

Jedes zweite Produktionsunternehmen erwägt Verlagerung ins Ausland

Eine Umfrage zeigt, dass rund die Hälfte der befragten Unternehmer des produzierenden Gewerbes über eine Verlagerung oder eine Auslagerung ins Ausland nachdenkt. Hauptgrund dafür sind die hohen Kosten in der Schweiz. *Thomas Friedli, Christoph Benninghaus, Christian Elbe*

Abstract Die neusten Ergebnisse des «Swiss Manufacturing Survey 2017» – einer Umfrage der Universität St. Gallen bei 247 Produktionsunternehmen in der Schweiz – zeigen die Gefahr der Abwanderung des produzierenden Gewerbes aus der Schweiz. Insbesondere die hohen Lohnkosten und der ungünstige Wechselkurs gelten als Haupthindernis für die hiesige Produktion. Mit 46 Prozent entsprechend hoch ist die Zahl der untersuchten Schweizer Unternehmen, die in den nächsten drei Jahren eine Verlagerung ins Ausland erwägen. Doch der Produktionsstandort Schweiz hat auch Stärken: Diese liegen in den frühen Phasen des Produktlebenszyklus und im Aufbau von strategisch wichtigem Wissen. Das Ziel muss es sein, diese Fähigkeiten und Standortvorteile der Schweiz weiter zu stärken. Die im Rahmen der Studie identifizierten Schwächen zeigen wichtige Stellhebel, um die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Schweiz zu verbessern und eine Abwanderung der Produktion zu verhindern.

Die Schweiz ist weltweit bekannt für Innovation und Zuverlässigkeit. Viele Schweizer Produkte sind hoch angesehen und haben Qualitätsmassstäbe gesetzt. Ob es sich dabei um Nahrungsmittel, Messer, hochmoderne Anlagen und Maschinen oder Luxusuhren handelt – Kunden aus allen Ländern vertrauen auf die Hochwertigkeit von Schweizer Produkten.

Im Rahmen des «Swiss Manufacturing Survey»¹ hat die Universität St. Gallen im Frühjahr 2017 247 Unternehmen des produzierenden Gewerbes zu Aspekten der Schweizer Produktion befragt (siehe *Kasten*). Die Umfrage zeigt: Während die Mehrheit der produzierenden Unternehmen den Schweizer Standort festigen will, steht fast die Hälfte vor der Entscheidung, die Schweiz zu verlassen. 46 Prozent der befragten Schweizer Unternehmen ziehen in den nächsten drei Jahren Verlagerungen und Outsourcing der Produktion ins Ausland in Erwägung. Als mögliche Zielregionen werden vor allem Osteuropa, China und Westeuropa genannt.

Die Gründe für eine Abwanderung sind vielfältig. Wie erwartet stellen die hohen Personalkosten in der Schweiz die grösste Hürde für die Studienteilnehmer dar, wenn es darum geht, in der Schweiz zu produzieren. Auch der Wechselkurs wird als grosses Hindernis ange-

sehen, besonders von grossen Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern in der Schweiz. Mangelnde Aufträge und Budgeteinschränkungen betreffen eher KMU mit weniger als 250 Mitarbeitern, grosse Firmen scheinen damit weniger Probleme zu haben. Interessant ist zudem, dass die Unternehmen die geringen Bürokratieaufwendungen nicht als besonde-

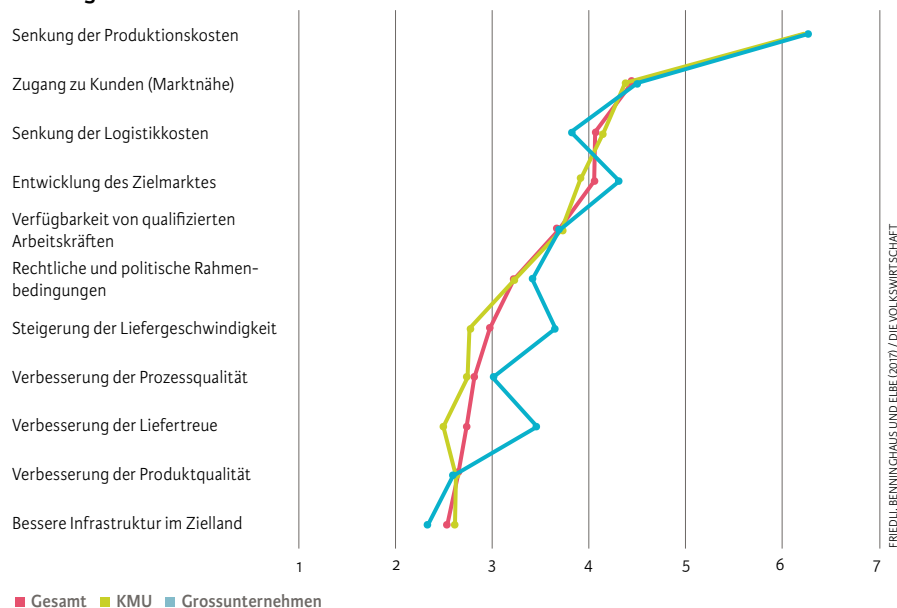
res Merkmal des Standorts Schweiz sehen – entgegen dem Ruf der Schweiz, eine sehr wirtschaftsfreundliche Verwaltung zu haben.

