

# Internationalisierungsstrategien und Verlagerungstrends von Schweizer Produktionsunternehmen

Betrug die Exportquote der Schweizer Wirtschaft im Jahre 1990 noch ein Drittel des Bruttoinlandprodukts, wird heute jeder zweite Franken im Ausland verdient. Im Rahmen einer soeben veröffentlichten Studie wurde untersucht, welche Internationalisierungsstrategien Schweizer Produktionsunternehmen bei der Gestaltung ihrer Wertschöpfungskette verfolgen und wie erfolgreich sie damit sind. Im Fokus standen dabei die Importe von Vorleistungen, die Exporte von Produkten, die Verlagerung von Teilen der Produktion, die Verlagerung von Teilen der Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten sowie Kooperationen mit ausländischen Partnern. Welchen Einfluss der erstarkte Schweizer Franken auf das Verlagerungsverhalten der exportorientierten Schweizer Unternehmen hat, wird sich allerdings erst mit der nächsten Erhebung beantworten lassen.



Für exportierende Unternehmen ist der Wettbewerbsfaktor Qualität am wichtigsten, gefolgt von Anpassung an Kundenwünsche, Produktpreis und Produktneuheiten. Im Bild: Produktion von Kupfer- und Glasfaserkabeln bei Reichle & De Massari AG in Wetzikon.

Foto: Keystone

Gemäss der Studie sind nur 4% der befragten Betriebsstätten (ab 20 Mitarbeitende) nicht international tätig. 11% beziehen zwar Vorleistungen direkt aus dem Ausland, ihre Produkte werden jedoch ausschliesslich in der Schweiz verkauft. Somit setzen 85% der Betriebe ihre Produkte zumindest teilweise aus ausländischen Märkten ab. 33% der exportierenden Unternehmen kooperieren dabei mit ausländischen Unternehmen, und 29% betreiben eigene Standorte im Ausland. Der Umsatzanteil der bezogenen Vorleistungen aus dem Ausland beträgt bei den befragten Produktionsstätten im Mittel 42%, der Exportanteil an Produkten 46%. Der Exportanteil hat im Vergleich zur letzten Erhebung

(2006) weniger stark zugenommen als der Importanteil, was auch durch die Import-Export-Statistik der Eidg. Oberzolldirektion (OZD) bestätigt wird.

Unternehmensübergreifende Partnerschaften eröffnen speziell kleineren Unternehmen 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. Dies ist oft auch in Zusammenhang mit der Verlagerung von Teilen der Produktion ins Ausland festzustellen.

Von den befragten Betrieben kooperieren – ausserhalb von einmaligen Auftragsbeziehungen – rund 70% in den Bereichen F&E, Produktion, Vertrieb oder Wartung. Davon ist bei mehr als der Hälfte (55%) der kooperierenden Betriebe in mindestens einem Kooperationsbereich der wichtigste Partner im Ausland angesiedelt.

Für exportierende Unternehmen ist der Wettbewerbsfaktor *Qualität* am wichtigsten, gefolgt von *Anpassung an Kundenwünsche*,



