

Reshoring: Produktionsverlagerungen zurück ins Inland strategisch steuern

Reshoring bezeichnet die Rückverlagerung von Produktionskapazitäten oder Beschaffungsprozessen aus dem Ausland an den Standort des Unternehmens oder in nahegelegene Länder. Für technische Einkäufer ist Reshoring mehr als ein Standortthema: Es verändert Lieferstrukturen, Kostentreiber und Risikoprofile im gesamten Einkaufsportfolio. Dieser Artikel erklärt Definition, Methoden, Kennzahlen und Risiken des Reshoring aus Einkaufssicht.

Das Wichtigste in Kürze

- Reshoring beschreibt die Rückverlagerung von Produktion oder Beschaffung ins Inland, häufig aus Drittlandslieferketten nach Europa.
- Typische Treiber sind Länderrisiken, volatile Transport- und Energiekosten sowie gestiegene Anforderungen an Lieferfähigkeit und Nachweisführung.
- In der Praxis entscheidet eine Total-Cost-of-Ownership-Rechnung über den Erfolg, nicht der Vergleich der Stückkosten allein.
- Reshoring erfordert häufig Neuaufbau von Lieferantenstrukturen inklusive Auditprogramm Lieferanten und Qualifikationsphasen von typischerweise 6 bis 24 Monaten.
- Hybride Modelle wie Nearshoring oder Doppelquellenstrategien reduzieren Übergangsrisiken bei der Verlagerung.

Definition: Reshoring

Reshoring ist die strategische Entscheidung, Produktionsprozesse, Fertigungskapazitäten oder Beschaffungsvolumen, die zuvor ins Ausland verlagert wurden, an den Ursprungsstandort zurückzuholen. Der Begriff grenzt sich vom Nearshoring ab, bei dem Verlagerungen in nahegelegene Länder wie osteuropäische Staaten erfolgen.

Abgrenzung zu Nearshoring und Friendshoring

Reshoring bedeutet die Rückkehr in das eigene Inland, während Nearshoring eine Verlagerung in geografisch nahe, aber ausländische Standorte beschreibt. Friendshoring wiederum verlagert Beschaffung in geopolitisch verbündete Länder, unabhängig von der Entfernung. In der Praxis kombinieren Unternehmen diese Modelle: Ein deutscher Maschinenbauer kann bleche aus Osteuropa beziehen (Nearshoring), kritische Komponenten inhouse fertigen (Reshoring) und Elektronik aus politisch verlässlichen Regionen beschaffen (Friendshoring). Für den Einkauf ergibt sich daraus eine differenzierte Länderrisiko-Betrachtung je Bauteilkategorie. Die Wahl des Modells hängt von Kostensensitivität, Fertigungstiefe, Lieferzeit-Anforderungen und regulatorischen Vorgaben ab. Eine pauschale Rückholung aller Auslandsbezüge ist selten wirtschaftlich sinnvoll.

- Reshoring: Rückkehr ins Inland
- Nearshoring: Verlagerung in Nachbarregionen

- Friendshoring: Ausrichtung an geopolitischen Kriterien

Warum Reshoring für Einkäufer relevant ist

Der Einkauf trägt die Hauptverantwortung für die Umsetzung, da Lieferantenportfolios, Verträge, Qualifizierungen und Beschaffungskonditionen neu aufzubauen sind. Reshoring verändert den Servicelevel-Zielfokus: Statt langen Wiederbeschaffungszeiten mit hohen Sicherheitsbeständen zu puffern, ermöglicht die Nähe kürzere Zyklen und niedrigere Bestände. Zugleich verschieben sich Kostentreiber von Logistik und Zoll hin zu Lohn- und Energiekosten, was die Warengruppenanalyse und die Governance im Category Management unmittelbar betrifft. Einkäufer müssen außerdem Compliance-Anforderungen an Herkunftsnachweise und regionale Wertschöpfung neu bewerten. Reshoring ist damit kein rein standortpolitisches Thema, sondern ein Eingriff in die gesamte Beschaffungsstrategie mit Wirkung auf Verträge, Bestandsführung und Lieferantenbindung.