Unterschiedlich wichtige Standortfaktoren

Die genannten Hürden haben einen erheblichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Unternehmen. Diese hängt insbesondere von Standortfaktoren, wie beispielsweise den Kosten und dem regulatorischen Umfeld, ab. Während in der Theorie die Standortfaktoren häufig nur in «Marktnähe», «Zugang zu niedrigen Fertigungskosten» sowie «Zugang zu Wissen» klassifiziert werden², nennen produzierende Unternehmen oft weitere Faktoren wie die Nähe zu den Lieferanten, lokale Technologien, Transport- und Logistikkosten, den Zugang zu günstiger Energieversorgung, die Überwindung zoll- und

² Siehe Ferdows (1997).

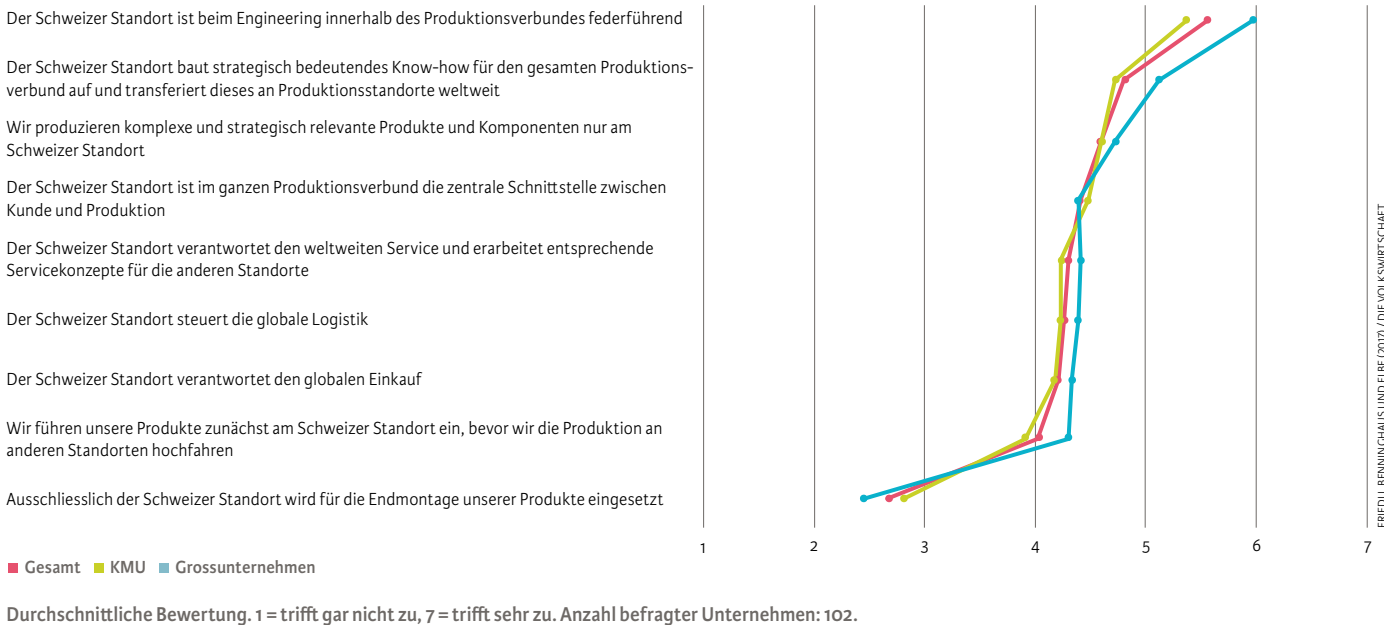
Abb. 1: Mögliche Gründe für eine Produktionsverlagerung ins Ausland, nach Wichtigkeit



¹ Siehe Friedli, Benninghaus und Elbe (2017).