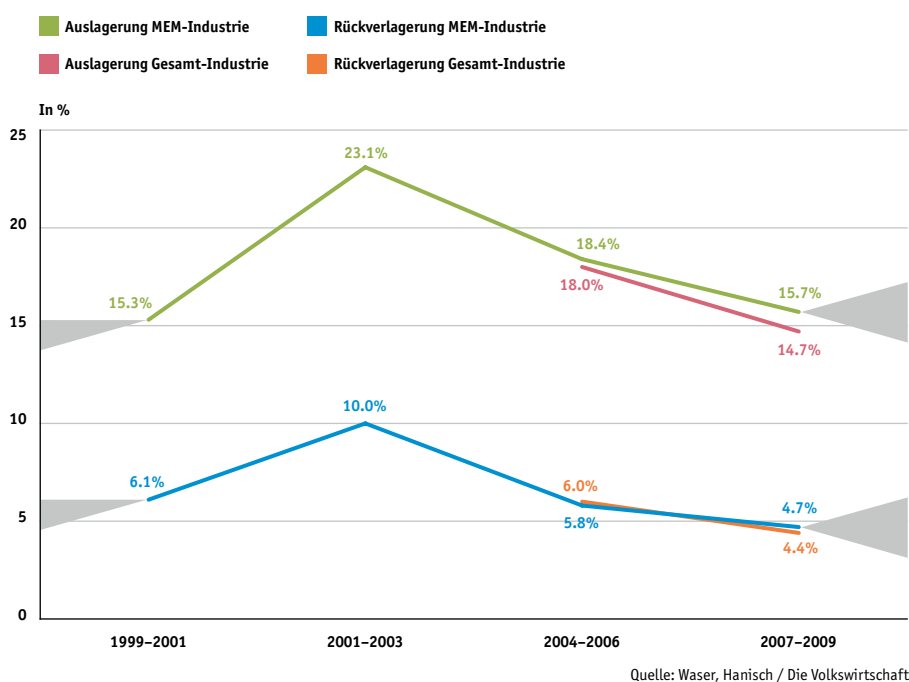
**Prof. Bruno R. Waser**  
Projektleiter am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, Dozent der Hochschule Luzern – Wirtschaft, Luzern  
[bruno.waser@hslu.ch](mailto:bruno.waser@hslu.ch)



**Christoph Hanisch**  
Projektleiter am Institut für Betriebs- und Regionalökonomie, Dozent der Hochschule Luzern – Wirtschaft, Luzern  
[christoph.hanisch@hslu.ch](mailto:christoph.hanisch@hslu.ch)

Grafik 1

## Trend Produktionsverlagerung Schweizer Industrieunternehmen (ab 20 MA)



*Produktpreis* und *Produktneuheiten*. Seit der letzten Erhebung (2006) hat die Bedeutung der Produktneuheiten im Vergleich zu den anderen Faktoren markant zugenommen.

### Aus- und Rückverlagerung von Teilen der Produktion ins Ausland

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 nach Osteuropa und Fernost – sowie zunehmend auch die Erschliessung neuer Märkte.

Eine beachtenswerte Grösse sind aber auch die Rückverlagerungen, die gegenüber auslagernden Betrieben im Verhältnis von rund 1:3 stattfanden. Offensichtlich werden Risiken und Schwierigkeiten beim Aufbau von Produktionsstätten im Ausland und die daraus resultierenden zusätzlichen Aufwendungen zur Sicherstellung wichtiger Wettbewerbsfaktoren – wie Qualität, Flexibilität und Produktivität – oft unterschätzt. Eine Zeitreihenanalyse (vgl. *Grafik 1*) über zehn Jahre zeigt, dass sowohl die Auslagerungen wie Rückverlagerungen seit 2003 rückläufig sind. So haben rund 16% der befragten Schweizer Industrieunternehmen von 2007 bis zum zweiten Quartal 2009 Teile ihrer Produktion ins Ausland verlagert, während rund 5% aller Betriebe Teile der Produktion zurückverlagert haben. Dies ist gegenüber

der letzten Erhebung 2006 eine erneute Reduktion der Verlagerungshäufigkeit und bestätigt die mit der damaligen Erhebung festgestellte Trendumkehr.

Inwieweit die während des Erhebungszeitraums (2007–2009) 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 Entwicklungen und der veränderten Bedeutung von einzelnen Verlagerungsregionen sowie -motiven für die Unternehmen, so scheinen unternehmensexterne Faktoren das Verlagerungsverhalten wesentlich mit zu beeinflussen. Mit anderen Worten: 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 wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen (Marktöffnung Osteuropa und China, Ablehnung EWR-Beitritt und bilaterale Verträge, Wechselkursrisiken, Fachkräftemangel) entscheidend mitbestimmt.

Wie *Grafik 1* zeigt, schwächt sich der Rückverlagerungstrend seit 2003 ebenfalls ab. Dies ist eine Folge der Auslagerungsreduktion, kann aber auch mit effektiveren Verlagerungsprozessen sowie bereits erfolgreichem Markteintritt begründet werden.