Treiber und Motive für Reshoring

Die Entscheidung für Reshoring beruht selten auf einem einzelnen Faktor. In der Praxis wirken mehrere Treiber zusammen, die Einkäufer systematisch bewerten sollten.

Risikomotive: Lieferkette und Länderrisiko

Pandemiebedingte Lieferausfälle, Hafenkonflikte, Exportkontrollen und geopolitische Spannungen haben das Bewusstsein für das Länderrisiko im Einkauf deutlich geschärft. Unternehmen stellen fest, dass lange, monocausale Lieferketten zwar Stückkosten senken, aber die Ausfallwahrscheinlichkeit erhöhen. Ein Business Continuity Plan (BCP) für kritische Teile ist bei Drittlandsbezügen aufwendiger zu implementieren, da Alternativquellen oft fehlen oder langwierig zu qualifizieren sind. Reshoring reduziert diese Exposition strukturell: Wegezeiten verkürzen sich, Transparenz über Zulieferer steigt und behördliche Eingriffe aus Drittländern verlieren an Bedeutung. Einkäufer bewerten diese Risikoreduktion monetär, typischerweise als Risikokosten oder Ausfallwahrscheinlichkeit multipliziert mit Stillstandskosten.

Kostenmotive: Total Cost of Ownership statt Stückpreis

Der reine Stückpreis eines Drittlandsbezugs täuscht häufig über die realen Kosten hinweg. Zollabgaben, Qualitätsprüfungen, erhöhte Sicherheitsbestände, Transportversicherungen, Detention-Gebühren bei Containerverzögerungen sowie Reise- und Auditkosten für Lieferantenmanagement werden bei oberflächlichen Vergleichen ignoriert. Eine Total-Cost-of-Ownership-Betrachtung führt in vielen Branchen zu einer deutlichen Kostenaufholung des Inlandsstandorts, insbesondere bei kleinen Losgrößen, hoher Variantenvielfalt und kurzem Produktlebenszyklus. Hinzu kommen schwankende Wechselkurse und Energiestrategien der Lieferanten, bei denen eine Energiepreiszuschlag-Klausel im Inland transparenter auszuhandeln ist. Ob Reshoring wirtschaftlich ist, entscheidet sich nur mit vollständiger Kostenabbildung und realistischen Mengenprognosen, etwa auf Basis eines Consensus Forecast.

Markt- und regulatorische Motive

Kundenseitige Anforderungen an Lieferzeiten, Nachhaltigkeitsnachweise und regionale Wertschöpfung gewinnen an Gewicht. Zulieferer in der Automobil- und Maschinenbauindustrie sehen sich zunehmend mit Deklarationspflichten zur Lieferkette konfrontiert, die bei Drittlandsbezügen aufwendiger zu erfüllen sind. Auch steuerliche Aspekte wie Kontierung von Zoll- und Einfuhrumsatzsteuer sowie Zollpräferenzregeln spielen eine Rolle; im Einzelfall ist eine steuerliche und zollrechtliche Beratung

ratsam. Reshoring kann zudem Image- und Akquiseeffekte erzielen, wenn Kunden explizit regionale Fertigung als Beschaffungskriterium setzen. Für den Einkauf bedeutet dies, dass Verhandlungsziele nicht nur auf Preis, sondern auf Gesamtwertschöpfung ausgerichtet werden sollten.

Methoden und Vorgehen im Reshoring-Prozess

Reshoring gelingt nur mit strukturiertem Vorgehen. Bewährt hat sich ein Phasenmodell von der Analyse über die Qualifikation bis zur Serienumstellung.

