

Internationalisierungsstrategien und Verlagerungstrends Schweizer Produktions-Unternehmen

Bruno R. Waser, Christoph Hanisch

Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Studie wurde untersucht, welche Internationalisierungsstrategien Schweizer Produktions-Unternehmen verfolgen und welche Ausprägungen erfolgreiche Unternehmen auszeichnen.

Dabei zeigte sich, dass 96 Prozent der befragten Unternehmen Vorleistungen aus dem Ausland beziehen und 85 Prozent ihre Produkte im Ausland absetzen. Knapp die Hälfte der exportierenden Unternehmen kooperiert dabei mit ausländischen Partnern. Wie die Analysen zeigen, fördert ein verstärkter Absatz in ausländischen Märkten die Tendenz zur Verlagerung der Produktionsstandorte. Mit der Verlagerung von Teilen der Produktion ins Ausland werden vermehrt auch Vorleistungen in internationalen Märkten bezogen. Die Motive, Teile der Produktion ins Ausland zu verlagern, sind vielfältig. Neben den Produktionskosten sind ‚Infrastruktur‘, ‚Markterschliessung‘ und ‚Kundennähe‘ die hauptsächlichen Gründe für die Produktion ausserhalb der Schweiz. Weiter kann festgestellt werden, dass auf drei Unternehmen, welche Teile der Produktion ins Ausland verlagern, ein Produktions-Unternehmen rückverlagert. Zu diesem Schritt veranlasst die Unternehmen vor allem ungenügende ‚Qualität‘ und mangelnde ‚Flexibilität‘.

Die Auslagerung von Teilen der Produktion reduzierte sich zwischen 2003 und 2009 um ein Drittel, während die Rückverlagerungen sich halbiert haben. Zugleich hat die Bedeutung der Auslagerungsgründe ‚Personalkosten‘ und ‚Markterschliessung‘ sowie der Rückverlagerungsgründe ‚Infrastruktur‘ und ‚Mangel an qualifiziertem Personal‘ signifikant abgenommen. Dies bedeutet, dass in wesentlichen Standortfaktoren die Unterschiede zwischen der Schweiz und den Zielregionen kleiner geworden sind.

Hauptmarkt für Schweizer Produktions-Unternehmen ist weiterhin die EU, gefolgt vom stark wachsenden asiatischen Raum und dem an Bedeutung verlierenden Nordamerika.

Im Weiteren kann nachgewiesen werden, dass exportorientierte Unternehmen, die auf ‚Qualität‘ und ‚Innovation‘ setzen, im Mittel höhere Umsatzrenditen erzielen. Eine Strategie, die vor allem auch bei Kostennachteilen ein weiterhin Erfolg versprechender Weg im internationalen Markt ist.

Einleitung

Ausgangslage Die Schweizer Wirtschaft ist als Land mit einem kleinen Binnenmarkt traditionell stark vom Aussenhandel abhängig. Mit der Öffnung Osteuropas und Chinas Ende der 1980er hat die Internationalisierung in den letzten Jahrzehnten laufend zugenommen und die Exportindustrie für die Schweiz zusätzlich an Bedeutung gewonnen. Betrug die Exportquote im Jahre 1990 noch ein Drittel des Bruttoinlandprodukts, ist es heute jeder zweite Franken der im Ausland verdient wird.

Auch wenn der Export von Dienstleistungen zunimmt, so bilden Warenausfuhren mit 70 Prozent immer noch den wichtigsten Anteil der Schweizer Exporte¹. Bei den Branchen bilden die Pharma-Industrie mit 39 Prozent und die MEM-Industrie (Maschinen, Elektro, Metall) mit 35 Prozent den Hauptanteil der gesamtschweizerischen Warenausfuhr, gefolgt von der Chemie- und Uhrenindustrie mit 10 resp. 8 Prozent.

Die zunehmende Globalisierung erfordert von den exportorientierten, wie auch aufgrund der zunehmenden ausländischen Konkurrenz im Heimmarkt tätigen, Unternehmen strategische Entscheidungen zur langfristigen Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Diese betreffen die Marktpositionierung des Unternehmens in Bezug auf das Leistungsangebot (Differenzierung durch Produktinnovationen) wie auch die Leistungserstellung (Differenzierung durch Prozessinnovationen). Die Fähigkeit in einem globalisierten Markt erfolgreich zu bestehen, wird zu einem relevanten Erfolgsfaktor für Schweizer Unternehmen jeder Grösse.

Im Rahmen dieser Studie wurde untersucht, welche Internationalisierungsstrategien Schweizer Produktions-Unternehmen² bei der Gestaltung ihrer Wertschöpfungskette verfolgen und welche Ausprägungen erfolgreiche Unternehmen auszeichnen.

Dabei wurden, aus Sicht der einzelnen Betriebsstätten, die Importe und Exporte, die Produktions- sowie Forschungs- und Entwicklungs-Standorte, das Kooperationsverhalten sowie der Unternehmenserfolg in Bezug auf die wettbewerbsrelevanten Angebots-/Differenzierungsmerkmale (wie Preis, Qualität, Technologie, Termine) analysiert.

Leitfragen Vor diesem Hintergrund werden im Einzelnen folgende Leitfragen beantwortet:

1. In welchem Umfang und in welcher Form gestalten Schweizer Produktions-Unternehmen ihre internationalen Aktivitäten unter Berücksichtigung der globalen Beschaffungs- und Absatzmärkte, der Kooperationen mit ausländischen Partnerunternehmen sowie dem Aufbau eigener Niederlassungen?
2. In welchem Umfang und in welchen Geschäftsbereichen kooperieren Unternehmen, ausserhalb einmaliger Auftragsbeziehungen, mit ausländischen Partnern?
3. Wie viele und welche in der Schweiz ansässige Betriebe haben in den letzten Jahren Teile der Produktion ins Ausland verlagert bzw. von dort wieder zurückverlagert? Welche Länder/Regionen werden dabei bevorzugt und welche Verlagerungsmotive sind für die Unternehmen relevant?
4. Wie viele und welche in der Schweiz ansässigen Betriebe haben in den letzten Jahren Teile der Forschung und Entwicklung ins Ausland verlagert bzw. von dort wieder zurückverlagert? Welcher Zusammenhang besteht zu den Produktionsverlagerungen?

¹ Gemäss Eidg. Oberzolldirektion OZD 2008+2009.

² Datenbasis 2009: 13% (gemäss Betriebszählung 2008) aller Betriebsstätten ab 20 MA des Sektors 2 (Industrie). D.h. mehrere Produktions-Standorte eines Unternehmens entsprechen mehreren Betriebsstätten.

Internationalisierungsstrategien

Internationalisierungsprozess In Zusammenhang mit der wissenschaftlichen Betrachtung des Engagements von Unternehmen auf ausländischen Märkten wird oft die ‘Stufentheorie der Internationalisierung’³ von Jan Johanson und Jan-Erik Vahlne zitiert. Gemäss deren ‘Uppsala-Modell’ findet die Internationalisierung in aufeinanderfolgenden Stufen statt, beginnend mit geringem Engagement (z.B. Export über unabhängige Vertriebspartner) bis hin zu einem starken Engagement (z.B. eigene Niederlassungen im Ausland). Das Ziel dieses etappenweisen Vorgehens ist die Risikominimierung durch die Nutzung der gesammelten Erfahrungen der vorangehenden Stufen. Entsprechend führen Johanson/Vahlne die Internationalisierung von Unternehmungen nicht primär auf ökonomische, sondern auf verhaltensorientierte Faktoren, wie Wissen, Lernen und Erfahrungen, zurück.

Die Betrachtung des Internationalisierungsprozesses als eine Serie aufeinanderfolgender Phasen wird durch verschiedene Studien, insbesondere bei im Markt etablierten Unternehmen, bestätigt. Zugleich zeigen andere Studien, dass ein relevanter Teil der internationalisierten Unternehmen einer diskontinuierlichen Entwicklung folgen, die mit der Stufentheorie nicht in Einklang steht. Es sind dies vor allem Neu-Unternehmen die ihre Aktivitäten von Anbeginn auf einen globalen Nischenmarkt ausrichten, da das Potenzial auf dem Heimmarkt sehr limitiert ist. Dies zeigt, dass die verschiedenen Internationalisierungsmuster in Abhängigkeit unterschiedlicher Marktstrategien ergriffen werden.

Internationalisierungsformen Um den Umfang des internationalen Engagements zu bestimmen wurde untersucht, welche Internationalisierungsprofile auf einzelne Produktionsstandorte in der Schweiz zutreffen. Zu diesem Zweck wurde anhand folgender fünf Kategorien analysiert, in welcher Ausprägung die befragten Betriebe international tätig sind:

1. Nicht-internationalisierte Betriebe, d.h. Beschaffung und Absatz von Leistungen nur in der Schweiz.
2. Import von Vorleistungen aus dem Ausland, jedoch Absatz der Produkte ausschliesslich in der Schweiz.
3. Export der Produkte/Leistungen ins Ausland.
4. Kooperation mit Unternehmen im Ausland, jenseits einmaliger Auftragsbeziehungen.
5. Zusätzliche Firmen-Standorte im Ausland.

Die diesbezügliche Auswertung der befragten Produktions-Unternehmen ergab (Abbildung 1), dass nur 4 Prozent der Betriebe nicht international (d.h. weder Import noch Export) tätig sind und 11 Prozent zwar Vorleistungen aus dem Ausland beziehen, jedoch ihre Produkte ausschliesslich in der Schweiz verkaufen. Wobei bei diesen Werten der indirekte Import oder Export von Waren über Schweizer Geschäftspartner nicht berücksichtigt wird.

Zugleich zeigt sich, dass 85 Prozent aller befragten Produktions-Unternehmen ihre Produkte in ausländischen Märkten absetzen, wobei 39 Prozent aller, bzw. 33 Prozent der 85 Prozent exportierenden, Unternehmen dabei mit ausländischen Unternehmen kooperieren und 34 Prozent aller, bzw. 29 Prozent der 85 Prozent exportierenden, Unternehmen eigene Standorte im Ausland betreiben.

³ Johanson, J. und Vahlne, J.-E.: The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. The Uppsala internationalization process model revisited.

