

# **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 Exporte<sup>1</sup>. 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-Unternehmen<sup>2</sup> 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?

<sup>1</sup> Gemäss Eidg. Oberzolldirektion OZD 2008+2009.

<sup>2</sup> 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.

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](http://www.produktionsinnovation.ch)

**Herausgeber / Kontaktadresse**

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