

Die Internalisierung von internationalen Leistungsflüssen bei schweizerischen multinationalen Unternehmen

Welche Aktivitäten von schweizerischen multinationalen Unternehmen im Ausland werden firmenintern – d. h. internalisiert – abgewickelt? Welche Faktoren bestimmen den Internalisierungsgrad der Unternehmen im Ausland? Und wie wirken sich diese Entscheidungen auf den Hauptsitz in der Schweiz aus? Die Studie zeigt, dass hauptsächlich die Leistungsbezüge aus den ausländischen Tochtergesellschaften Auswirkungen auf Produktivität, Investitionen, Beschäftigung und Beschäftigungsstruktur der Muttergesellschaft haben.

Internationale Unternehmensaktivitäten, das sogenannte Offshoring, lassen sich einteilen in internationales Outsourcing und internationales Insourcing. Während beim internationalen Outsourcing Arbeiten an *externe* Unternehmen im Ausland vergeben werden, geschieht dies im Fall des internationalen Insourcing *innerhalb* der Konzernstruktur in Form von direkten Auslandsinvestitionen. Im letzteren Fall sprechen wir von *internationaler Internalisierung* von Aktivitäten seitens der Unternehmen.

Literaturübersichten – wie zum Beispiel Morschett *et al.* (2010) und Engel und Procher (2013) – zeigen, dass eine Vielzahl von Studien zu Auslandsaktivitäten und -investitionen existiert. Allerdings fokussieren die meisten dieser Studien auf die Untersuchung der Bestimmungsfaktoren von Auslandsaktivitäten bzw. der Auswirkungen auf die Inlandsaktivitäten des Mutterhauses oder auf das Unternehmensumfeld im Zielland der Auslandsaktivitäten. Es gibt nur wenige Studien generell zur Internalisierung von Auslandsaktivitäten oder zur Intensität der Internalisierung und keine diesbezügliche Studie für die Schweiz. Um diese Lücke zu schliessen, untersucht die vorliegende Studie die Bestimmungsfaktoren und Auswirkungen der Internalisierung von *Leistungsflüssen* auf die Aktivitäten der Muttergesellschaft in der Schweiz.¹ Basis der Untersuchung bilden Daten aus einer Befragung von schweizerischen multinationalen Unternehmen.² Als Mass für den Internalisierungsgrad der Leistungsflüsse verwenden wir den Anteil von intrabetrieblichen Leistungsflüssen an den gesamten Leistungsflüssen aus dem Ausland. Der Indikator misst also die Bedeutung der

Leistungsflüsse aus internationaler Internalisierung an den Leistungsflüssen aus dem Ausland insgesamt.

Charakterisierung der internen Leistungsflüsse

Die Daten zeigen, dass für schweizerische multinationale Unternehmen die Internalisierung von Leistungsbezügen aus dem Ausland weniger bedeutend ist als die Internalisierung von Leistungslieferungen. Die Unternehmen beziehen von ihren ausländischen Tochterfirmen hauptsächlich Vor- und Fertigprodukte und viel weniger IT-Dienstleistungen und Know-how (siehe *Grafik 1*). An die ausländischen Tochterfirmen liefern sie einerseits Fertigprodukte, andererseits Know-how und IT-Dienstleistungen. Daher ist die Wissensintensität der Bezüge merklich niedriger als diejenige der Lieferungen. Dieses Muster reflektiert die relativen Standortvorteile der Schweiz, die in erster Linie auf Humankapital und technologischem Wissen (Patente, Produktkonzepte, Engineering-Know-how) beruhen.