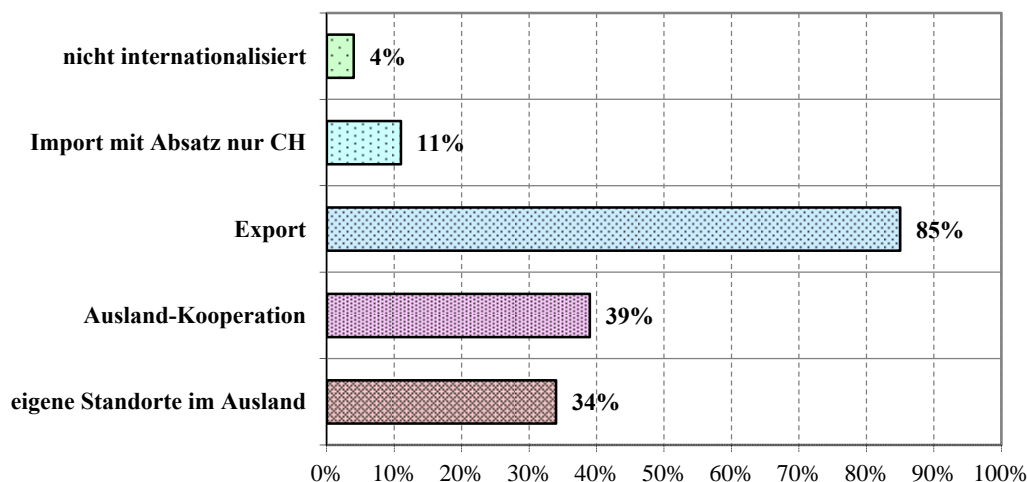


Abbildung 1: Internationalisierungsformen Schweizer Produktions-Unternehmen
(Mehrfachnennungen möglich)

Import / Export Eine Analyse bezüglich Beschaffungs- und Absatzmärkte ergab, dass nur 6 Prozent der exportierenden Unternehmen ausschliesslich in der Schweiz beschaffen.

Der Umsatzanteil der bezogenen Vorleistungen aus dem Ausland beträgt bei den befragten Produktionsstätten im Mittel 35 Prozent, der Exportanteil an Produkten 40 Prozent⁴. Dabei hat im Vergleich zur letzten Erhebung (2006) der Exportanteil weniger stark zugenommen als der Importanteil, was auch durch die Import/Export-Statistik der Eidg. Oberzolldirektion⁵ bestätigt wird. Der zunehmende Anteil der Beschaffung von Vorleistungen aus dem Ausland kann unter anderem auf die Reduktion des Währungsrisikos durch Einkauf im Absatzmarkt zurückgeführt werden.

Im Weiteren kann festgestellt werden, dass die Bedeutung der internationalen Vorleistungs- und Absatzmärkte, abhängig unterschiedlicher Faktoren wie z.B. Unternehmensgrösse und Branchen, variiert.

So positionieren sich kleinere Unternehmen (bis 50 MA) signifikant häufiger in regionalen Märkten, während grössere Unternehmen (ab 100 MA) bedeutend mehr Produkte in ausländischen Märkten absetzen und ebenfalls mehr Vorleistungen aus dem Ausland beziehen. Bezüglich Branchen bestätigen sich die erhobenen Werte der OZD. Das heisst Branchen wie Chemie und Pharma, MEM-Industrie, aber auch Bekleidung und Kunststoffe, weisen im Vergleich einen höheren Export- wie Importanteil aus, während bei der Uhrenindustrie der Exportanteil resp. beim Fahrzeugbau der Importanteil dominiert.

Ausland-Kooperation Unternehmensübergreifende Partnerschaften eröffnen speziell auch kleineren Unternehmen, durch Kombination von materiellen und immateriellen Ressourcen neue Marktzugänge und -chancen. Durch Kooperationen können Leistungsangebote zum Nutzen der Kunden erweitert sowie bestehende Ressourcen flexibler genutzt werden. Die Herausforderung einer erfolgreichen Zusammenarbeit liegt oft weniger in der zwischenbetrieblichen Gestaltung der Geschäftsprozesse, als in den unterschiedlichen Unternehmens- und Landeskulturen, was oft auch in Zusammenhang mit der Verlagerung von Teilen der Produktion ins Ausland festgestellt werden kann.

⁴ Falls nicht anders erwähnt, sind die jeweils angegebenen Werte Median-/Mittelwerte. Der Median wird, im Gegensatz zum arithmetischen Durchschnitt, nicht durch Extremwerte beeinflusst.

⁵ Gemäss Eidg. Oberzolldirektion OZD 2008+2009.

Von den befragten Betrieben kooperieren, ausserhalb von einmaligen Auftragsbeziehungen, rund 70 Prozent in den Bereichen ‚Forschung und Entwicklung‘ (FuE), ‚Produktion‘, ‚Beschaffung‘, ‚Vertrieb/Distribution‘ oder ‚Service/Wartung‘. Davon ist bei mehr als der Hälfte (55%) der kooperierenden Betriebe, in mindestens einem Kooperationsbereich der wichtigste Partner im Ausland angesiedelt. Es sind vor allem Betriebe der exportorientierten Branchen Bekleidung, Chemie/Pharma, Kunststoffe, Metallherzeugung, Maschinen, Elektro/Instrumente sowie Fahrzeuge, die mit ausländischen Geschäftspartnern zusammenarbeiten. Am Häufigsten wird in den Bereichen ‚Forschung und Entwicklung‘, gefolgt von ‚Vertrieb/Distribution‘, ‚Produktion‘ und ‚Beschaffung‘ mit ausländischen Partnern kooperiert. Dabei kann (wie in einem späteren Abschnitt aufgezeigt wird) der Partner, speziell auch bei FuE-Kooperation, eine Forschungsinstitution sein.

Wie eine vergleichende Betrachtung (Abbildung 2) der Maschinenindustrie mit allen Unternehmen zeigt, nehmen die Kooperationen in den Bereichen ‚Vertrieb/Distribution‘ sowie ‚Service/Wartung‘ eine grössere Bedeutung als in anderen Branchen ein. Zugleich zeigt sich, dass die Kooperationshäufigkeit im Sales- und AfterSales-Bereich mit zunehmendem Exportanteil sowie Produktkomplexität allgemein zunimmt. Was auf die erforderliche intensivere Betreuung der Kunden und des Produkts zurückzuführen ist.

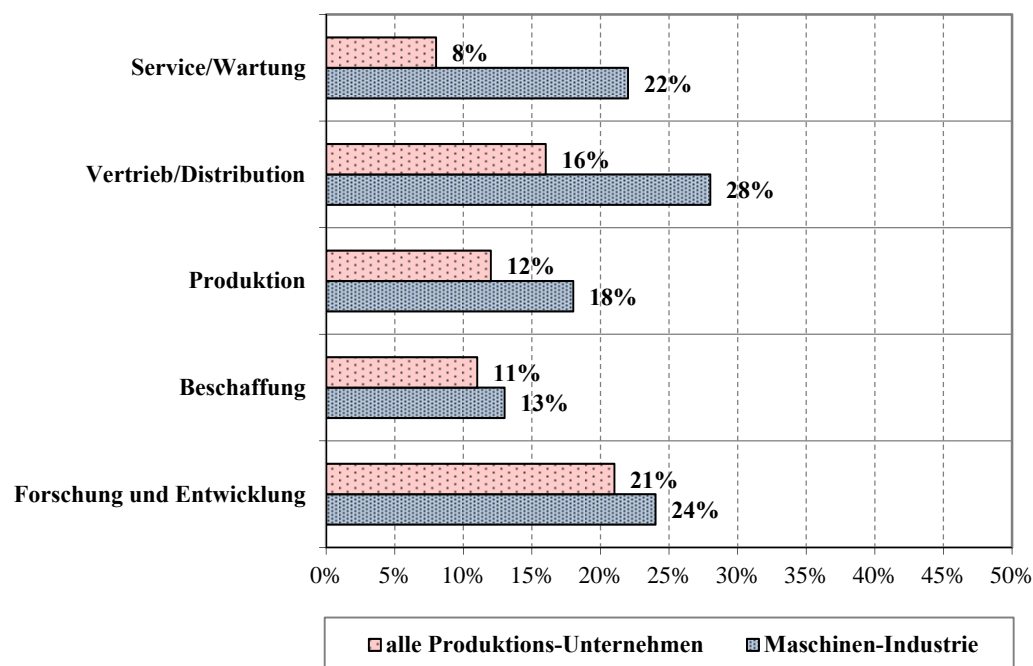


Abbildung 2: Anteil (Mittelwert) der wichtigsten Kooperations-Partner im Ausland

Im Weiteren bestätigt sich die Vermutung, dass Unternehmen mit ausschliesslichem Standort in der Schweiz, häufiger mit ausländischen Partnern kooperieren als Betriebe mit eigenen Standorten im Ausland. Und dies, aufgrund fehlender eigener Ressourcen vor Ort, in allen Positionen der Wertschöpfungskette.

Auslandstandorte Rund ein Drittel der befragten Produktionsbetriebe sind Teil eines internationalisierten Unternehmens mit weiteren Standorten im Ausland. Dabei zeigt sich, dass vor allem Hersteller von Investitionsgütern mit eigenen Niederlassungen im Ausland präsent sind, während Lohnfertiger fast keine eigenen ausländischen Standorte betreiben. Ein Grund für eigene Niederlassungen liegt im erforderlichen produktspezifischen Know-how für Kundenberatung sowie Service/Wartung vor Ort.

Wurden in der Vergangenheit ausländische Niederlassungen hauptsächlich von multinational agierenden Grossunternehmen aufgebaut, so erschliessen heute zunehmend auch kleine und mittlere Unternehmen neue Märkte im Ausland und nutzen die Vorteile einer intensiveren internationalen Arbeitsteilung, indem sie zum Beispiel Teile ihrer Produktion an eigene oder fremde Betriebsstätten im Ausland auslagern.

Eine detaillierte Darstellung der Verlagerungsaktivitäten von Produktion sowie Forschung und Entwicklung erfolgt in den nächsten Abschnitten.

Wettbewerbsfaktoren Vorerst soll der Fragestellung nachgegangen werden, inwieweit ein Zusammenhang zwischen dem wichtigsten Wettbewerbsfaktor und dem Internationalisierungsgrad eines Unternehmens besteht. Dabei zeigt sich, dass für annähernd die Hälfte der befragten Unternehmen ‚Qualität‘ der wichtigste Wettbewerbsfaktor ist, gefolgt von ‚Anpassung an Kundenwünsche‘ und ‚Produktpreis‘ (rd. 1/5) sowie ‚innovative Produkte‘ (rd. 1/10).

Ein Vergleich zwischen ‚nicht internationalisierten‘ sowie importierenden Unternehmen, beide mit Absatzmarkt ausschliesslich in der Schweiz, zeigt einen signifikanten Unterschied bezüglich dem Stellenwert der Wettbewerbsfaktoren ‚Qualität‘ und ‚Produktpreis‘. Während die importierenden Unternehmen (mit ausschliesslichem Absatzmarkt Schweiz) ‚Qualität‘ am Geringsten und ‚Preis‘ am Häufigsten als wichtigster Wettbewerbsfaktor nennen, hat bei den ‚nicht internationalisierten‘ Unternehmen der Wettbewerbsfaktor ‚Qualität‘ den signifikant höchsten Stellenwert.

