbeitet werden, ist deshalb in Deutschland kaum noch wettbewerbsfähig.

### Druck durch Spannungen mit China

Gleichzeitig stehen die weltweiten Lieferketten durch stark steigende CO<sub>2</sub>-Kosten und die Spannungen im Verhältnis zu China unter Druck. Die Versorgungswege würden deshalb in Zukunft kürzer ausfallen, die Produktion also näher an den Heimatmarkt geholt. Die „Gründe für das Nearshoring sind die Erosion der Welthandelsordnung, die aggressive Außenhandelspolitik einzelner Länder wie China und USA, größere geopolitische Spannungen und Lieferkettenprobleme beispielsweise in

der Corona-Pandemie“, erklärt Dirk Dohse, Direktor des Forschungszentrums „Innovationen und internationaler Wettbewerb“ am Institut für Weltwirtschaft (IfW). Den Unternehmen gehe es beim Nearshoring vor allem um Sicherheit. Denn während der Corona-Pandemie standen beispielsweise in vielen Autofabriken die Bänder still, weil es an Kabelbäumen und Mikrochips mangelte. Und wegen des Ukrainekriegs

könnte es jetzt zu Lieferengpässen beim Gas Neon kommen, das für die Herstellung von Halbleitern benötigt wird. „Eine Erfahrung aus der Corona-Pandemie ist, dass lange Lieferketten verwundbar sind“, sagt auch Sebastian Dullien, Leiter des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung der gewerkschaftsnahen Hans-Böckler-Stiftung. Dullien hofft bei kürzeren Versorgungswegen auch auf einen willkommenen

Nebeneffekt: Langfristig könne Nearshoring auch beim Schutz der Umwelt und dem Kampf gegen den Klimawandel helfen, weil die Transportwege verkürzt würden.

„Die Vorteile der Produktion in Deutschland liegen auf der Hand: kurze Transportwege, transparente und faire Arbeitsbedingungen sowie ein deutlich geringerer CO<sub>2</sub>-Ausstoß“, stellt Suzanne McKenna, Mitglied der Geschäftsleitung

von C&A Europe, fest. Nachdem die Produktion der Textilbranche im vergangenen Jahrzehnt meistens nach Asien ausgelagert wurde, kehren jetzt einige Unternehmen nach Deutschland zurück. So hat C&A kürzlich eine Jeansfabrik in Mönchengladbach eröffnet. „Alle Bestandteile, die zu einer Jeans verarbeitet werden, stammen aus Europa und werden in Mönchengladbach zusammengesetzt.“ In der Fabrik sollen

jährlich 400.000 Jeans produziert werden, und die Kapazität kann bei erfolgreichem Verkauf auf bis zu jährlich 800.000 Jeans erweitert werden.