Portfolioanalyse und Teileauswahl

Am Beginn steht eine segmentierte Analyse des Beschaffungsportfolios. Kandidaten für Reshoring sind typischerweise Teile mit hoher Volatilität, geringem Volumen, hoher Strategierelevanz oder strengen Qualitätsanforderungen, bei denen die Distanznachteile schwer wiegen. Einkäufer klassifizieren Teile nach Kritikalität, Volumen und Lieferantenmarktsituation und priorisieren anschließend. Hilfreich ist eine FMEA zur Lieferkette, die Ausfallrisiken je Bauteil bewertet und mit Wiederbeschaffungszeiten korreliert. Für Standardkatalogteile mit stabilem Bedarf ist Reshoring selten lohnend; hier dominieren Stückkostenargumente für das Ausland. Die Analyse sollte auch Demand Aggregation prüfen: Mehrere Standorte oder Konzerngesellschaften können gebündelte Volumen im Inland wirtschaftlich machen, was Einzelbetrachtungen verdecken.

Wirtschaftlichkeitsprüfung und Make-or-Buy

Die zentrale Methode ist eine TCO-Rechnung über mehrere Jahre, die Materialkosten, Logistik, Zoll, Qualitätskosten, Bestandskapitalkosten und Risikokosten je Szenario vergleicht. Wichtig ist die Verwendung realistischer Bedarfsprognosen, da Forecast-Fehler die Bestandskosten im Inlandsmodell deutlich verändern können. Bei eigener Fertigung ist ein vollständiger Make-or-Buy-Vergleich nötig, der Investitionen, Personalqualifikation und Auslastung berücksichtigt. Die Ideenbewertung im Einkauf hilft, verschiedene Reshoring-Optionen systematisch nach Aufwand und Nutzen zu priorisieren. Praxistipp: Szenariorechnungen mit Schwankungsbreiten statt Punktschätzung, da Energie-, Lohn- und Wechselkursannahmen sich über die Laufzeit verschieben. Sensitivitätsanalysen zeigen, unter welchen Bedingungen das Inlandsszenario bricht.

Lieferantenaufbau, Qualifikation und Umstellung

Im operativen Teil gilt es, Inlandsquellen zu identifizieren, zu qualifizieren und Serienreife zu erreichen. Ein strukturiertes Auditprogramm Lieferanten mit definierten Freigabestufen ist dabei Standard. Neuqualifizierungen dauern in der Praxis häufig 6 bis 24 Monate je nach Komplexität und Branche. B2B-Plattformen und E-Sourcing-Tools beschleunigen die Marktsuche; über das Amplifa-Marktplatz-Netzwerk finden Einkäufer qualifizierte Fertigungsanbieter im DACH-Raum für konkrete Teileanfragen. Parallel ist der Vertragsübergang zu managen: Mindestabnahmeverpflichtungen bei Alt-Lieferanten, Incoterms CPT oder andere Lieferklauseln, Zahlungsziele wie 2/10 Net sowie Übergangsbestände müssen koordiniert werden. Ein Freigabe-Workflow mit klaren Freigabegrenzen Einkauf sichert, dass Umstellungsentscheidungen mit angemessener Vertrauenskraft getroffen werden.

Wichtige KPIs zur Bewertung von Reshoring

Reshoring-Erfolg ist messbar. Etablierte Kennzahlen setzen Kosten-, Liefer- und Qualitätsdimensionen in Relation.

Liefer- und Bestandskennzahlen

Zentrale Kennzahlen sind der Liefertreuegrad gegenüber dem Servicelevel-Ziel, die Wiederbeschaffungszeit und die Bestandsreichweite. Nach Reshoring sinken Transportwege und damit der Planungshorizont, was typischerweise niedrigere Sicherheitsbestände erlaubt. Die Economic Order Quantity (EOQ) verschiebt sich, da fixe Bestell- und Transportkosten je Auftrag sinken und kleinere Losgrößen wirtschaftlicher werden. Einkäufer sollten die KPIs vor und nach der Umstellung mit derselben Methodik messen, sonst sind Aussagen zur Verbesserung nicht belastbar. Auch die Forecast-Qualität ist relevant: Kürzere Lieferzeiten reduzieren die Auswirkung von Forecast-Fehlern, weil weniger Bedarf vorausgeplant werden muss.