Dieser auf den ersten Blick widersprüchliche Unterschied kann auf zwei unterschiedliche Marktstrategien zurückgeführt werden. Einerseits ‚nicht internationalisierte‘ regionale Unternehmen, welches sich primär über die Qualität und die Kundenindividualität eigener Leistungen von Mitbewerbern unterscheiden und andererseits ebenfalls nur im Schweizer Markt agierende Unternehmen, welche sich jedoch über den Preis differenzieren und dadurch Vorleistungen zu einem niedrigeren Preis im Ausland beschaffen.

Von den exportierenden Unternehmen wird der Wettbewerbsfaktor ‚Qualität‘, gefolgt von ‚Anpassung an Kundenwünsche‘ und ‚Produktpreis‘ sowie ‚innovative Produkte‘, am Häufigsten erwähnt. Wobei im Vergleich zur letzten Erhebung (2006) die Nennung von ‚innovative Produkte‘ als wichtigster Wettbewerbsfaktor markant zugenommen hat.

Auslagerung und Rückverlagerung von Teilen der Produktion

Im Rahmen der Internationalisierung der Unternehmen wurden in den letzten Jahren speziell zur Verlagerungsthematik verschiedenste Studien⁶ durchgeführt.

Die Auslagerung von Produktionskapazitäten wurde, im Rahmen der zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft ab Mitte der 1990er Jahre, nicht nur von Industrieunternehmen verstärkt betrieben. Hauptgrund war meist eine Reduktion der Kosten, insbesondere bei Verlagerungen in die Staaten Osteuropas und des Fernen Ostens, sowie zunehmend auch die Erschliessung neuer Märkte.

Gleichzeitig waren aber auch die Rückverlagerungen, im Verhältnis von rund 1 zu 3 gegenüber auslagernden Betrieben, eine beachtenswerte Grösse. Offensichtlich wurden Risiken und Schwierigkeiten beim Aufbau von Produktionsstätten im Ausland oft unterschätzt und resultierten in zusätzlichen Aufwendungen zur Sicherstellung wichtiger Wettbewerbsfaktoren wie ‚Qualität‘, ‚Flexibilität‘ und ‚Produktivität‘.

⁶ So auch im Rahmen der European Manufacturing Survey.

Eine Zeitreihenanalyse (Abbildung 3) der Produktionsauslagerungen und Rückverlagerungen Schweizer Produktions-Unternehmen über zehn Jahre zeigt, dass sowohl die Auslagerungen wie Rückverlagerungen seit 2003 rückläufig sind.⁷

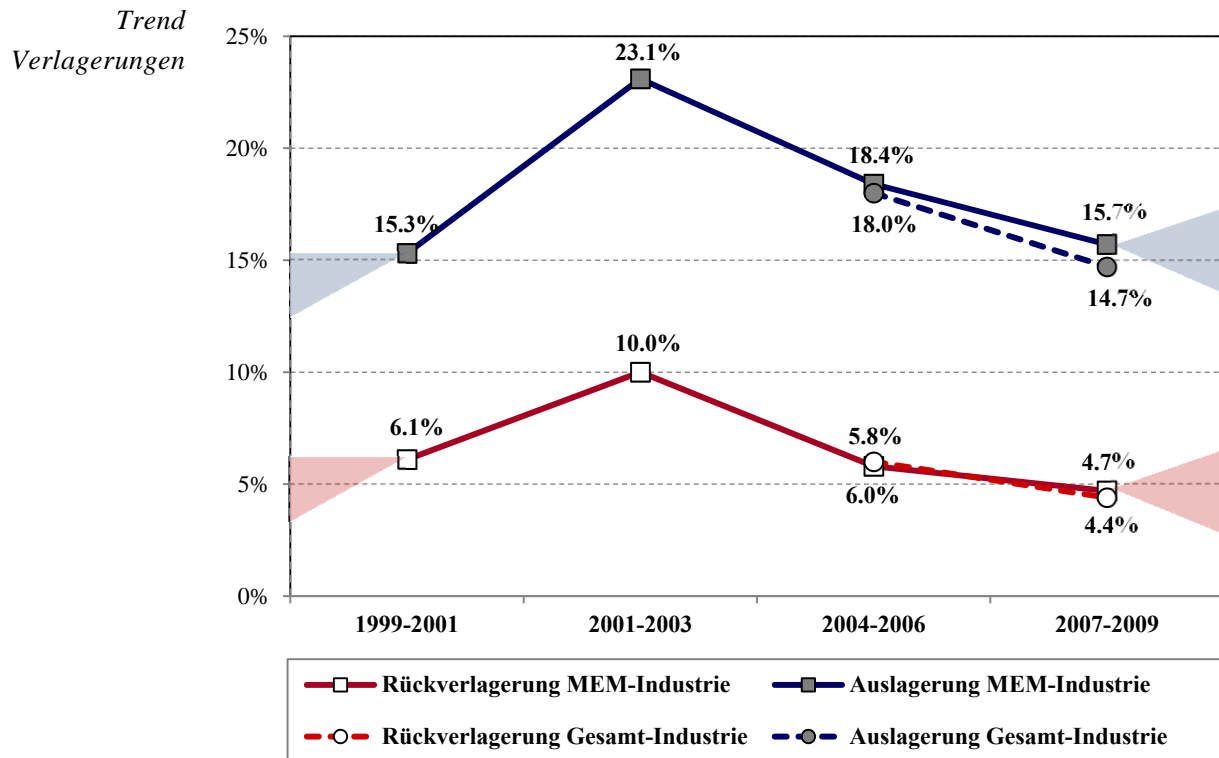


Abbildung 3: Trend Produktionsverlagerung Schweizer Industrie-Unternehmen (ab 20 MA)⁸

So haben rund 16 Prozent der befragten Schweizer Industrie-Unternehmen (ab 20 MA) von 2007 bis zweitem Quartal 2009 Teile ihrer Produktion ins Ausland verlagert bzw. rund 5 Prozent aller Betriebe Teile ihrer Produktion zurück verlagert. Dies ist gegenüber der letzten Erhebung 2006 eine erneute Reduktion der Verlagerungshäufigkeit und bestätigt die mit der damaligen Erhebung festgestellte Trendumkehr⁹.

Betriebsinterne und -externe Faktoren Inwieweit die während des Erhebungszeitraums (2007 bis 2009) eingetretene Wirtschaftskrise Auswirkungen auf diese Entwicklung hat, wird sich mit der nächsten Erhebung (2012) aufzeigen lassen. Vergleicht man den zeitlichen Verlauf der Verlagerung mit wirtschaftspolitischen Veränderungen wie auch der veränderten Relevanz von einzelnen Verlagerungsregionen und -motiven für die Unternehmen, so scheinen unternehmensexterne Faktoren das Verlagerungsverhalten wesentlich mit zu beeinflussen. Das heisst, Verlagerungsentscheide basieren einerseits auf der Strategie und Marktpositionierung eines Unternehmens und der daraus resultierenden Bedeutung einzelner Wettbewerbsfaktoren wie ‚Kosten‘, ‚Qualität‘, ‚Flexibilität‘ sowie ‚Markt-/Kundennähe‘, andererseits wird die Verlagerungsmotivation durch wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen (Marktöffnung Osteuropa und China, Ablehnung EWR-Beitritt und bilaterale Verträge, Wechselkursrisiken, Fachkräftemangel) entscheidend mit beeinflusst.

⁷ Dabei ist zu beachten, dass die Daten auf Antworten in der Schweiz ansässiger Industrie-Unternehmen basieren und somit inzwischen weggezogene resp. geschlossene Betriebsstätten nicht berücksichtigt sind.

⁸ Für Vergleich über Zeitreihe wurden die Werte nachgeschichtet.

⁹ Verschiedene nationale (u.a. SECO, BAK) wie auch internationale Studien zeigen eine Zunahme der Verlagerungen ins Ausland seit Mitte der 1990er Jahre.

Wie Abbildung 3 zeigt, schwächt sich der Rückverlagerungstrend seit 2003 ebenfalls ab, wobei dies einerseits eine Folge der Auslagerungsreduktion ist und andererseits mit, aufgrund eigener oder fremder Erfahrungen, effektiveren Verlagerungsprozessen sowie bereits erfolgtem Markteintritt begründet werden kann.

Branchen Bei einer Betrachtung der Branchen zeigt sich, dass neben der MEM-Industrie vor allem die Kunststoff- und Chemie/Pharma-Industrie Teile ihrer Produktion verlagern. Alles Industriebereiche, welche aufgrund ihres hohen Exportanteils stark von internationalen Märkten abhängig sind.

Signifikante Unterschiede in der Verlagerungsintensität zeigen sich speziell auch bezüglich Unternehmensgrösse:

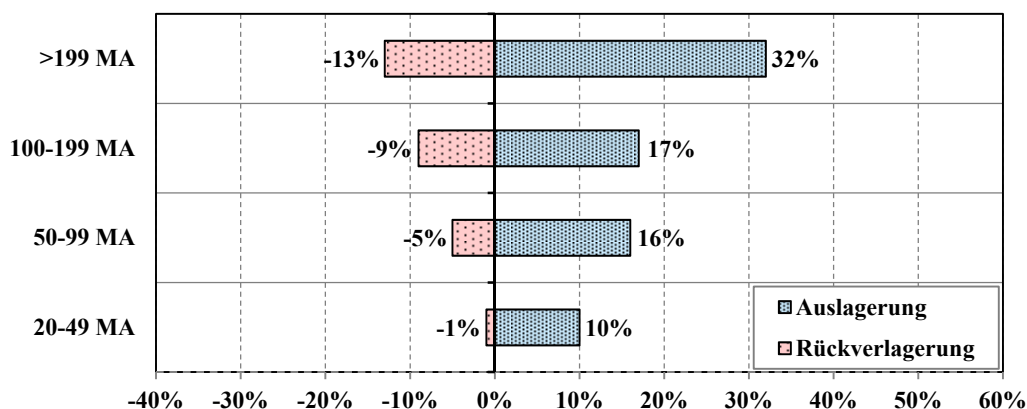


Abbildung 4: Auslagerung/Rückverlagerung der Produktion nach Anzahl MA in den Jahren 2007-2009

Diese unterschiedliche Häufigkeit der Aus- und Rückverlagerung, bestätigt sich bei einem Vergleich mit den Daten früherer Erhebungen. Dabei konnte nachgewiesen werden, dass einer der stärksten Einflussfaktoren auf die Wahrscheinlichkeit die Produktion auszulagern, die Betriebsgrösse ist. Grosse Unternehmen mit ihrem entsprechend grösseren Absatz im Ausland, den umfangreicheren und damit einfacher teilbaren Produktionskapazitäten, wie auch ihren grösseren internationalen Erfahrungen und verfügbaren Personalressourcen zum Aufbau ausländischer Produktionsstätten, verlagern erwartungsgemäss deutlich häufiger Teile ihrer Produktion ins Ausland.