Durchschnittliche Bewertung. 1 = sehr unwichtig, 7 = sehr wichtig. Anzahl befragter Unternehmen: 106.

Abb. 2: So beurteilen Unternehmen die Rolle von Schweizer Produktionsstandorten



nicht tarifärer Barrieren oder die Nutzung von Wechselkurseffekten.³ Eine Priorisierung der Standortfaktoren ist allerdings nicht möglich, da diese entweder von Unternehmen zu Unternehmen oder sogar von Produktionswerk zu Produktionswerk variiert. Ist beispielsweise für den einen Werkplatz die Kundennähe ein dominierender Aspekt, so ist er für andere Standorte, an denen nur Zwischenprodukte hergestellt werden, kaum relevant. Allerdings kann sich die Bedeutung von Standortfaktoren im Laufe der Zeit ändern. Einige Unternehmen berichten beispielsweise, dass Standorte, die ursprünglich noch wegen Kostenvorteilen gewählt wurden, heutzutage potenzielle Wissens- und Lernquellen sind.⁴

Nationale Differenzen hinsichtlich dieser Faktoren veranlassen Unternehmen gelegentlich zur Verlagerungen ihrer Wertschöpfungsaktivitäten an Standorte mit vorteilhafteren Bedingungen. Der aktuelle «Swiss Manufacturing Survey» zeigt, dass bereits eine Vielzahl von Schweizer Unternehmen in den vergangenen drei Jahren Veränderungen bei der geografischen Konfiguration ihrer Produktionsstätten vorgenommen hat.

Hohe Kosten vertreiben Firmen

Im Vergleich zum Outsourcing, bei dem einzelne Wertschöpfungsaktivitäten des eigenen Unternehmens an Dritte ausgelagert werden, stellt eine Verlagerung des Produktionsstandortes einen ungleich grösseren

Schritt dar, wenn es darum geht, den Unternehmensstandort zu ändern. Denn bei einer Verlagerung gehen nicht nur Arbeitsplätze am alten Standort verloren, sondern auch Know-how, das zum Teil über weite Strecken transferiert werden muss und somit in der Schweiz teilweise verschwindet. Deshalb müssen Unternehmen gute Gründe haben, um einen solchen Schritt zu gehen.

Als wichtigsten Grund nennen Unternehmen, die in den letzten drei Jahren eine Produktionsstätte ins Ausland verlagert haben, die Einsparung von Produktionskosten. Zum selben Ergebnis gelangen auch internationale Studien.⁵ Die Einsparung von Logistikkosten ist, mit viel Abstand und im Durchschnitt beinahe neutral bewertet, der zweitwichtigste Grund. Für Grossunternehmen ist dieser Punkt jedoch wichtiger als für KMU. Dasselbe gilt für die Verbesserung der Liefersgeschwindigkeit und -pünktlichkeit, auch sie ist für Grossunternehmen wichtiger. Qualitätsverbesserungen, ein besseres juristisches und politisches Umfeld oder eine bessere Infrastruktur sind dagegen kaum ein Grund, die Schweiz zu verlassen. Auch die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften ist insgesamt eher unwichtig – dennoch ist sie aber für KMU wichtiger als für Grossunternehmen.

Kostensenkung auch in Zukunft Hauptmotiv

Ähnlich sieht es bei den Motiven aus, die Firmen dazu bringen könnten, in den nächs-

ten drei Jahren Verlagerungen ins Ausland vorzunehmen. Auch hier stehen Einsparungen bei den Produktionskosten an erster Stelle (siehe *Abbildung 1*). Ein weiteres kostengetriebenes Motiv, die Senkung der Logistikkosten, kommt bereits an dritter Stelle. Schweizer Produktionsstätten sind denn auch bei den Studienteilnehmern im Durchschnitt 37 Prozent teurer als ausländische. Bei den Grossunternehmen liegen sie durchschnittlich 20 Prozent höher, bei den KMU sind es 43 Prozent. Dieses Ergebnis zeigt erneut, wie drängend das Problem der hohen Kosten für Schweizer Produktionsunternehmen ist.