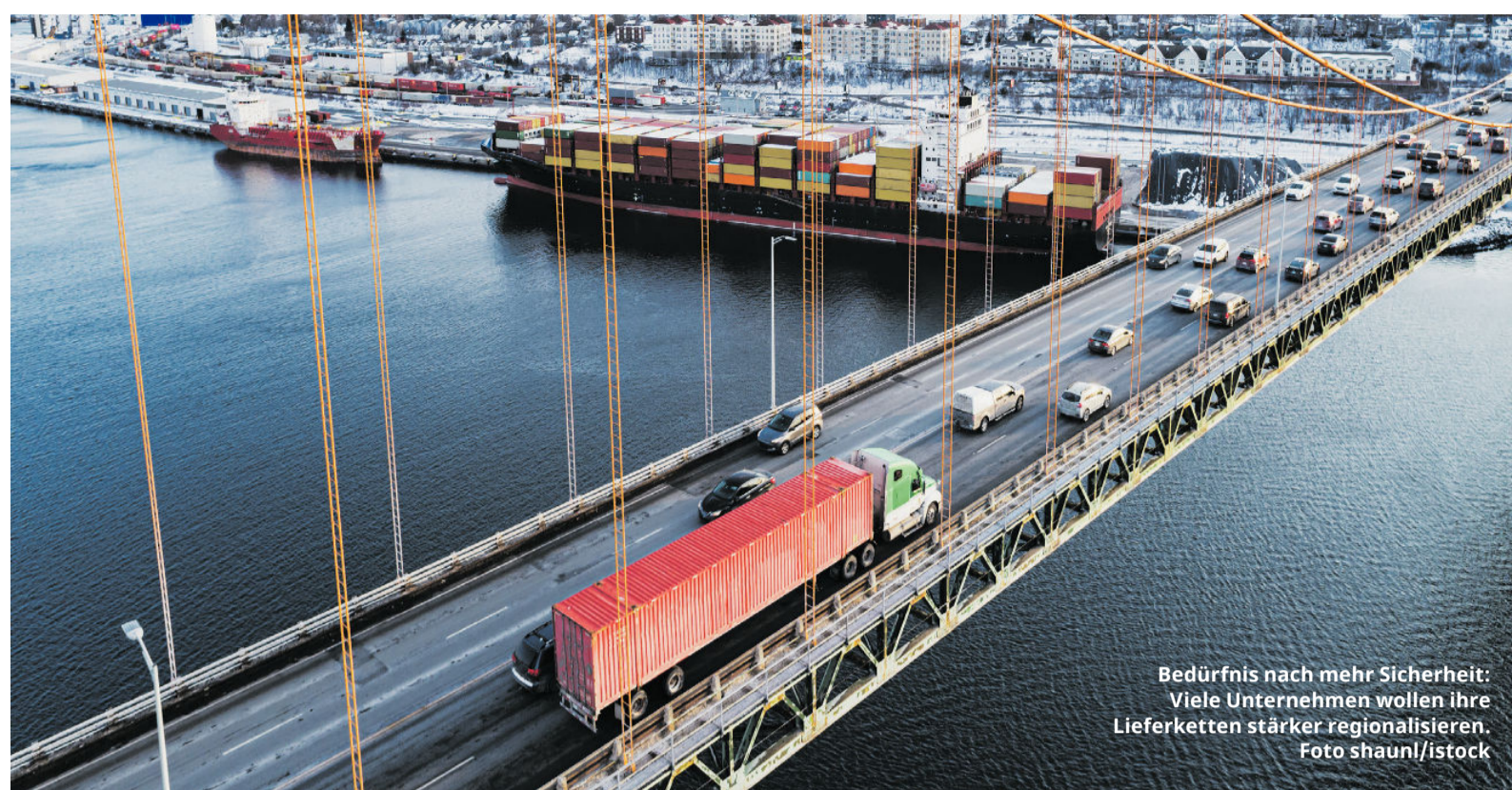
Wegen teurer Lieferkosten und unvorhersehbarer Unterbrechungen auf dem langen Weg von Schanghai nach Hamburg war es auch früher nicht immer logistisch sinnvoll, in China zu produzieren. Aber die Arbeitskosten waren niedrig genug, um höhere Transportkosten in Kauf zu nehmen. Wenn nun jedoch der Großteil der Produktion auch in China automatisiert erledigt wird, spielt es inzwischen keine Rolle mehr, ob die Maschine hier oder in Asien läuft.

### Zusätzliche Lieferanten erwünscht

Dass Lieferketten deutscher Unternehmen auf dem Prüfstand stehen, zeigt auch der AHK World Business Outlook Herbst 2022. „Jedes dritte Unternehmen hat bereits neue oder zusätzliche Lieferanten für benötigte Rohstoffe, Vorprodukte oder Waren gefunden“, analysiert Carolin Herweg, Referatsleiterin Internationale Konjunktur bei der DIHK. Weitere 30 Prozent seien noch auf der Suche.

So versuchte das Designlabel Philipp während der Corona-Pandemie, Container aus China per Bahn statt per Schiff zu verladen. „Zusätzlich haben wir die Produktion diverser Artikel von China nach Indien verlagert“, erläutert Jan Philipp, Eigentümer des gleichnamigen Designlabels, „und derzeit sehen wir uns wieder stärker in Europa um. Welche Produktionsstätten gibt es beispielsweise in Osteuropa, und was könnten wir dort fertigen lassen?“

„Nearshoring ist eine Korrektur der übermäßigen Ausdehnung der Lieferketten“, resümiert Wirtschaftswissenschaftler Dullien. Das sei sinnvoll, weil das Verhältnis zwischen Sicherheit und Kosteneffizienz bislang nicht richtig austariert war. „Das Ende der Globalisierung ist das nicht, eher eine Anpassung“, fügt Ökonom Dohse vom IfW hinzu.



## Kürzere Lieferwege gesucht

Teure Energie, ein schwacher Export, Versorgungsrisiken und Kostenschocks belasten die deutsche Wirtschaft. Gleichzeitig stehen die Lieferketten deutscher Unternehmen auf dem Prüfstand. *Von Dirk Mewis*

## Resilient statt just in time

Nach der Corona-Pandemie haben Unternehmen ihre Einkaufsstrategien angepasst.