Signifikante Unterschiede in der Verlagerungsintensität zeigen sich speziell auch bezüglich Unternehmensgrösse. Grosse Unternehmen haben einen entsprechend grösseren Absatz im Ausland, umfangreichere und damit einfacher teilbaren Produktionskapazitäten sowie grössere internationale Erfahrungen und mehr Personalressourcen zum Aufbau ausländischer Produktionsstätten; entsprechend verlagern sie erwartungsgemäss deutlich häufiger Teile ihrer Produktion ins Ausland.

Die Verlagerung von Produktionskapazitäten ins Ausland kann entweder an eigene Betriebsstandorte (*Captive Offshoring*) oder Zulieferunternehmen (*Offshore Outsourcing*) erfolgen. Wie die Auswertung zeigt, verlagern 63% der Betriebe an eigene Standorte und 43% zu ausländischen Zulieferunternehmen, während sich die Rückverlagerungen aus eigenen oder fremden Auslandstandorten in etwa die Waage halten.

### Motive der Produktionsauslagerung

Das dominierende Motiv zur Verlagerung von Teilen der Produktion an ausländische Standorte sind *tieferer Produktions- und Per-*

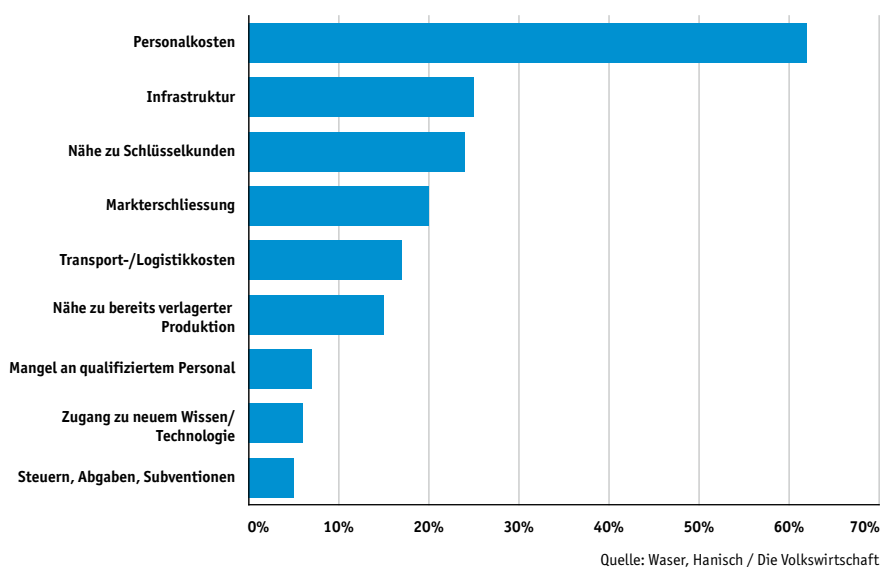
Kasten 1

#### European Manufacturing Survey – Schweiz

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 Produktionsunternehmen durch. Das Ziel der Erhebung ist die systematische Analyse und der Vergleich des Innovationsverhaltens sowie der Leistungskraft von produzierenden Unternehmen des 2. Sektors über einen längeren Zeitraum in einem Erhebungsintervall von drei Jahren. Vergleichbare Erhebungen werden im Rahmen der «European Manufacturing Survey» in Deutschland und weiteren europäischen Ländern durchgeführt. Weitere Informationen zur Erhebung unter [www.produktionsinnovation.ch](http://www.produktionsinnovation.ch).