Zudem zeigen sich substantielle Unterschiede zwischen den beiden Sektoren Industrie und Dienstleistungen. Im Industriebereich ist das Ausmass der Internalisierung der Bezüge ähnlich hoch wie im Dienstleistungssektor. Allerdings weisen die wissensintensiven Bereiche beider Sektoren – also Hightech-Industrieunternehmen und wissensintensive Dienstleistungsunternehmen – höhere Internalisierungsintensitäten aus als die traditionellen, weniger wissensintensiven Bereiche. Hingegen ist die Internalisierung der Lieferungen für Industrieunternehmen deutlich höher als diejenige der Dienstleistungsunternehmen. Hier zeigen sich aber keine substantiellen Unterschiede zwischen wissensintensiven und weniger wissensintensiven Wirtschaftszweigen.

Bestimmungsfaktoren der Internalisierung

Der zweite Teil der Studie untersucht die Bestimmungsfaktoren der Internalisierung bzw. des Internalisierungsgrads der Unternehmen in Bezug auf beide Richtungen der Leistungsverflechtungen der international



Dr. Spyros Arvanitis
Leiter der Sektion Innovationsökonomik, KOF, ETH Zürich



Dr. Thomas Bolli
Wissenschaftlicher Mitarbeiter KOF, ETH Zürich

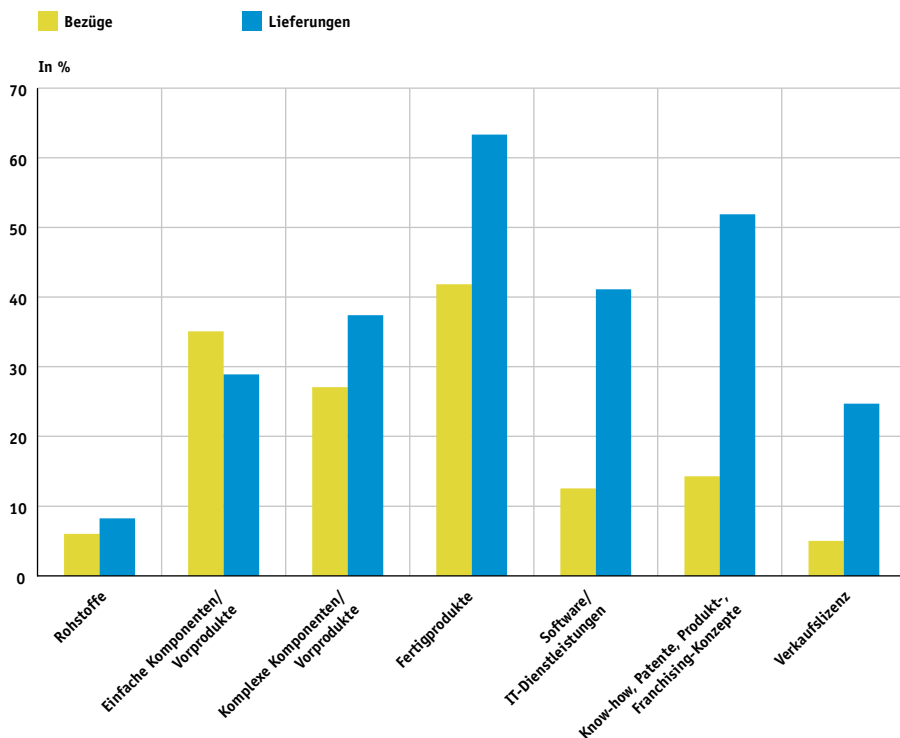


Dr. Tobias Stucki
Wissenschaftlicher Mitarbeiter KOF, ETH Zürich

Grafik 1

Leistungsverflechtung nach Art der Waren/Dienstleistungen

(Anteil der Firmen, welche die jeweilige Kategorie von Gütern/Dienstleistungen firmenintern beziehen bzw. liefern, in % der antwortenden Firmen)



Quelle: Arvanitis, Bolli, Stucki (2014) / Die Volkswirtschaft

bestätigt. Konkret erhöht die Internalisierung von Bezügen die Arbeitsproduktivität. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass die Internalisierung bezüglich der Leistungsbezüge die Investitionen und die Beschäftigung senkt. Diese kurzfristigen Effekte können mittelfristig jedoch durch die realisierten Produktivitätsgewinne kompensiert werden. Der Einfluss der Internalisierung bezüglich der Leistungsbezüge lässt sich auch in der qualifikationsbezogenen Beschäftigungsstruktur erkennen, welche sich zugunsten von Hochqualifizierten (Beschäftigte mit tertiärer Ausbildung) verschiebt.