Zugleich zeigen die Ergebnisse, dass das Verhältnis der rückverlagernden zu den auslagernden Betrieben (im Zeitraum 2007 bis 2009) bei der Gruppe der Klein-Unternehmen (20-49 MA) 1 zu 10 beträgt, während bei grösseren Unternehmen dieses Verhältnis bei 1 zu 3 bzw. 1 zu 2 liegt. Wobei sich der Anteil der auslagernden und rückverlagernden immer auf den befragten Zeitraum bezieht und der damit verbundene Auslagerungs- resp. Rückverlagerungsentscheid eines Betriebes nicht in derselben Periode stattgefunden haben muss. Wie Abbildung 3 zeigt, hat sich der Anteil der auslagernden zu den rückverlagernden Betrieben über die letzten Jahre jedoch nur unwesentlich verändert.

Motive Auslagerung Bei der Analyse der Gründe zur Verlagerung von Teilen der Produktion an ausländische Standorte zeigt sich als dominierendes Motiv über die letzten zehn Jahre tiefere ‚Produktions-/Personalkosten‘. An zweiter Stelle wird als Verlagerungsgrund ‚Infrastruktur‘ genannt, auf Rang drei und vier folgen ‚Nähe zu Schlüsselkunden‘ sowie ‚Erschliessung neuer Märkte‘. Die ermittelten Werte für den Zeitraum 2007 bis 2009 sind:

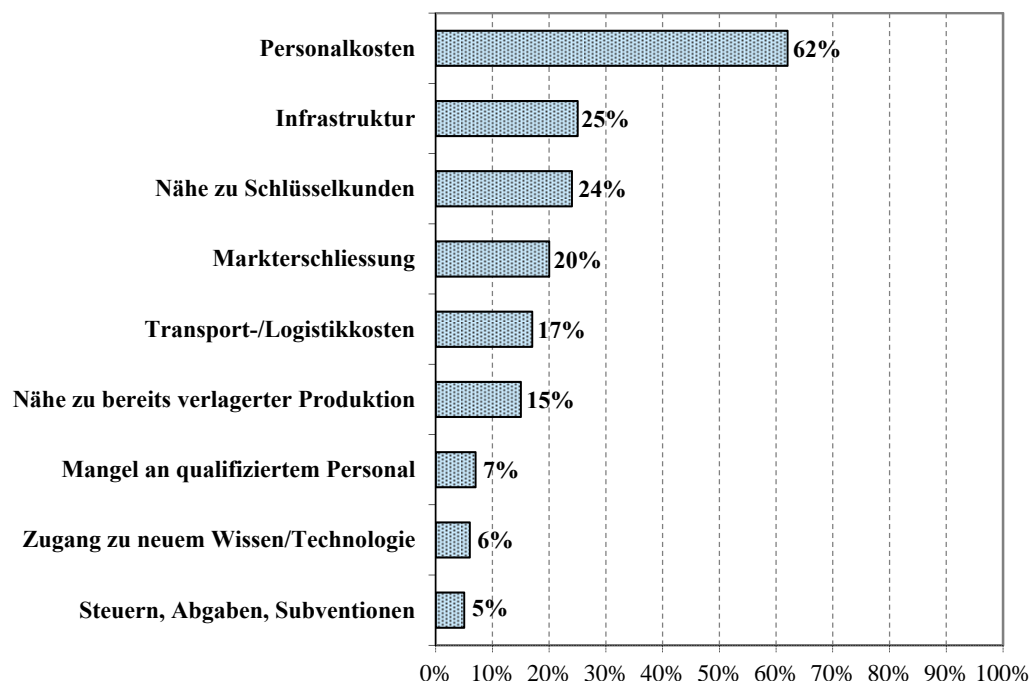


Abbildung 5: Gründe für Auslagerungen im Zeitraum 2007-2009
(Mehrfachnennungen möglich, 100% = auslagernde Betriebe)

Weitere Auslagerungsgründe sind ‚Transport- und Logistikkosten‘ (17%) sowie die ‚Nähe zu bereits verlagelter Produktion‘ (15%). Diese beiden Motive sind eine Folge der Erschliessung neuer Märkte und Teil einer Internationalisierungsstrategie, bei der Kunden im Ausland von Produktionsstätten in derselben Region beliefert werden bzw. sich der Materialfluss über den Standort Schweiz nicht rechnet.

Weitere Gründe wie ‚Steuern/Abgaben/Subventionen‘, ‚Zugang zu neuem Wissen/Technologien/Cluster‘ oder ‚Mangel an qualifiziertem Personal‘ wurden jeweils von weniger als 7 Prozent der verlagernden Unternehmen genannt.

Die Häufigkeit der Nennung von ‚Personalkosten‘ als Verlagerungsgrund korreliert mit der allgemeinen Zu- resp. Abnahme der Verlagerungen. Ein Vergleich des Verlagerungstrends mit der Häufigkeit der Nennung der Kosten sowie der Konjunktur zeigt, dass der im Zeitraum 2002 gebremste Konjunkturverlauf, bedingt durch schwache EU-Wirtschaftsentwicklung und zunehmender Frankenstärke, die Motivation zur Verlagerung von Teilen der Produktion aus Kostengründen eher wieder vergrösserte.

Welchen Einfluss der seit der Finanz- und Wirtschaftskrise (2007-2008) erstarkte Schweizer Franken auf das Verlagerungsverhalten der exportorientierten Schweizer Unternehmen hat, wird sich mit der nächsten Erhebung beantworten lassen. Erfahrungsgemäss hemmen konjunkturell schwierige Zeiten eher die Verlagerung, während wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen wie Wechselkursnachteile den Bezug von Vorleistungen aus den Absatzregionen, wie auch die Verlagerung an kostengünstigere Standorte, fördern.

Motive Rückverlagerung Mit der Erhebung und Analyse der Rückverlagerungsgründe wird aufgezeigt, welche Faktoren bei Auslagerungsentscheidungen zu wenig berücksichtigt bzw. falsch eingeschätzt wurden, aber auch bei welchen Faktoren relevante Unterschiede zwischen den Auslandstandorten und der Schweiz bestehen.

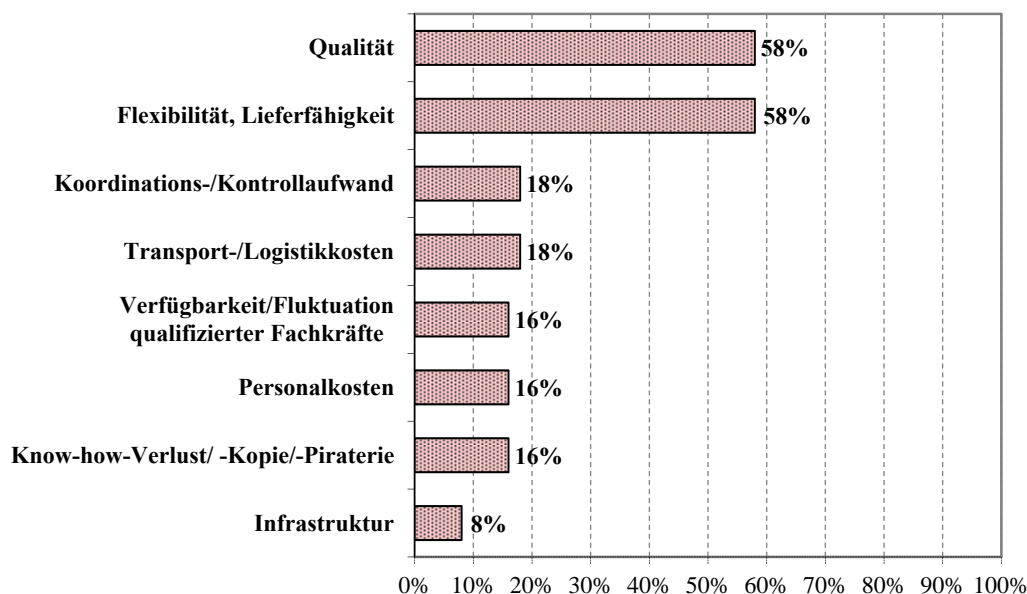


Abbildung 6: Gründe für Rückverlagerungen im Zeitraum 2007-2009
(Mehrfachnennungen möglich, 100% = rückverlagernde Betriebe)

Dabei zeigt sich, dass für knapp 60 Prozent der verlagernden Firmen ‚mangelnde Qualität‘ oder ‚fehlende Flexibilität/Lieferfähigkeit‘ Auslöser für die Rückverlagerung von Teilen der Produktion waren. Beides für global tätige Schweizer Unternehmen bedeutende Wettbewerbsfaktoren. Ein Zusammenhang zu den beiden Rückverlagerungsgründen besteht auch beim ‚Koordinations-/Kontrollaufwand‘, welcher darauf hinweist, dass neben der Produkt- auch die Prozessqualität nicht den Erwartungen entspricht.

Wie in einem späteren Abschnitt noch detaillierter analysiert wird, ist die Nennung der Gründe ‚Qualität‘, ‚Infrastruktur‘ und ‚Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal‘ gegenüber früheren Auswertungen rückläufig, was einen Hinweis darauf gibt, dass vor allem aufstrebende Wirtschaftsregionen diesbezüglich aufholen und der Standortvorteil der Schweiz sich in diesen Bereichen reduziert hat.

Die in der Erhebung 2009 erstmals befragten Rückverlagerungsgründe ‚Know-how-Verlust/Piraterie‘ sowie ‚Verfügbarkeit/Fluktuation von Mitarbeitenden‘ werden von jeweils 16 Prozent der Firmen als Motiv genannt. Diese beiden Gründe zeugen davon, dass bei der Verlagerung von wissensintensiven Komponenten ins Ausland mit einem entsprechenden Know-how-Verlust gerechnet werden muss. Der Faktor ‚Nähe zu FuE‘ wurde von 8 Prozent der rückverlagernden Unternehmen als Grund genannt. Die Nähe zwischen Forschung/Entwicklung und Produktion ist, v.a. bei wettbewerbsintensiven Produkten wie auch kurzen Produktlebenszyklen, entscheidend für eine kurze Markteinführungszeit, aber auch zum Schutz des Produkt- und Prozess-Know-hows.

eigene oder fremde Betriebsstandorte Die Verlagerung von Produktionskapazitäten ins Ausland kann entweder an eigene Betriebsstandorte (‚Captive Offshoring‘) oder Zulieferunternehmen (‚Offshore Outsourcing‘) erfolgen¹⁰. Wie die Auswertung in Abbildung 7 zeigt, verlagern 63 Prozent der Betriebe an eigene Standorte und 43 Prozent zu ausländischen Zulieferunternehmen, während sich die Rückverlagerung aus eigenen oder fremden Auslandstandorten in etwa die Waage hält.

¹⁰ Definition nach OECD: ‚Onshore Outsourcing‘ = Fremdvergabe innerhalb des eigenen Landes. ‚Offshore Outsourcing‘ = Fremdvergabe in ein anderes Land. ‚Captive Offshoring‘ = Eigenerstellung in einem anderen Land.