Motive zur Fokussierung auf heutige und zukünftige Kunden folgen erst an zweiter und vierter Stelle. Die Nähe zu den bestehenden Kunden wird dabei als etwas wichtiger angesehen als die Erschliessung neuer Märkte. Aber beide werden von den befragten Unternehmen im Mittel als eher neutral bewertet. Auch hier zeigt sich ein Grössenunterschied: Für grosse Unternehmen ist die Expansion in neue Märkte wichtiger als für kleine Betriebe. Qualitäts- und Infrastrukturfaktoren sind, wie auch bei den Faktoren bereits durchgeführter Verlagerungen, eher unwichtig. Das zeigt, wie fortschrittlich die Rahmenbedingungen in der Schweizer Produktionslandschaft sind.

Ob das stabile politische Umfeld und die gute Infrastruktur in der Schweiz die höheren Kosten aufwiegen können, muss jedes Unternehmen letztendlich für sich entscheiden. Allerdings fällt auf, dass KMU offenbar stärker an den Standort Schweiz gebunden sind als

³ Siehe Abele et al (2008), Ellram et al (2013) sowie Ketokivi et al (2017).

⁴ Siehe Meijboom und Vos (1997).

⁵ Siehe Jacob und Strube (2008).

Swiss Manufacturing Survey

Der vom Institut für Technologie-Management der Universität St. Gallen ins Leben gerufene jährliche «Swiss Manufacturing Survey» untersucht objektiv die aktuelle Situation und die zukünftigen Entwicklungen des produzierenden Gewerbes in der Schweiz. Mit aktuell 20 Prozent der gesamten Erwerbstätigen und 25,5 Prozent Anteil am BIP hat der sekundäre Sektor immer noch einen erheblichen Anteil an der Wirtschaftsleistung der Schweiz.³ Die Unternehmen werden beispielsweise zu ihren Standortentscheidungen, der Innovationsfähigkeit, der Bedeutung von Marktnähe sowie den Stärken des Schweizer Arbeitsplatzes befragt. Die Studie dient als Grundlage für Entscheidungsträger in Unternehmen, Verbänden, Politik und Wissenschaft. Die Teilnahme ist kostenlos, und jedes teilnehmende Unternehmen erhält eine personalisierte Auswertung, welche einen Vergleich mit der eigenen Branche und allen Teilnehmern ermöglicht. Mehr Informationen zur Teilnahme auf Tectem.ch.

a Bundesamt für Statistik (2017).

Grossunternehmen. Die Gründe dafür können einerseits persönlich sein, wie das Beispiel des CEO eines Herstellers industrieller Schutztechnik zeigt, der sich selbst als Verfechter des Produktionsstandorts Schweiz bezeichnet. Andererseits sind Verlagerungen für KMU manchmal auch schwieriger umzusetzen. So antwortete der CEO eines KMU aus der metallverarbeitenden Industrie beispielsweise, dass ein Grossteil der Schweizer Unternehmen so klein sei, dass eine Auslagerung der Produktion ins Ausland schon alleine aufgrund fehlender Fremdsprachenkenntnisse schlicht unmöglich wäre.

Erwartungsgemäss werden einmal verlagerte Produktions- oder F&E-Tätigkeiten eher selten zurückverlagert. Nur einer der Umfrageteilnehmer hat in den letzten drei Jahren eine Rückverlagerung in die Schweiz vorgenommen, wegen Qualitätsmängeln im Ausland. Um weitere Werkschliessungen und Produktionsabwanderungen zu verhindern, müssen die Schweizer Produktionsstandorte sich gegenüber Konkurrenzunternehmen und im internen Wettbewerb innerhalb des eigenen Produktionsverbands strategisch neu positionieren.

Komplexe Produktionsschritte bleiben in der Schweiz

In der Studie wurden die Unternehmen auch nach der Rolle der Schweizer Standorte in ihrem Produktionsnetzwerk gefragt. Die meisten Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass die Schweiz bei ihnen eine führende

Rolle im Bereich Engineering einnimmt (siehe *Abbildung 2*). Auch der Aufbau und Transfer von strategisch wichtigem Know-how im Produktionsnetzwerk wird als bedeutend angesehen. Diese beiden Punkte treffen besonders auf Grossunternehmen zu. Viele Unternehmen gaben an, dass komplexe und strategisch wichtige Produkte oder Komponenten nur in der Schweiz produziert werden. Die Endmontage findet jedoch in den seltensten Fällen ausschliesslich in der Schweiz statt. Die restlichen Aussagen zum Standort Schweiz werden im Mittel eher neutral bewertet.