Kosten- und Qualitätskennzahlen

Auf Kostenseite eignen sich TCO je Bauteil, Gesamtbeschaffungskosten je Warengruppe sowie der Anteil variabler Kostenzuschläge. Qualitätsseitig sind Ausschussquote, Erst-Teile-Freigabe-Dauer und Reklamationsleadtime aussagekräftig. Ein Vergleich der Kennzahlen vor und nach Umstellung zeigt, ob die erwarteten Effekte realisiert wurden.

Risiko- und Lieferantenkennzahlen

Zu den risikoorientierten KPIs zählen die Anzahl qualifizierter Alternativquellen je kritischem Teil, die Auditabdeckung im Lieferantenportfolio sowie der Anteil an Bezügen aus Hochrisikoländern. Diese Kennzahlen machen die Risikoreduktion des Reshoring sichtbar und sind Grundlage für das Reporting an Geschäftsführung und Vorstand. In vielen Unternehmen wird ein Risikoscore je Lieferant berechnet und quartalsweise aktualisiert.

Risiken, Kontrollen und aktuelle Entwicklungen

Reshoring birgt eigene Risiken, die durch geeignete Kontrollmechanismen begrenzt werden sollten. Gleichzeitig entwickelt sich das Thema dynamisch weiter.

Typische Risiken und Gegenmaßnahmen

Die häufigsten Risiken sind unterschätzte Inlandskosten, fehlende Lieferantenkapazitäten, Qualifikationsverzögerungen und Abhängigkeit von wenigen neuen Quellen. Auch interne Risiken existieren: Fehlende Kapazitäten in der eigenen Fertigung, unklare Verantwortlichkeiten oder zu optimistische Zeitpläne. Gegenmaßnahmen sind Doppelquellenstrategien während der Übergangsphase, schrittweise Volumenverlagerung statt Big Bang, vertragliche Absicherung über Indemnity-Klauseln bei Qualitätsmängeln sowie realistische Projektplanung mit Puffern. Ein BCP sollte auch für das Inlandsmodell gepflegt werden, da regionale Störungen wie Energieengpässe oder Hochwasser nicht ausgeschlossen sind. Regelmäßige Lieferantenaudits und definierte Eskalationswege im Governance-System des Category Managements sichern die langfristige Steuerung.

Aktuelle Entwicklungen und Ausblick

Reshoring gewinnt in der DACH-Industrie an Bedeutung, getrieben durch Lieferkettentransparenz-Anforderungen, Energiekostenunsicherheit und den politischen Wunsch nach strategischer Autonomie. In der Praxis beobachten Einkäufer eine Verlagerung der Debatte: Nicht mehr ob, sondern wie viel und in welcher Tiefe reshored wird. Hybride Netze mit regionalen Kernkapazitäten und globalen Standardbezügen setzen sich durch. Digitalisierung unterstützt den Trend: Lieferkartendaten, Risikoscores und beschaffungsrelevante Datenmengen, die in einem Data Lake konsolidiert werden, ermöglichen eine faktenbasierte Standortentscheidung. Für Anbieter im

DACH-Raum entsteht damit neue Nachfrage nach Fertigungskapazitäten, für Einkäufer erweitert sich der pool qualifizierter Regionalquellen.

Typische Kennzahlen

Liefertreuegrad (OTIF): > 95 %

typischer Zielwert für reshorte Kernteile

Wiederbeschaffungszeit: 2–6 Wochen

regional deutlich kürzer als bei Drittlandsbezügen

Sicherheitsbestandsreduktion: 20–50 %

in der Praxis übliche Bandbreite nach Regionalisierung

TCO-Differenz Inland vs. Offshore: ± 10 %

abhängig von Volumen, Losgröße und Qualitätsanforderungen

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer bezog über Jahre Präzisions-Blechkomponenten aus Asien mit einer Wiederbeschaffungszeit von rund 10 Wochen. Nach wiederholten Lieferausfällen und gestiegenen Frachtkosten wurde eine TCO-Analyse durchgeführt. Diese zeigte, dass unter Einbezug von Sicherheitsbeständen, Qualitätskosten und Ausfallrisiken ein regionaler Anbieter bereits bei 85 Prozent der Stückkosten nahezu gleichwertig war. Das Unternehmen verlagerte schrittweise.