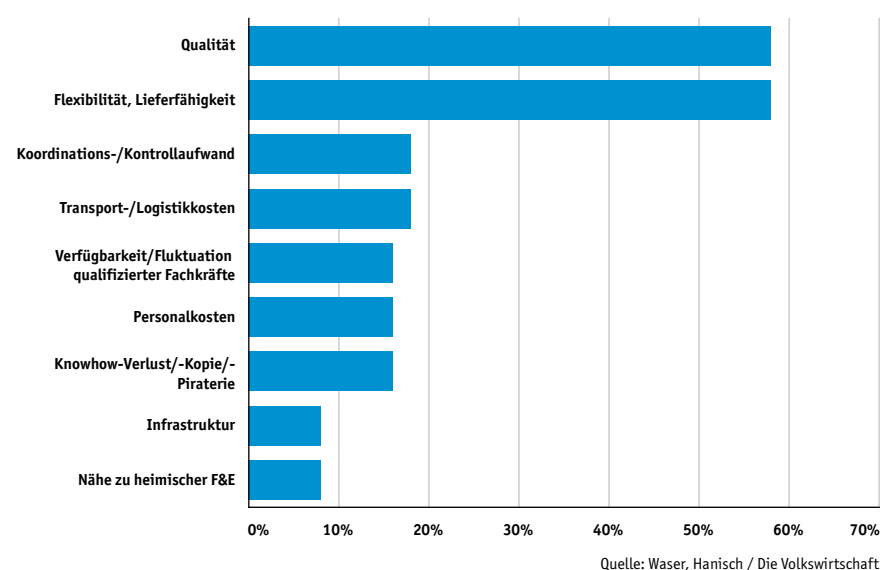
Grafik 2

### Gründe für Auslagerungen im Zeitraum 2007–2009 (Mehrfachnennungen möglich, 100% = auslagernde Betriebe)



Grafik 3

### Gründe für Rückverlagerungen im Zeitraum 2007–2009 (Mehrfachnennungen möglich, 100% = rückverlagernde Betriebe)



sonalkosten. An zweiter Stelle wird der Faktor *Infrastruktur* genannt, gefolgt von der *Nähe zu Schlüsselkunden* sowie der *Erschliessung neuer Märkte*. Weitere Auslagerungsgründe sind *Transport- und Logistikkosten* sowie die *Nähe zu bereits verlagelter Produktion*. Diese Motive sind eine Folge der Erschliessung neuer Märkte und Teil einer Internationalisierungsstrategie, bei der Kunden im Ausland beliefert werden bzw. sich der Warenfluss über den Standort Schweiz nicht rechnet.

Die Häufigkeit der Nennung von *Personalkosten* als Verlagerungsgrund korreliert mit der allgemeinen Zu- resp. Abnahme der Verlagerungen. Ein Vergleich des Verlage-

rungstrends 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.

### Rückverlagerungsgründe

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 Auslandsstandorten und der Schweiz bestehen. Dabei zeigt sich, dass für knapp 60% der verlagernden Firmen *mangelnde Qualität* oder *fehlende Flexibilität/Lieferfähigkeit* Auslöser für die Rückverlagerung von Teilen der Produktion waren (vgl. *Grafik 3*). Beides sind bedeutende Wettbewerbsfaktoren für global tätige Schweizer Unternehmen. Ein Zusammenhang zu den beiden Rückverlagerungsgründen besteht auch beim *Koordinations-/Kontrollaufwand*, was darauf hinweist, dass neben der Produkt- auch die Prozessqualität nicht den Erwartungen entspricht.

### Verlagerungsregionen

Die Wahl der Zielregionen für Produktionsverlagerungen hängt – neben betriebswirtschaftlichen Motiven – stark von (handels-)politischen Rahmenbedingungen ab. Für Schweizer Produktionsunternehmen sind vor allem die Wirtschaftsräume der EU27 sowie Asiens bevorzugte Produktionsstandorte. 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.

Wie die Analyse der Herkunftsländer von Rückverlagerungen zeigt, erfolgten seit 2001 die Mehrheit der Rückverlagerungen aus den EU15-Ländern, wobei sich der Anteil westeuropäischer Herkunftsländer von ursprünglich 75% auf inzwischen 56% 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 Ländern der EU-Osterweiterung sowie aus China.

In welchem Zusammenhang stehen die Motive für Verlagerungen mit den Ziel- resp. Herkunftsländern? Die Vermutung, dass die

neuen osteuropäischen EU-Mitgliedsländer sowie Asien die bevorzugte Zielregion für kostenmotivierte Verlagerungen sind, während Verlagerungen in die EU15 vor allem mit der Nähe zu Grosskunden begründet werden, konnte bestätigt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die EU mit 58% Exportanteil immer noch der wichtigste Absatzmarkt für Schweizer Unternehmen ist, auch wenn der Anteil der nicht-europäischen Absatzregionen in den letzten 20 Jahren merklich gestiegen ist.

