

Auslagerung wird jetzt wieder Thema

FRANKENKRISE In den letzten Jahren haben Schweizer Unternehmen in der Schweiz investiert. Das kann nun schnell ändern, sagt der Experte.

INTERVIEW BALZ BRUPPACHER
balz.bruppacher@luzernerzeitung.ch

Bruno R. Waser, Sie haben in einer soeben veröffentlichten Studie die Trends zur Verlagerung von Schweizer Produktionsbetrieben ins Ausland untersucht. Was sind die wichtigsten Resultate?

Bruno R. Waser: Wir haben festgestellt, dass der Trend zur Auslagerung von Teilen der Produktion in den Jahren 2007 bis 2009 rückläufig war und sich um einen Drittel reduzierte. Zugleich haben sich auch die Rückverlagerungen in die Schweiz halbiert.

Die Produktionsverlagerung ins Ausland ist also keine Einbahnstrasse?

Waser: Nein, in der untersuchten Periode von zehn Jahren hat auf drei Unternehmen, welche Teile der Produktion ins Ausland verlagerten, ein Produktionsbetrieb wieder zurückverlagert. Oft werden die Risiken und Schwierigkeiten beim Aufbau von Produktionsstätten ins Ausland unterschätzt. Mangelnde Qualität sowie fehlende Flexibilität und Lieferfähigkeit sind die häufigsten Auslöser solcher Rückverlagerungen.

Welches sind die wichtigsten Motive für die Produktionsverlagerung ins Ausland?

Waser: An der Spitze stehen eindeutig die Produktionskosten. Mit grösserem Abstand folgen die Markterschliessung und die Infrastruktur. Im Vergleich zur Periode 2001 bis 2003 hat der Mangel an qualifiziertem Personal bei der jüngsten Erhebung für die Jahre 2007 bis 2009 an Bedeutung gewonnen. Neben den Personalkosten dürften der Mangel an qualifiziertem Personal – Stichwort Fachkräftemangel – und die Infrastruktur als Grund für die Auslagerung von Teilen der Produktion weiter zunehmen.

Und wie steht es mit der Aufwertung des Frankens?

Waser: Wir können die Folgen erst bei der nächsten Umfrage quantifizieren. Es ist aber klar, dass eine Aufwertung von 20 bis 30 Prozent die Kostensituation massiv verschärft. Die Bedeutung der Kosten als Motiv für die Produktionsverlagerung dürfte deshalb wieder steigen, nachdem sie in den letzten Jahren deutlich gesunken war. Neben dem Einkauf von Vorleistungen im Ausland werden kurzfristig vor allem jene Unternehmen eine Auslagerung von weiteren Teilen der Produktion ins Auge fassen, die schon über Betriebsstätten im Ausland verfügen.

Was heisst das kurzfristig?

Waser: Das kann relativ rasch gehen und innerhalb von einigen Monaten umgesetzt werden. Länger wird es dauern, wenn ein Unternehmen noch nicht im Ausland mit Betriebsstandorten präsent ist. Da empfiehlt sich ein pragmatisches Vorgehen ausgehend von Vertriebspartnern bis hin zum Aufbau eigener Produktionsstätten. Ein etappenweises Vorgehen minimiert die Risiken durch die Nutzung der gesammelten Erfahrungen. In Krisen – und die Frankenstärke ist eine Krise – wird der Verlagerungstrend aber sicher verstärkt.

Heisst das, dass eine Welle von Produktionsverlagerungen unausweichlich ist?

Waser: Nein. Denn die Unternehmen können mit Produkt- und Prozessinnovationen und der Erschliessung neuer Märkte auf die veränderte Kostensituation reagieren. Das anhaltende Exportwachstum zeigt, dass viele Unternehmen in dieser Hinsicht sehr gut aufgestellt sind. Potenziale liegen auch beim effizienten Ressourceneinsatz, wie zum Beispiel Energie- und Rohstoffverbrauch. Der Anstoss zu entsprechenden Massnahmen kann von Entwicklungen kommen, wie sie sich in Zusammenhang mit der Wende in der Energiepolitik abzeichnen.

Welche Trends beobachten Sie bei den Zielregionen der Verlagerungen und bei den Branchen?



Stahlrollen werden vermessen – immer häufiger im Ausland.
AP/Nigel Treblin

Abhängigkeit vom Export wächst

STUDIE az. