



*Relocation from China -  
Risiko oder Resilienz?*

Dr. Steffen Schuckmann - März 2023

# Relocation from China - Resilienz oder Risiko?

## SUPPLY CHAINS IM WANDEL - MEHR KOMPLIKATIONEN, GRÖßERE RISIKEN

**B**is zu den multiplen Krisen der Gegenwart, wurden Supply Chains prioritär nach dem Gesichtspunkt wirtschaftlicher Effizienz ausgerichtet. Dies geschah im Einklang mit stetig wachsenden Freihandelsbestrebungen und der Maxime einer weitestgehenden Globalisierung. Unternehmen erfreuten sich an stetiger Optimierung von Faktorkosten in Form billiger Arbeitskraft und deren dauerhaften sowie all-örtlichen Verfügbarkeit. Dies galt und gilt insbesondere für China. Die Konsumentenmärkte waren geprägt von einer scheinbar unendlichen Warenvielfalt auf

massentauglichem Preisniveau. Diese globale Konsumwelt ist gerade dabei, sich fundamental zu verändern. Getrieben wird dieser Wandel durch eine Vielzahl neuer Risiken: Klimawandel, Pandemie und geostrategische Interventionen, fordern unser Verständnis und Denken hinsichtlich der grundsätzlichen und gewohnten Mechanismen wie wir global interagieren heraus. Und: Die nächsten Krisen kommen ganz sicher. Am Horizont sendet China bereits erste Botschaften, wie es mit Taiwan in der Zukunft umzugehen gedenkt. Und damit wird der chinesische Markt immer riskanter.

## GEGENSTEUERN MIT MEHR RESILIENZ

Viele Firmen versuchen sich daher gegenwärtig entsprechend neu aufzustellen. Läger werden aufgefüllt, um die eigene Waren-Reichweite abzusichern. Auch werden bestehende Single-Sourcing-Verhältnisse hinterfragt und das Lieferanten-Portfolio gezielt stärker diversifiziert. Allgegenwärtig sind zurzeit die Themen um den Aufbau lokaler Batterie- und auch Chipfabriken um die eigene Handlungsfähigkeit abzusichern. Auch dies läuft unter der Überschrift „Steigerung der Resilienz“ gegenüber vielfältigen Krisenformen. Aber nicht nur Unternehmen versuchen vorzusorgen. Viele Länder der EU sorgen sich zunehmend und versuchen zu verstehen, in welcher Form sie selbst handeln können.

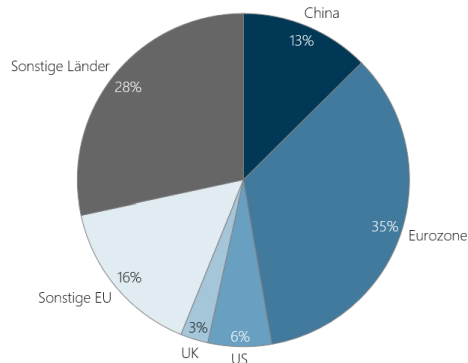
Die EU etwa will, mit dem europäischen Chip-Gesetz, „die Halbleiterknappheit angehen und

*Europas technologische Führungsrolle stärken. Es mobilisiert 43 Mrd. EUR an öffentlichen und privaten Investitionen und beinhaltet Maßnahmen, damit wir uns gemeinsam mit den Mitgliedstaaten und unseren internationalen Partnern besser auf künftige Unterbrechungen der Lieferketten einstellen, sie antizipieren und rasch gegensteuern können.“<sup>1</sup>*

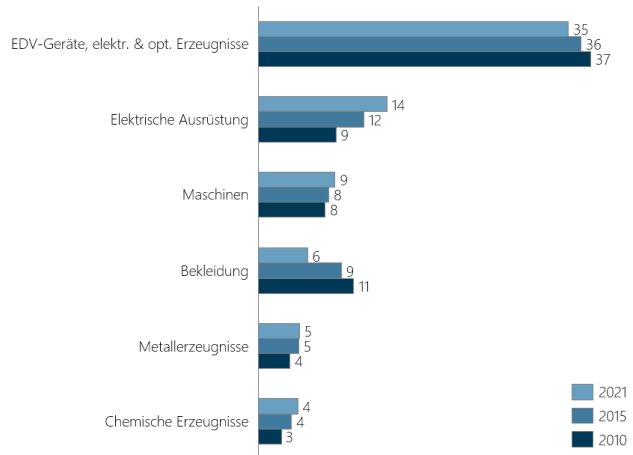
Auch jenseits des großen Teichs ist man aktiv. Die USA untermauern ihre nationale Strategie mit dem CHIPS and Science Act und dem Inflation Reduction Act. Insbesondere die europäischen und amerikanischen Chip-Initiativen haben aber auch den Zweck, sich eben vor einem potenziellen Überfall Chinas auf Taiwan versorgungsseitig abzusichern und die eigene Handlungsfähigkeit zu bewahren.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Europäisches Chip-Gesetz. (o. D.). Europäische Kommission. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-chips-act\\_de](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-chips-act_de)

<sup>2</sup> Miller, C. (2022, 5. Oktober). The Chips That Make Taiwan the Center of the World. Time. <https://time.com/6219318/tsmc-taiwan-the-center-of-the-world/>



**Abbildung 1:** Deutschland Importe, 2023 Länderanteile in Prozent; Quelle: Statistisches Bundesamt



**Abbildung 2:** Importe aus China, Anteile nach Produktgruppen in Prozent; Quelle: Statistisches Bundesamt

## AUF DAS GLEICHGEWICHT KOMMT ES AN

Reshoring macht durchaus Sinn, wenn es auf die versorgungsseitige Absicherung „befreundeter Märkte“ und des eigenen Heimatmarktes abzielt. Dies kann eine Rückverlagerung nach Deutschland oder im weiteren Sinne an nahegelegene Standorte etwa in Osteuropa bedeuten. Auch eine Verlagerung in ausgewählte Südostasiatische Länder kommt infrage. Dennoch halten zahlreiche Unternehmen zumindest jene Kapazitäten weiterhin vor Ort vor, die erforderlich sind, den chinesischen Markt bedienen zu können. Diesen Umsatz wollen sie nicht einfach

hergeben.

Ein Trend geht aber sicherlich zu einer vertieften Verankerung der Wertschöpfung in befreundeten Märkten. Dies gilt unbedingt für unseren Außenhandelspartner jenseits des Atlantiks. Unternehmerische Zielsetzung muss sein, die eigene Supply Chain resilienter aufzustellen und dabei risikoreichere sowie dennoch legitime und wichtige Umsätze vorerst nicht gänzlich abzustoßen. Diese Ausbalancierung erfordert Umsicht und unternehmerisches Geschick.

## ABOUT THE AUTHOR



**DR. STEFFEN SCHUCKMANN**

Partner  
ADVYCE & PERLITZ GmbH

Oberanger 43  
80331 München  
+49(0)89 46 22 11 55  
s.schuckmann@advyce-perlitz.com