### Trend der Verlagerungsgründe

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

Bemerkenswert ist, dass sich die Bedeutung der Motive zur Auslagerung von Teilen der Produktion teilweise wesentlich verändert hat: Das Motiv *Personalkosten* hat um rund ein Viertel und die *Markterschliessung* sogar um die Hälfte abgenommen. Die *Nähe zu Schlüsselkunden* ist gleich wichtig geblieben, während *Infrastruktur* und *Mangel an qualifiziertem Personal* in der Bedeutung leicht 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 zu den Zielregionen bezüglich *Infrastruktur*, *Personalkosten* und insbesondere *qualifiziertem Personal* kleiner geworden ist. Dies wird auch durch die deutliche Reduktion der Nennung von *Infrastruktur* (von 38% auf 8%) und *qualifiziertem Personal* (von 62% auf 16%) als Rückverlagerungsgründe bekräftigt. 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.

Entsprechend setzen erfolgreiche exportorientierte Unternehmen primär auf die Wettbewerbsfaktoren *innovative Produkte* und *Qualität*. So nennen zwei Drittel der Unternehmen mit mehr als 10% Umsatzrendite *Qualität* und *innovative Produkte* als wichtigste Wettbewerbsfaktoren. Diese Internationalisierungsstrategie ermöglicht nicht nur, dem reinen Preiswettbewerb auszuweichen, sondern zugleich eine höhere Wertschöpfung zu erzielen.

Ein Grossteil der Schweizer Produktionsunternehmen setzt auf erfolgsträchtige Internationalisierungsstrategien. Mit einer Fokussierung auf qualitativ und technologisch anspruchsvolle Produkte (Sachgüter, Dienstleistungen), effiziente und effektive Prozesse sowie einer Präsenz in den heute und künftig relevanten Absatzmärkten lassen sich weiterhin Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern erzielen. Dies gilt insbesondere in den Schwellenländern, welche sich weiter entwickeln und in denen auch künftig grosse Chancenpotenziale vorhanden sind.

### Fazit

Die Verlagerung von Teilen der Produktion an eigene oder unternehmensfremde ausländische Standorte ist eine der Strategien, welche Schweizer Produktionsunternehmen verfolgen, um sich in globalisierten Märkten erfolgreich behaupten zu können. 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. Allerdings haben diese Motive in den letzten Jahren an Bedeutung verloren, während *Infrastruktur* und *Mangel an qualifiziertem Personal* wichtiger geworden sind. Setzt sich dieser Trend und der seit 2009 entstandene Wechselkursnachteil fort, kann dies zur Folge haben, dass Schweizer Unternehmen wieder vermehrt auslagern und sich der seit 2003 rückläufige Auslagerungstrend umkehrt.

Aus der optimalen Verbindung eines innovativen, kundenorientierten Leistungsangebots wie einer ressourceneffizienten/-effektiven Leistungserstellung ergeben sich in bestehenden sowie 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. ■

Kasten 2

#### Datenbasis

Die der Studie zugrunde liegende Datenbasis, bestehend aus rund 690 Betriebsstätten ab 20 Mitarbeitenden des 2. Sektors (Industrie), resultiert aus der dreijährlichen Erhebung «European Manufacturing Survey – Schweiz». Die aktuelle Datenbasis weicht hinsichtlich ihrer Branchenverteilung nur unwesentlich von den aktuellen Zahlen der eidgenössischen Betriebszählung im Jahre 2008 ab. Unterschiede werden bei Auswertungen überprüft und im Rahmen der Studien soweit thematisiert, als sie zur Interpretation der Ergebnisse relevant sind.

### Erfolgreiche Internationalisierungsstrategien

Der erstarkte Schweizer Franken erhöht die Notwendigkeit zu Produkt- und Prozessinnovationen, d.h. die Entwicklung von innovativen, kundenorientierten Produkten, bei denen die Höhe des Preises nicht die kaufentscheidende Rolle spielt, sowie – parallel dazu – die Verbesserung von Ressourceneffizienz und Qualität durch technische und organisatorische Optimierung der Produktions- und Entwicklungsprozesse.