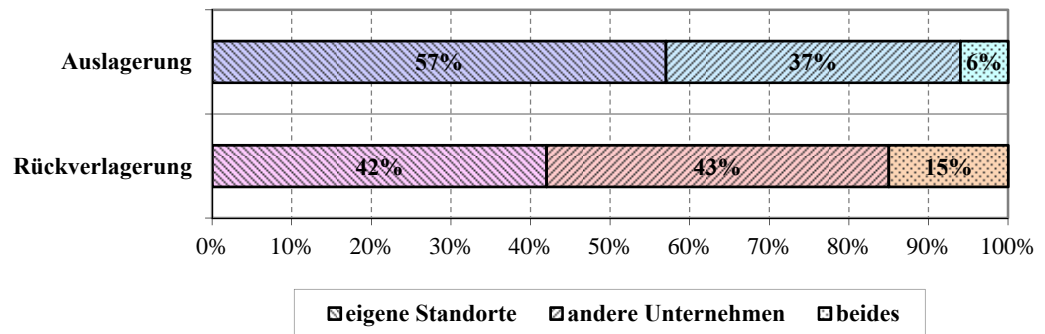


Abbildung 7: Verteilung der verlagernden Betriebe (= 100%) nach eigenen oder fremden Standorten

Beweggründe Die Unterschiede der Art der Produktionsverlagerung sind vor allem auf die unterschiedlichen Beweggründe zurückzuführen, was in den folgenden Abschnitten aufgezeigt wird.

Verlagerung an fremde oder eigene Standorte Während bei den Motiven ‚Personalkosten‘ und ‚Zugang zu neuem Wissen/Technologie‘ die Verlagerung hauptsächlich an andere Unternehmen erfolgt, bewirken Gründe wie ‚Markterschliessung‘, ‚Nähe zu Schlüsselkunden‘, ‚Transport-/Logistikkosten‘ und ‚Nähe zu bereits verlagerter Produktion‘ vor allem eine Verlagerung an eigene Betriebsstandorte im Ausland. Bei der Rückverlagerung sind es vor allem Gründe wie ‚Qualität‘ und ‚Transport-/Logistikkosten‘, welche die Rückverlagerung aus anderen Unternehmen auslösen, während die Rückverlagerung aus eigenen Standorten vor allem mit ‚Nähe zu heimischer FuE‘ sowie ‚Infrastruktur‘ begründet wird.

Neben der Betriebsgrösse haben andere Faktoren einen Einfluss auf die Verlagerungshäufigkeit bei Unternehmen, welche seit 1999 ins Ausland verlagert haben.

So hat die Arbeitsintensität der Leistungserstellungsprozesse, gemessen am Anteil der Personalkosten am Umsatz, einen signifikanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit von Produktionsverlagerungen ins Ausland. Allerdings ist ihr Einfluss umgekehrt proportional, so dass eine niedrigere Arbeitsintensität mit einer höheren Bereitschaft einher geht, Teile der Produktion auszulagern. Dieser Zusammenhang deutet einerseits auf einen relativ hohen Anteil niedrig qualifizierter Mitarbeitender sowie andererseits auf die Grenzen der Einsparpotenziale durch Modernisierung und Automatisierung (also einer Erhöhung der Arbeitsproduktivität) der jeweiligen Produktionsprozesse im Inland.

Produktkomplexität und Auslagerungstendenz Die Eigenschaften des Hauptprodukts haben für die Auslagerungsentscheidung nur einen beschränkten Einfluss. Weder finden wir für den Grad, in dem die Unternehmen nach Kundenauftrag oder auf Lager produzieren, noch für die Seriengrösse einen signifikanten Zusammenhang mit dem Entscheid, Teile der Produktion auszulagern.

Jedoch kann eine Beziehung zwischen Auslagerung und Produktkomplexität nachgewiesen werden. Dabei kann ein direkter Zusammenhang zwischen Auslagerung und zunehmender Komplexität festgestellt werden. Das heisst die Produktion einfacher Produkte wird, im Gegensatz zu komplexen Produkten und Anlagen, weniger häufig ausgelagert. Während einfache Standardprodukte hoch automatisiert im Inland hergestellt werden können, wird bei zunehmender Produktkomplexität eine Spezialisierung und Konzentration auf Kernkompetenzen angestrebt. Dabei wird die Komplexität von Standardprodukten oder Anlagen durch Modularisierung reduziert und die Effizienz, durch Arbeitsteilung über einzelne spezialisierte Produktionsstandorte oder spezifische Wertschöpfungspartner, optimiert.

Eine Differenzierung nach Branchen zeigt, dass der Grossteil der Bekleidungsindustrie Teile der Produktion ausgelagert hat, während Unternehmen der Elektroindustrie, des Maschinenbaus, der Chemie-/Pharmaindustrie sowie der Kunststoffbranche sich mit 15 Prozent im Mittelfeld bewegen. Bei den andern Branchen kann eine wesentlich geringere Neigung zu Verlagerungen verzeichnet werden.

Gegenüber früheren Erhebungen sind bezüglich branchenspezifischen Verlagerungsunterschieden keine wesentlichen Veränderungen festzustellen.

Zielregionen von Auslagerungen Die Wahl der Zielregionen für Produktionsverlagerungen hängt, neben betriebswirtschaftlichen Motiven, stark von politischen und handelspolitischen Rahmenbedingungen ab. Wie die Abbildung 8 bezüglich Verlagerungsstandorte zeigt, sind für Schweizer Produktions-Unternehmen vor allem die Wirtschaftsräume der EU-27 (EU-15 plus Osterweiterung) sowie Asiens relevante Produktionsstandorte.

Im Weiteren kann über die letzten sechs Jahre eine verändernde Bedeutung der Zielregionen von Verlagerungen festgestellt werden:

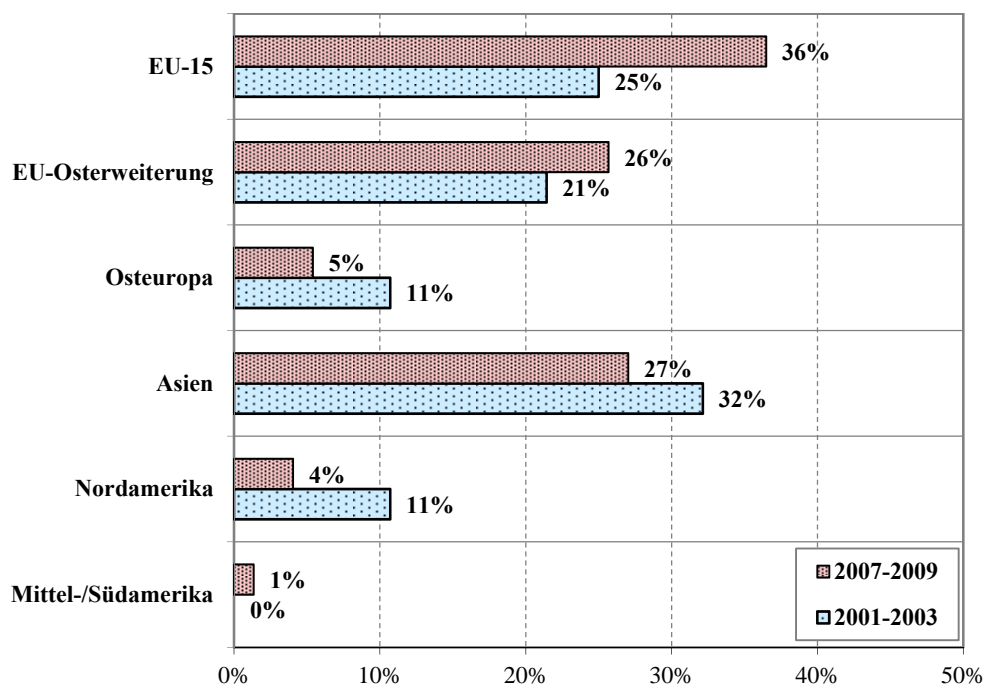


Abbildung 8: Veränderung in der Bedeutung der Zielregionen für ausländische Produktionsstandorte (100% = alle Zielregionen)

Während in früheren Erhebungen China rund drei Viertel der Verlagerungen nach Asien beanspruchte, gewannen in den letzten Jahren andere asiatische Länder wie z.B. Indien an Attraktivität. Zugleich blieb mit rund 10 Prozent der Anteil von China als Rückverlagerungsland annähernd konstant, so dass bilateral betrachtet per Saldo eine minimale Verschiebung zugunsten des Produktionsstandortes Schweiz festzustellen ist. Es scheint, dass einige Betriebe es nicht geschafft haben bei einzelnen Produkten die (als Rückverlagerungsgrund) häufig genannten Qualitätsprobleme, aufgrund der grösseren physischen und kulturellen Distanz, in den Griff zu bekommen.

Inwieweit dies, unter Berücksichtigung der Frankenstärke (gegenüber EURO und Dollar) und Wachstumsdynamik der Schwellenländer, eine Trendumkehr oder nur vorübergehende Verschiebung ist, wird sich mit der nächsten Erhebung beantworten lassen.

Herkunftsländer Rückverlagerungen Wie die Analyse der Herkunftsländer von Rückverlagerungen zeigt, erfolgten seit 2001 die Mehrheit der Rückverlagerungen aus den ‚alten‘ EU-Ländern (EU-15), wobei sich der Anteil westeuropäischer Herkunftsländer von ursprünglich 75 auf inzwischen 56 Prozent reduzierte. Die hohe Anzahl der Rückverlagerungen aus EU-Ländern korreliert zeitlich mit dem Inkrafttreten der bilateralen Verträge im Juni 2002, welche die durch das EWR-Nein (1992) forcierte Präsenz im EU-Raum zumindest teilweise reduzierte. Die übrigen Rückverlagerungen erfolgten aus Nordamerika und Länder der EU-Osterweiterung (EU-27) sowie, wie bereits erwähnt, aus China.

Verlagerungsmotive und Ziel-/Herkunftsländer In welchem Zusammenhang stehen die Motive für Verlagerungen mit den Ziel- resp. Herkunftsländern? Um diese Motivbündel zu identifizieren und in einem Zusammenhang mit den Regionen zu stellen, wurde anhand einer multivariaten Regression der Einfluss der Motive auf die Verlagerung in bestimmte Zielregionen untersucht. Dabei bestätigte sich die Vermutung, dass die neuen EU-Mitgliedsländer in Osteuropa sowie Asien die bevorzugte Zielregion für kostenmotivierte Verlagerungen sind, während Verlagerungen in die EU-15 vor allem mit dem Motiv ‚Nähe zu Grosskunden‘ begründet werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die EU mit 58 Prozent¹¹ Exportanteil immer noch der wichtigste Absatzmarkt für Schweizer Unternehmen ist, auch wenn der Anteil der nicht-europäischen Absatzregionen in den letzten zwanzig Jahren merklich gestiegen ist.

Wie eine Analyse bezüglich Wettbewerbsfaktoren und Verlagerungsverhalten zeigt, sind die Anteile der Aus- und Rückverlagerungen, abhängig des für ein Unternehmen wichtigsten Wettbewerbsfaktors, unterschiedlich ausgeprägt:

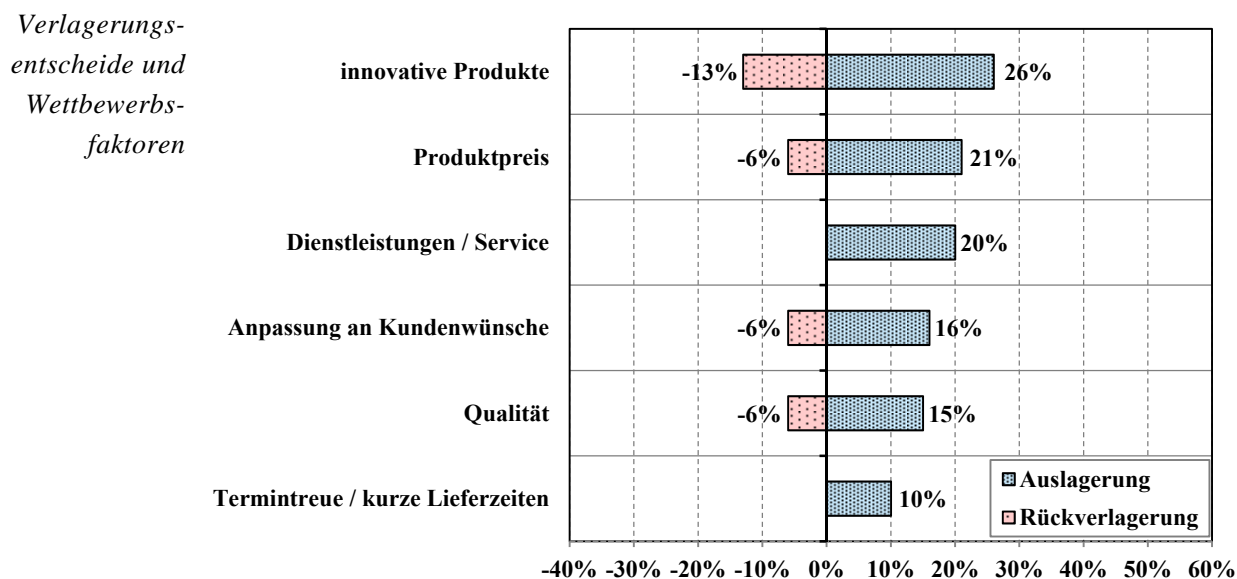


Abbildung 9: Produktionsverlagerungen abhängig wichtigstem Wettbewerbsfaktor

Dabei zeigt sich, dass 26 Prozent der Betriebe welche ‚innovative Produkte‘ als wichtigster Wettbewerbsfaktor angeben am Häufigsten ausgelagert haben. Analysiert man zugleich die Verlagerungsmotive dieser Betriebe, so zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang zum Auslagerungsgrund ‚Markterschliessung‘. Diese Schweizer Unternehmen positionieren sich im internationalen Wettbewerb als Innovationsführer und setzen auf die Strategie mittels innovativer Produkte neue Märkte zu erschliessen.

¹¹ Im Jahr 2010, gemäss KMU-Exportindikator der OSEC.

Am Zweithäufigsten verlagern Betriebe, die primär auf Preisführerschaft im Wettbewerb setzen. Diese Unternehmen beabsichtigen, entsprechend dem Hauptmotiv für Auslagerungen, Einsparpotenziale durch Produktionsverlagerung an günstigere Standorte zu realisieren. Wie jedoch die Anzahl und die Gründe von Rückverlagerungen bei diesen Unternehmen zeigen, kommt auf jeden dritten auslagernden Betrieb ein rückverlagernder Betrieb, bei dem die Kostenreduktion zu Qualitäts- und Flexibilitätsverlusten führt.

Entsprechend verlagern Unternehmen, die sich primär mit ‚Qualität‘ und ‚Flexibilität‘ im internationalen Wettbewerb positionieren, am seltensten Teile ihrer Produktion ins Ausland. Für diese Betriebe scheint der Werkplatz Schweiz die besten Rahmenbedingungen zu bieten.

Zugleich zeigt Abbildung 9 auch, dass vor allem auf ‚innovative Produkte‘ setzende Betriebe Teile ihrer Produktion wieder zurück verlagern. Dies kann auf die, durch den Neuigkeitscharakter bedingten, hohen Ansprüche an ‚Qualität‘ und ‚Flexibilität‘ zurückgeführt werden, welche mit je knapp 60 Prozent die weitaus häufigsten Rückverlagerungsgründe darstellen. Dies wird auch durch eine ergänzende Analyse bestätigt, welche einen signifikanten Zusammenhang zwischen ‚Qualität‘ als wichtigster Wettbewerbsfaktor und der Rückverlagerungshäufigkeit aufzeigt.

Trend Verlagerungsgründe Um den Trend einzelner Verlagerungsgründe zu analysieren, wurde die Veränderung der Bedeutung einzelner Motive über die letzten 6 Jahre untersucht.

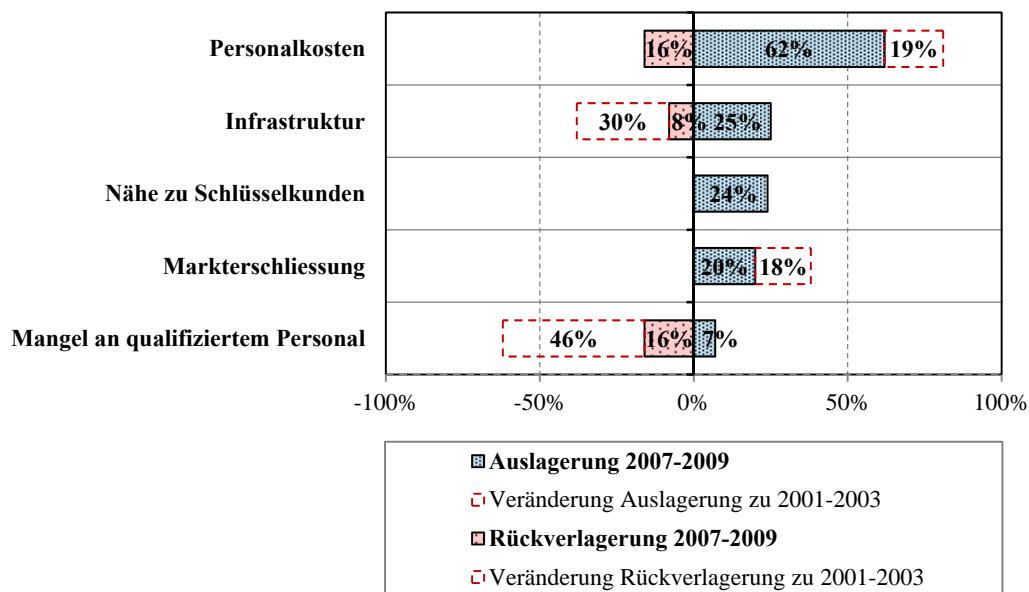


Abbildung 10: Veränderung Verlagerungsgründe innerhalb 6 Jahre

Dabei ist bemerkenswert, dass die Bedeutung der Motive zur Auslagerung von Teilen der Produktion sich teilweise wesentlich verändert hat. So haben die Auslagerungsgründe ‚Personalkosten‘ sowie ‚Markterschliessung‘ in den letzten Jahren um 19 resp. 18 Prozentpunkte abgenommen, während ‚Nähe zu Schlüsselkunden‘ gleich geblieben ist und ‚Infrastruktur‘ sowie ‚Mangel an qualifiziertem Personal‘ um 6 Prozentpunkte zugenommen haben. Unter Berücksichtigung des Rückgangs bei den Auslagerungen bestätigen diese Veränderungen, dass eine erste Phase zur Erschliessung neuer Märkte erfolgt ist und zugleich der Abstand, bezüglich ‚Infrastruktur‘, ‚Personalkosten‘ und speziell auch ‚qualifiziertem Personal‘, zu den Zielregionen kleiner geworden ist. Dies wird auch durch die signifikante Reduktion der Nennung von ‚Infrastruktur‘ (von 38% auf 8%) und ‚qualifiziertem Personal‘ (von 62% auf 16%) als Rückverlagerungsgründe bekräftigt.

tigt. Daraus kann, unter Berücksichtigung des Fachkräftemangels und der Kostenstruktur in der Schweiz, abgeleitet werden, dass (neben den Kosten) die Bedeutung der Motive ‚Mangel an qualifiziertem Personal‘ und ‚Infrastruktur‘ als Grund für die Auslagerung von Teilen der Produktion weiter zunehmen wird.

Forschung und Entwicklung im internationalen Umfeld

Nachdem vorangehend die Internationalisierung in Bezug auf die Produktion untersucht wurde, soll im Folgenden der Bereich der Forschung und Entwicklung (FuE), anhand der beiden Schwerpunktthemen Kooperation und Verlagerung, näher betrachtet werden.

FuE-Kooperation Eine erste Übersicht bezüglich FuE-Kooperation zeigt, dass knapp die Hälfte der befragten Unternehmen in einem der vier Innovationsfelder

- neue materielle Produkte (Konsum- oder Investitionsgüter),
- neue produktbegleitende Dienstleistungen,
- neue technische Prozesse (technische Verfahren, Technologieeinsatz),
- neue organisatorische Prozesse (inner-/überbetriebliche Organisationskonzepte),

mit öffentlichen Forschungsinstitutionen oder privatwirtschaftlichen FuE-Dienstleistern kooperieren. Dabei zeigt sich, dass rund drei Viertel der FuE-kooperierenden Unternehmen in den Innovationsfeldern ‚neue materielle Produkte‘ und ‚neue technische Prozesse‘ mit externen Partnern zusammenarbeiten, während es bei den Innovationsfeldern ‚neue produktbegleitende Dienstleistungen‘ oder ‚neue Organisationskonzepte‘ nur rund 17 Prozent sind.

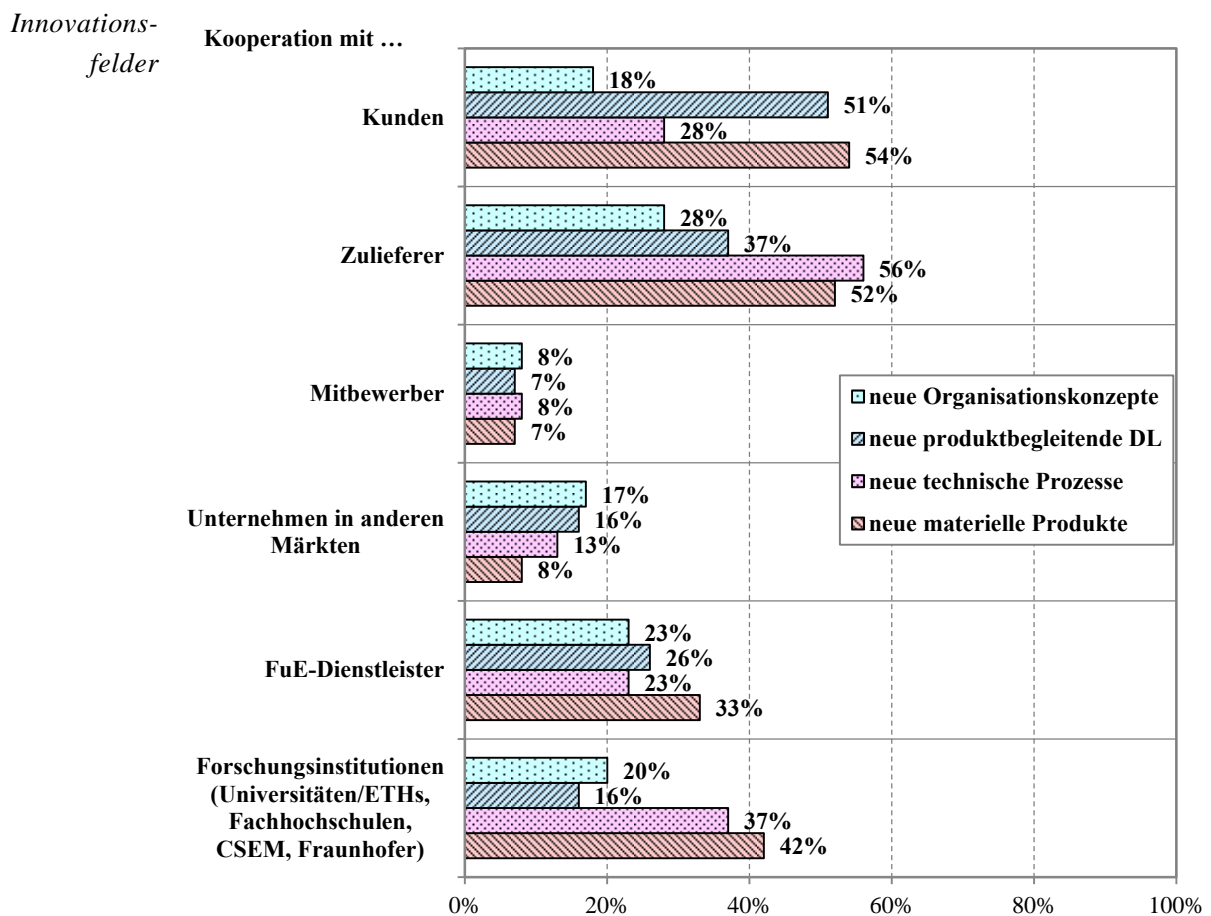


Abbildung 11: Kooperation nach FuE-Partner und Innovationsfelder

Wie in Abbildung 11 ‚Kooperation nach FuE-Partner und Innovationsfelder‘ ersichtlich ist, sind die wichtigsten FuE-Kooperationspartner bei materiellen und immateriellen Produktinnovationen die Zulieferer und Kunden der jeweiligen Unternehmen. Daneben sind Forschungsinstitutionen (Universitäten/ETHs, Fachhochschulen, CSEM, EMPA, Fraunhofer, etc.), vor allem bei technischen Produkt- und Prozessinnovationen, während private FuE-Dienstleister in allen vier Innovationsfeldern Kooperationspartner sind.

Zugleich kann festgestellt werden, dass rund die Hälfte der FuE-kooperierenden Unternehmen mit ausländischen Partnern (öffentliche Forschungsinstitutionen und/oder privatwirtschaftliche Unternehmen) zusammenarbeiten. Abgesehen von ‚neuen Organisationskonzepten‘ (zu 3/4 Partner aus der Schweiz) sind nationale und internationale Kooperationspartner für die Unternehmen gleich bedeutend.

Im Weiteren kann aufgezeigt werden, dass ein Grossteil jener Unternehmen, welche in den letzten drei Jahren Produkt- und Marktneuheiten entwickelten, signifikant häufiger im Bereich Forschung und Entwicklung mit externen Partnern kooperiert haben:

Produkt- und Marktneuheiten

In den letzten 3 Jahren ...

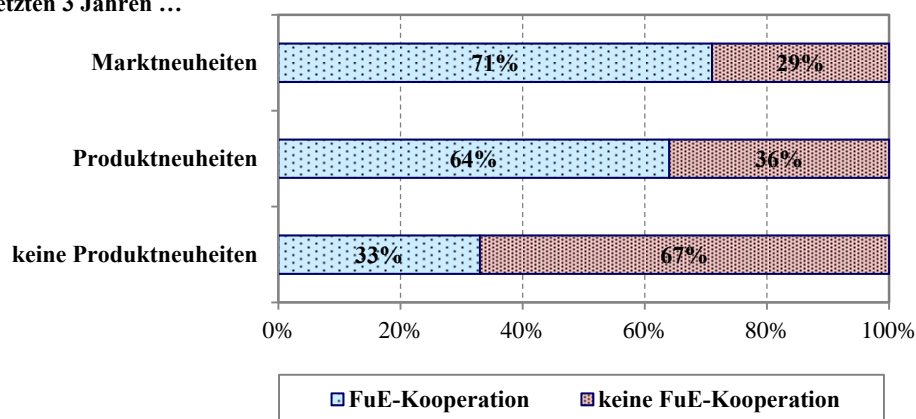


Abbildung 12: FuE-Kooperation und Entwicklung Produkt-/Marktneuheiten

Dies ist ein Ausdruck der, für Produkt- und vor allem Marktneuheiten, erforderlichen Kompetenzen und Technologien, welche oft nur zusammen mit entsprechenden FuE-Kompetenzzentren entwickelt werden können.

Zusätzlich kann nachgewiesen werden, dass Unternehmen, welche ausschliesslich mit privatwirtschaftlichen FuE-Dienstleistern kooperieren, sich hauptsächlich auf Produktneuheiten (neu für das Unternehmen, nicht neu für den Markt) fokussieren, während Unternehmen, die mit öffentlichen Forschungseinrichtungen (Hochschulen oder Forschungsstätten) kooperieren, deutlich häufiger Marktneuheiten entwickeln.

FuE-Verlagerungen

Wie im vorangehenden Abschnitt aufgezeigt, waren die Gründe zur Auslagerung von Teilen der Produktion mehrheitlich die Reduktion der Kosten sowie zunehmend die Erschliessung neuer Märkte. Zugleich zeigt die Zeitreihenanalyse (Abbildung 3) über die letzten zehn Jahre sowohl bei den Auslagerungen wie auch den Rückverlagerungen von Teilen der Produktion eine rückläufige Tendenz.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bezüglich Verlagerung von Forschung und Entwicklung ins Ausland, wenn auch in geringerem Umfang. So haben 5 Prozent der Schweizer Produktions-Unternehmen in den Jahren 2007 bis Mitte 2009 Teile ihrer Forschung und Entwicklung (FuE) ins Ausland verlagert. Was ein Fünftel weniger, als in der Periode 2004 bis 2006, sind. Der Anteil der FuE-Rückverlagerungen betrug in beiden Erhebungszeiträumen rund ein Prozent.

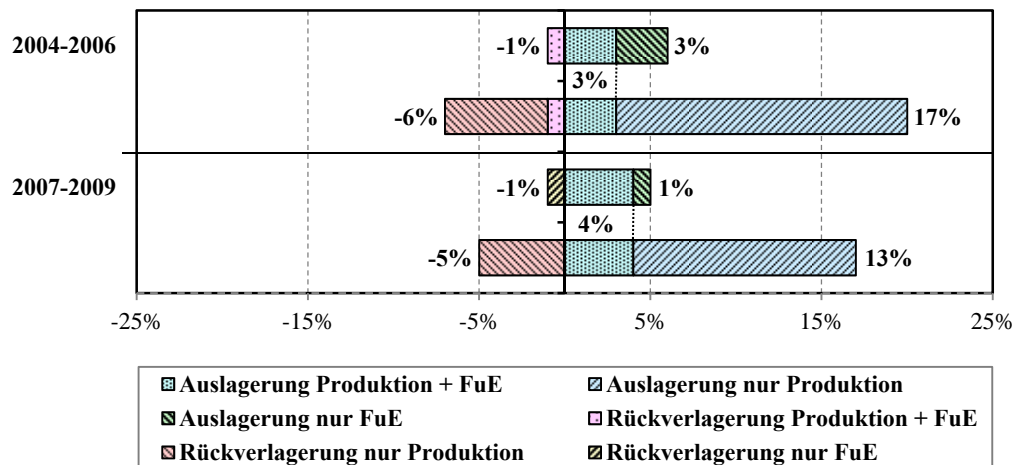


Abbildung 13: Trend FuE-Verlagerung im Vergleich zu Produktionsverlagerung

Hauptmotive zur FuE-Verlagerung ins Ausland waren hauptsächlich ‚Personalkosten‘, ‚Zugang zu neuem Wissen/Technologien/Cluster‘ sowie ‚Mangel an qualifizierten Fachkräften‘. Gründe für die FuE-Rückverlagerung sind vor allem ‚Nähe zu heimischer FuE‘, ‚Infrastruktur‘, ‚Koordinations-/Kontrollaufwand‘ sowie ‚Qualität‘. Analog zu den Produktions-Verlagerungen scheint der zusätzlich erforderliche ‚Koordinations-/Kontrollaufwand‘ wie auch die ‚Qualität‘ von einem relevanten Teil der verlagernden Unternehmen unterschätzt zu werden.

Im Weiteren ist zu beachten, dass der Faktor ‚Nähe zu FuE‘ von 8 Prozent der Unternehmen auch als Grund für die Rückverlagerung der Produktion genannt wird. Die Nähe zwischen FuE und Produktion ist vor allem bei wettbewerbsintensiven Produkten entscheidend für eine kurze Einführungszeit in die Produktion und den Markt, aber auch zum Schutz des Produkt- und Prozess-Know-hows. Entsprechend sind vor allem auch vor FuE-Verlagerungsentscheiden die entstehenden Zusatzaufwendungen zu berücksichtigen. Das heisst, neben direkten FuE-Kosten auch indirekte Kosten für zusätzlichen Koordinations-/Kontrollaufwand, mangelnde Qualität und Flexibilität, allfällige Know-how-Verluste sowie längere Markteinführungszeiten (Time-to-Market). Speziell bei Hightech-Produkten und/oder -Prozessen ist die enge Verknüpfung von Produktion und Entwicklung ein entscheidender Faktor für Schnelligkeit, Qualität und Flexibilität.

Fazit

Im Rahmen dieser Studie wurde untersucht, welche Internationalisierungsstrategien Schweizer Produktions-Unternehmen verfolgen, um sich in globalisierten Märkten erfolgreich behaupten zu können.