Die Schweiz ist als Produktionsstandort immer noch wichtig, besonders in den frühen Phasen des Produktlebenszyklus. Das zeigt sich nicht nur in der besonders für Grossunternehmen wichtigen Aussage, dass das Anfahren neuer Produkte in der Schweiz stattfindet, bevor diese an ausländischen Standorten hergestellt werden. Als in der Schweiz verbleibende Produktionstätigkeiten wurden darüber hinaus überdurchschnittlich oft Produktentwicklung und Nullserie genannt. Insgesamt werden bei den teilnehmenden Firmen mehr als 80 Prozent der Produktinnovationen in der Schweiz entwickelt, hingegen «nur» etwa 60 Prozent auch dort produziert.

Zwischen Schweizer und ausländischen Standorten zeigen sich auch Unterschiede im Bereich der Firmenkultur. So werden der Weiterbildungsgrad und das Sicherheitsniveau in der Schweiz als deutlich höher eingestuft im Vergleich zum Ausland. Mitarbeiterfluktuation und Abwesenheiten bei Krankheit sind in der Schweiz deutlich tiefer als an ausländischen Standorten. Diese Tatsachen können dabei helfen, in der Schweiz Kosten einzusparen.

Die Studie zeigt, dass es eine Tendenz zur Verlagerung ins Ausland gibt, vor allem um Kostenvorteile zu erschliessen. Demgegenüber stehen die oben genannten Vorteile der Schweizer Produktionslandschaft. Ein Verlagerungsschritt sollte also gut überlegt sein. Auch Wissenschaftler sind sich einig, dass Fertigungsaktivitäten in Hochlohnländern nicht einfach verschwinden, sondern in der Regel neue Formen annehmen.⁶ Dadurch bietet sich produzierenden Schweizer Unternehmen eine grosse Chance, sich gezielt als Wissens- und Innovationsstandort zu positionieren und technologische Massstäbe zu setzen – insbesondere im Hinblick auf das wichtige Zukunftsthema «Digitalisierung der Produktion».

⁶ Siehe Cohen und Zysman (1987).



Thomas Friedli

Titularprofessor für Betriebswirtschaftslehre, Direktor des Instituts für Technologiemanagement, Universität St. Gallen



Christoph Benninghaus

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Technologiemanagement, Universität St. Gallen



Christian Elbe

Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Institut für Technologiemanagement, Universität St. Gallen

Literatur

- Abele, E., T. Meyer, U. Näher, G. Strube and R. Sykes (2008). *Global Production*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Cohen, S. S. and J. Zysman (1987). *Manufacturing Matters: The Myth of the Post-industrial Economy*. New York, NY: Basic Books.
- Ellram, L. M., W. L. Tate, and K. J. Petersen (2013). Offshoring and Reshoring: an Update on the Manufacturing Location Decision, in: *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, no. 2, pp. 14–22, Apr. 2013.
- Ferdows, K. (1997). Making the Most of Foreign Factories, in: *Harvard Business Review*, vol. 75, no. 2, pp. 73–88.
- Friedli, T., C. Benninghaus and C. Elbe (2017). *Swiss Manufacturing Survey – A National Study, Final Report*. University of St. Gallen, St. Gallen.
- Jacob F. and G. Strube (2008). Why Go Global? The Multinational Imperative, in: *Global Production*, E. Abele, T. Meyer, U. Näher, G. Strube, and R. Sykes (Eds). Berlin, Heidelberg: Springer, pp. 2–33.
- Ketokivi, M., V. Turkulainen, T. Seppälä, P. Rouvinen, and J. Ali-Yrkkö (2017). Why Locate Manufacturing in a High-cost Country? A Case Study of 35 Production Location Decisions, in: *Journal of Operations Management*, vol. 49–51, pp. 20–30.
- Meijboom, B. and B. Vos (1997). International Manufacturing and Location Decisions: Balancing Configuration and Co-ordination Aspects, in: *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 17, no. 8, pp. 790–805.