Von Harald Czycholl

Beim Maschinenbauer Trumpf aus dem schwäbischen Ditzingen gibt es in diesem Jahr viel zu feiern: Das mittelständische Familienunternehmen begeht nämlich sein 100-jähriges Firmenjubiläum. Doch Trumpf-Chefin Nicola Leibinger-Kammüller treiben auch Sorgen um. Denn das Unternehmen ist stark vom chinesischen Markt abhängig – nicht nur als Absatzmarkt, sondern auch bei der Lieferung von Vorprodukten. „Viele Steckverbinder, Kabel und Elektronikbauteile für Steuerungen, Sensoren und Antriebe kommen eben aus China“, so Leibinger-Kammüller.

Diese Abhängigkeit sorgte in den vergangenen Krisenjahren für Engpässe bei dem Maschinenbauer, denn die Lieferketten erwiesen sich als alles andere als stabil. Mikrochips waren zeitweise gar nicht lieferbar, andere Bauteile erreichten das Unternehmen angesichts pandemiebedingt geschlossener chinesischer Häfen erst mit erheblicher Verspätung. Im vergangenen Jahr sorgte dann der russische Angriffskrieg gegen die Ukraine dafür, dass viele Lieferketten überstrapaziert waren, Materialien wie Stahl sich erheblich verteuerten und Engpässe bei Kabelbäumen und anderen Elektronikbauteilen entstanden. Diese Schwierigkeiten bremsten das Wachstum des schwäbischen Mittelständlers – und sorgen nun für eine Neuausrichtung: Für die Zukunft will man bei Trumpf nämlich ähnlichen Szenarien mit zwei konkreten Maßnahmen entgegenwirken: Zum einen würden die Lagerbestände an kritischen Bauteilen aufgestockt, um im Worst Case eine gewisse Reaktionszeit zu haben, so

die Trumpf-Chefin. Und zum anderen bemühe man sich um den Aufbau von „Second Sources“ – also alternativen Bezugsquellen aus anderen Teilen der Welt.

Trumpf ist dabei beileibe kein Einzelfall: Wegen Lieferkettenproblemen haben die meisten Unternehmen in Deutschland ihre Einkaufsstrategie geändert, zeigt eine Umfrage des Münchener Ifo-Instituts unter 4000 Unternehmen in Deutschland. Dabei gaben 68 Prozent der Industriebetriebe an, sie hätten ihre Lagerbestände erhöht. 65 Prozent verbreiterten ihre Zulieferbasis mit neuen Lieferanten und Bezugsquellen. 13 Prozent holten ausgelagerte Produktionsprozesse zurück ins Unternehmen. „Großunternehmen haben mehr Maßnahmen infolge von Lieferkettenstörungen ergriffen als kleine und mittlere Unternehmen“, so Ifo-Forscher Andreas Baur. „Zudem haben Großunternehmen vor allem Zuliefererstrukturen diversifiziert und überwachen ihre Lieferketten stärker.“ Kleine und mittlere Unternehmen würden dagegen eher auf eine verstärkte Lagerhaltung setzen.

Das ist insbesondere mit Blick auf die Absicherung der eigenen Produktion eine nachvollziehbare Strategie. Denn nicht nur Produktionsausfälle aufgrund gestörter Lieferketten haben die Unternehmen in den vergangenen Jahren belastet – sondern auch die steigenden Preise für Seetransporte, im Branchenjargon Frachtraten genannt. Die gewaltigen Verwerfungen während der Corona-Pandemie mit Verspätungen und langen Staus vor den Seehäfen kombiniert mit knappen Kapazitäten hatten die Frachtraten rasant in die Höhe getrieben, den Containerreedereien Rekordgewinne beschert und Industrieunternehmen mit hohen Kosten belastet.

Mittlerweile hat sich die Situation jedoch stabilisiert, die Staus der auf Abfertigung wartenden Containerfrachter vor den Seehäfen haben sich weitgehend aufgelöst. Wie aus Berechnungen des Kiel Instituts für Weltwirtschaft (IfW) hervorgeht, liegen inzwischen nur noch weniger als acht Prozent der