Die Internationalisierung der meisten Unternehmen beginnt mit dem Import von Vorleistungen aus dem Ausland, gefolgt vom Absatz eigener Produkte in ausländische Märkte. Knapp die Hälfte der exportierenden Unternehmen kooperiert dabei mit ausländischen Partnern und 40 Prozent haben zugleich eigene Standorte im Ausland. Dabei exportieren¹² heute 89 Prozent der Schweizer Unternehmen nach Europa, 54 Prozent nach Asien/Pazifik und 35 Prozent nach Nordamerika, wobei die asiatischen Exportmärkte das grösste Wachstum aufweisen.

¹² gemäss KMU-Exportindikator 2. Quartal 2011 der OSEC.

In den neuen Märkten gründen die meisten Unternehmen zunächst eine Verkaufsniederlassung, gefolgt von Service- und Produktionskapazitäten. Damit verknüpft ist oft auch die Beschaffung von Komponenten vor Ort, was neben den Lieferzeiten auch die Wechselkursrisiken vermindert.

Dabei gilt es die bereits gute Positionierung Schweizer Unternehmen in asiatischen Wachstumsmärkten, im Sinne einer geographischen Diversifikation, weiter auszubauen, nicht zuletzt um Rezessions- und Währungsrisiken zu reduzieren.

Verlagern um in Exportmärkten erfolgreich zu sein Vorrangige Motive der an eigene Standorte im Ausland verlagernden Schweizer Unternehmen sind ‚Markterschliessung‘ und ‚Nähe zu Schlüsselkunden‘, während bei der Auslagerung an andere Unternehmen das Motiv ‚Personalkosten‘ im Vordergrund steht. Dabei ist zu beachten, dass diese Motive in den letzten Jahren an Bedeutung verloren haben, während die Verlagerungsgründe ‚Infrastruktur‘ und ‚Mangel an qualifiziertem Personal‘ zugenommen haben. Setzt sich dieser Trend zusammen mit dem seit 2009 entstandenen Wechselkursnachteil fort, kann dies zur Folge haben, dass Schweizer Unternehmen wieder vermehrt auslagern und der seit 2003 rückläufige Auslagerungstrend sich wieder kehrt. Was bedeutet, dass im internationalen Wettbewerb stehende Unternehmen ihre Entwicklungs- und Produktionskapazitäten vermehrt in jene Absatzregionen verlagern, welche nicht nur die Währungsrisiken reduzieren, sondern in denen zunehmend auch die notwendige Infrastruktur und die erforderlichen qualifizierten Mitarbeitenden vorhanden sind.

Innovationen erhöhen die Wertschöpfung Der erstarkte Schweizer Franken erhöht zugleich die Notwendigkeit zu Produkt- und Prozessinnovationen. Das heisst die Entwicklung von innovativen, kundenorientierten Produkten, bei denen die Höhe des Preises nicht die kaufentscheidende Rolle spielt, sowie parallel die Erhöhung der Ressourceneffizienz und Qualität durch technische und organisatorische Optimierung der Produktions- und Entwicklungsprozesse.

Entsprechend setzen erfolgreiche exportorientierte Unternehmen primär auf die Wettbewerbsfaktoren ‚innovative Produkte‘ und ‚Qualität‘. So nennen zwei Drittel der Unternehmen mit mehr als 10 Prozent Umsatzrendite ‚Qualität‘ und ‚innovative Produkte‘ als wichtigste Wettbewerbsfaktoren. Diese Internationalisierungsstrategie ermöglicht nicht nur dem reinen Preiswettbewerb auszuweichen, sondern zugleich eine höhere Wertschöpfung zu erzielen, wie dies eine entsprechende Auswertung bestätigt:

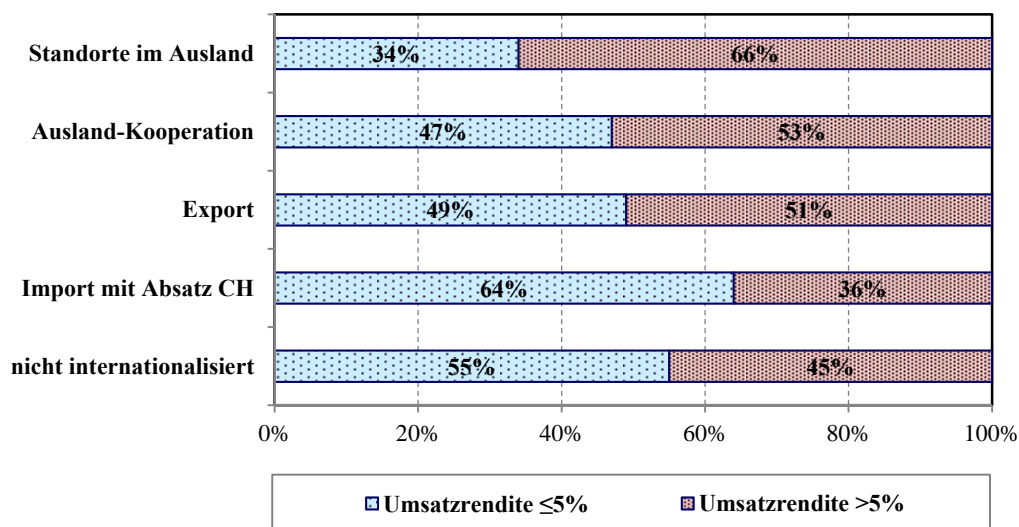


Abbildung 14: Internationalisierungsprofil abhängig Umsatzrendite

Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, verfolgt ein Grossteil der Schweizer Produktions-Unternehmen erfolgsträchtige Internationalisierungsstrategien. Mit einer Fokussierung auf qualitativ und technologisch anspruchsvolle Produkte (Sachgüter, Dienstleistungen) sowie effiziente und effektive Prozesse und einer Präsenz in den heute und künftig relevanten Absatzmärkten lassen sich weiterhin Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern erzielen. Dies gilt insbesondere auch in den Schwellenländern, welche sich weiter entwickeln und in denen auch künftig grosse Chancenpotenziale vorhanden sind.

Aus der optimalen Verbindung eines innovativen, kundenorientierten Leistungsangebots sowie einer ressourceneffizienten und -effektiven Leistungserstellung, ergeben sich in bestehenden und neuen Märkten Chancen, die nicht nur für diese Unternehmen insgesamt Wachstumsimpulse setzen, sondern für die eigenen Standorte wie auch die Zulieferer in der Schweiz Wertschöpfungs- und Wachstumspotenziale mit sich bringen.

Referenzen

- Barba Navaretti, G. & Venables, A. J. (2004): *Multinational Firms in the World Economy*. Princeton University Press, Princeton and Oxford.
- Credit Suisse Economic Research (2011): *Exportindustrie Schweiz – Erfolgsfaktoren und Ausblick*. Zürich.
- Credit Suisse und OSEC (2011): *KMU-Exportindikator 1. Quartal 2011*. Bern.
- Dachs, B.; Kinkel, S.; Ebersberger, B.; Waser, B.R.; Hanisch, C. (2006): *Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen im europäischen Vergleich*. Mitteilungen der European Manufacturing Survey - Schweiz. IBR, Hochschule Luzern – Wirtschaft. Luzern.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1977): *The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. Journal of International Business Studies, Vol. 8, No. 1, S. 23-32
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009): *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. Journal of International Business Studies, Vol. 40, S. 1411-1431
- Kinkel, S. & Maloca, S. (2008): *Produktionsverlagerungen rückläufig - Ausmass und Motive von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen im deutschen Verarbeitenden Gewerbe*. Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe.
- OECD (2005): *Measuring Globalisation. OECD Handbook on Economic Globalisation Indicators*. Paris.
- Schumpeter, J. A. (1983). *The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Übersetzt von Redvers Opies. 13. Neuauflage. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Swissmem (2011): *Panorama 2011 – Zahlen und Fakten*. Zürich.
- Waser, B.R. & Hanisch, C. (2005). *Gestaltung der Wertschöpfungskette Schweizer Produktions-Unternehmen im internationalen Wettbewerb*. Mitteilungen der European Manufacturing Survey – Schweiz. IBR, Hochschule Luzern - Wirtschaft. Luzern.
- Waser, B.R. & Hanisch, C. (2008). *Innovationspfade Schweizer Produktions-Unternehmen - Wachstumschancen mittels unterschiedlicher Strategien*. Mitteilungen der European Manufacturing Survey – Schweiz. IBR, Hochschule Luzern - Wirtschaft. Luzern.

European Manufacturing Survey – Schweiz (ProduktionsInnovationen.ch)

Seit 2001 führt das Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) der Hochschule Luzern, in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung in Karlsruhe, eine Erhebung zu Produkt- und Prozessinnovationen bei Schweizer Produktions-Unternehmen durch.

Das Ziel der Erhebung ist die systematische Analyse und der Vergleich des Innovationsverhaltens sowie der Leistungskraft von produzierenden Unternehmen des Sektors 2 über einen längeren Zeitraum in einem Erhebungsintervall von drei Jahren.

Untersuchungsgegenstand sind die verfolgten Strategien, der Einsatz innovativer Organisations- und Technikkonzepte, die Effizienz des Energie- und Ressourcenverbrauchs, Fragen des Personaleinsatzes und der Qualifikation sowie Produktions- und FuE-Verlagerungen. Daneben werden Leistungsindikatoren wie Produktivität, Flexibilität und Qualität erhoben.

Die mit der Erhebung gewonnenen Informationen dienen

- der Beratung von Firmen im Sinne eines Benchmarking,
- der Information von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände,
- der Politikberatung zum Zweck der Evaluierung von Massnahmen
- sowie der Verbesserung des wissenschaftlichen Kenntnisstandes.

Basierend auf der resultierenden, anonymisierten Datenbasis werden themenspezifische Studienberichte erstellt und interessierten Zielgruppen zugänglich gemacht. Die Erkenntnisse der Studien werden zudem in Lehrveranstaltungen der Hochschule Luzern – Wirtschaft, im Rahmen von praxisrelevanten Fallstudien, aufbereitet und eingesetzt.

Im Weiteren stehen die Erhebungsdaten in anonymisierter Form für Dienstleistungen im Rahmen von

- Kennzahlen-Vergleichen
(firmenspezifisches Performance- und/oder Prozess-Benchmarking),
- Sekundäranalysen oder
- kundenspezifischen Erhebungen

interessierten Unternehmen wie auch öffentlichen Institutionen zur Verfügung.

Weitere Informationen zur Erhebung sowie zum Dienstleistungsangebot finden Sie auf der Website www.produktionsinnovation.ch

Herausgeber / Kontaktadresse

European Manufacturing Survey – Schweiz
Institut für Betriebs- und Regionalökonomie,
Hochschule Luzern – Wirtschaft
Zentralstrasse 9
6002 Luzern