Die Untersuchung zeigt aber auch, dass die Internalisierung von Lieferaktivitäten wenig Einfluss auf die Tätigkeiten der schweizerischen Unternehmung ausübt. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass ausländische Tochterfirmen, welche Lieferungen aus der Schweiz beziehen, in erster Linie Distributionsaktivitäten wahrnehmen und weniger an der Produktion beteiligt sind.

Kasten 1

Vor- und Nachteile von Insourcing gegenüber Outsourcing

Die drei Hauptvorteile von Insourcing gegenüber Outsourcing sind, dass die Stärken des Mutterhauses einfach auf die Tochterfirma übertragen werden können, dass firmenspezifisches Wissen einfacher geschützt werden kann und dass sich hohe Koordinationskosten effizienter senken lassen. Nachteile von Insourcing bestehen darin, dass beim Aufbau der Tochter hohe Fixkosten entstehen. Ausserdem ist es schwieriger, die lokalen Gegebenheiten zu berücksichtigen und auszunutzen.

Kasten 2

Literatur

- Arvanitis, S., Bolli, T. und T. Stucki (2014): Die Determinanten und Auswirkungen von Intra-betrieblichen Leistungsverflechtungen von Schweizer multinationalen Unternehmen.
- Engel, D. und V. Procher (2013): Home Firm Performance After Foreign Investments and Divestitures. In: The World Economy, Nr. 36, S. 1478-1493.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H. und B. Swoboda (2010): Decades of Research on Market Entry Modes: What Do We Really Know About External Antecedents of Entry Mode Choice?. In: Journal of International Management, Nr 16, S. 60-77.

tätigen Unternehmen. Die Ergebnisse der ökonometrischen Analyse zeigen, dass Firmen, deren Aktivitäten mit hohen Koordinationskosten bei der Abstimmung und Steuerung arbeitsteiliger Prozesse verbunden sind, eher Leistungen internalisieren. Dies kann dadurch begründet werden, dass Internalisierung die Effizienz der Kommunikation erhöht und so die Koordinationskosten senkt. Ein weiteres Resultat ist, dass Mangel an Eigentumsschutz und Rechtssicherheit die Internalisierung von Leistungsbezügen begünstigt, da dadurch der bessere Schutz von wertvollem firmenspezifischem Wissen gewährleistet wird.

Auswirkungen auf die Muttergesellschaft
Der dritte Teil der Studie analysiert ökonometrisch den Einfluss der Internalisierung von ausländischen Aktivitäten auf verschiedene Tätigkeitsmasse der schweizerischen Unternehmen, insbesondere den Umsatz, die Produktivität, die Kapitalinvestitionen, die Beschäftigung und die qualifikationsbezogene Beschäftigungsstruktur. Dabei wird die Hypothese getestet, dass Internalisierung von Auslandsaktivitäten die Flexibilität des Ressourceneinsatzes einer Firma erhöht und zur Straffung der Aktivitäten im Mutterhaus beiträgt.

Diese Hypothese wird für den Internalisierungsgrad von Leistungsbezügen

1 Vgl. Arvanitis et al. (2014).
2 Die KOF ETH Zürich hat im Frühjahr 2010 eine repräsentative Umfrage von schweizerischen multinationalen Unternehmen durchgeführt, die von mehr als 1900 Firmen beantwortet wurde. Neben Schlüsselvariablen wie Beschäftigung und Umsatz wurden vor allem die Existenz bzw. Charakteristika von internationalen Aktivitäten (z. B. Zielregion, Form der Aktivitäten) erfasst.