- TCO-Vergleich für 42 kritische Teile mit Szenarioanalyse statt Stückpreisvergleich
- Qualifizierung zweier Regionalanbieter über strukturiertes Auditprogramm mit Erst-Teile-Freigabe
- Schrittweise Volumenverlagerung über 14 Monate mit paralleler Alt-Lieferanten-Beibehaltung als Second Source
- Reduktion der Wiederbeschaffungszeit von 10 auf 3 Wochen und Abbau von Sicherheitsbeständen um typischerweise 40 Prozent

Fazit

Reshoring ist für technische Einkäufer eine strategische Option mit messbaren Effekten auf Kosten, Lieferfähigkeit und Risiko. Erfolg hängt weniger von der grundsätzlichen Entscheidung ab als von der Qualität der Umsetzung: fundierte TCO-Analyse, realistische Bedarfsprognosen, strukturierte Lieferantenqualifizierung und kontrollierte Übergangsphasen. Nicht jedes Teil gehört ins Inland; die Portfolioanalyse entscheidet. Hybride Beschaffungsmodelle mit regionalen Kernquellen und globalen Standardbezügen sind häufig der praktikabelste Weg. Wer Reshoring systematisch angeht, stärkt Lieferfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig.

Häufige Fragen

Was bedeutet Reshoring?

Reshoring bezeichnet die Rückverlagerung von Produktions- oder Beschaffungsprozessen aus dem Ausland an den heimischen Standort. Es ist das Gegenteil von Offshoring und grenzt sich vom Nearshoring ab, bei dem Verlagerungen in nahegelegene, aber ausländische Länder erfolgen. Für Einkäufer bedeutet Reshoring neue Lieferantenstrukturen, veränderte Kostentreiber und niedrigere Länderrisiken.

Warum verlagern Unternehmen Produktion zurück nach Europa oder Deutschland?

Hauptgründe sind erhöhte Lieferkettensicherheit, geopolitische Risiken, volatile Transport- und Energiekosten sowie Kundenanforderungen an regionale Wertschöpfung und Nachweisführung. Auch qualitative Gründe wie kürzere Feedback-Schleifen und einfachere Lieferantenaudits spielen eine Rolle. Die Entscheidung fällt in der Praxis auf Basis einer Total-Cost-of-Ownership-Analyse, nicht des Stückpreises allein.

Was ist der Unterschied zwischen Reshoring und Nearshoring?

Beim Reshoring kehrt die Produktion in das eigene Inland zurück, beim Nearshoring in geografisch nahe, aber ausländische Länder. Nearshoring reduziert Lieferzeiten und Risiken ebenfalls, bietet aber keine volle Kontrolle über den eigenen Standort. Viele Unternehmen kombinieren beide Modelle je nach Bauteilkritikalität und Kostensensitivität.

Ist Reshoring wirtschaftlich?

Das hängt vom Einzelfall ab. Bei kleinen Losgrößen, hoher Variantenvielfalt, kurzen Produktlebenszyklen und hohen Ausfallkosten ist Reshoring häufig wirtschaftlich, da Inlandsvorteile bei Beständen, Qualität und Risiken ins Gewicht fallen. Bei großen Volumen standardisierter Teile mit stabilem Bedarf dominieren oft weiterhin Stückkostenargumente für das Ausland. Eine sorgfältige TCO-Rechnung je Bauteilkategorie ist entscheidend.

Wie lange dauert ein Reshoring-Projekt?

In der Praxis dauern Reshoring-Projekte typischerweise 12 bis 24 Monate von der Analyse bis zur Serienumstellung. Die Dauer wird maßgeblich durch die Lieferantenqualifizierung, Werkzeugübertragung und Erst-Teile-Freigabe bestimmt. Komplexe Teile mit Zertifizierungspflicht können länger dauern; schrittweise Volumenverlagerung mit Übergangsbeständen ist üblich.