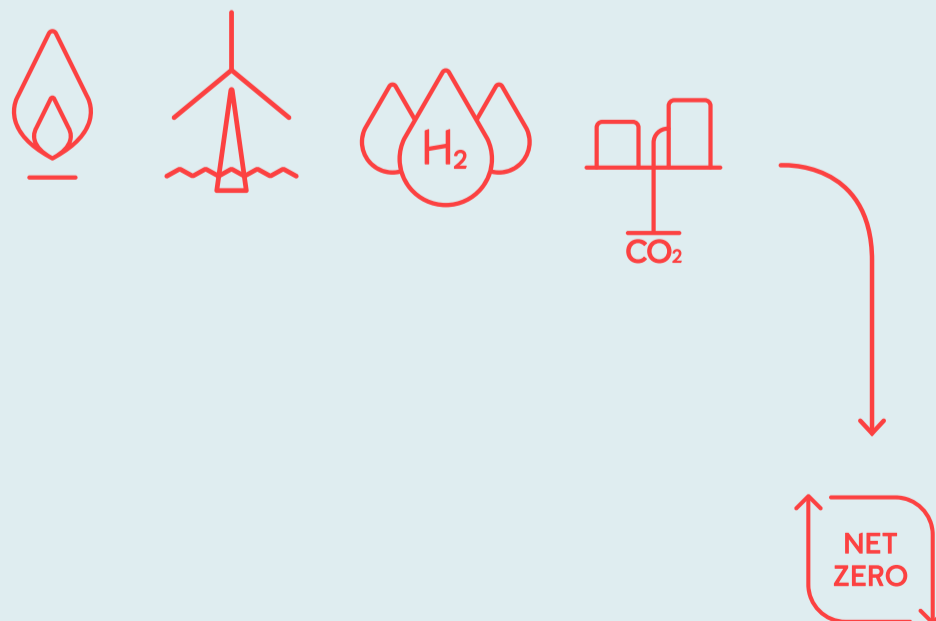
Gütermengen weltweit auf wartenden Schiffen abseits der Häfen – das entspricht in etwa dem Niveau der Zeit vor der Pandemie im Jahr 2020. Das hat einerseits mit der schwächelnden Konjunktur und der damit einhergehenden rückläufigen Nachfrage nach Seetransporten zu tun – aber auch mit vergrößerten Flottenkapazitäten der Reedereien: Laut Berechnungen der internationalen Schifffahrtsorganisation Bimco haben die Containerreedere-

rien nämlich auf die pandemiebedingten Verwerfungen mit einem Ausbau ihrer Flotten reagiert. Die Auslieferungen neuer Containerschiffe in den ersten sieben Monaten dieses Jahres haben mit 1,2 Millionen 20-Fuß-Standardcontainern (TEU) einen neuen Höchststand erreicht, so der Verband. Die Flottenkapazität sei um 4,3 Prozent gewachsen. Das macht einen erneuten drastischen Anstieg der Frachtraten unwahrscheinlich.

Trotzdem versuchen Unternehmen, sich gegen Geschäftsausfälle in der Zukunft zu wappnen, und passen ihr Lieferantennetzwerk unabhängig von der Region, in der sie international aktiv sind, an, sagt Volker Treier, Außenhandelschef beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK). „Die deutsche Wirtschaft zeigt sich angesichts der enormen geopolitischen Risiken erstaunlich anpassungs- und widerstandsfähig.“

Bei der Suche nach neuen Lieferanten spielt die geographische Nähe eine herausragende Rolle. Dahinter stehe oftmals die Bestrebung der Unternehmen, die Lieferwege in ihren Lieferketten möglichst kurz zu halten, so Treier. „Das zeigt, wie konkret die Unternehmen an der Resilienz ihrer internationalen Lieferketten arbeiten, und das zeigt auch, wie gewaltig die Reorganisation der Globalisierung derzeit vorstangeht.“

Verlässlich  
— visionär.



Händ i Händ  
in die Zukunft der Energie.

Seit über 45 Jahren arbeiten Deutschland und Norwegen zusammen an zukunftsfähigen Energielösungen. Neben zuverlässiger Erdgasversorgung liegt der Fokus heute zunehmend auf Offshore-Wind, der sicheren Speicherung von CO<sub>2</sub> und dem Aufbau der Wasserstoffherzeugung. Für sichere Versorgung und eine klimaneutrale Zukunft.

Erfahren Sie mehr auf  
[equinor.de](https://equinor.de)



### Impressum

Zukunft Versorgung, Verlagsspezial der Süddeutsche Zeitung GmbH  
Verantwortlich für den Inhalt: Fazit Communication GmbH, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main  
Geschäftsführung: Hannes Ludwig, Jonas Grashy  
Redaktion: Dirk Mewis, Christina Lynn Dier (verantwortlich)  
Anzeigen: Jürgen Maukner (verantwortlich) und Ingo Müller, REPUBLIC Marketing & Media Solutions GmbH,  
Mittelstraße 2-4, 10117 Berlin, [www.republic.de](http://www.republic.de)  
Druckerei siehe Impressum dieser Zeitung.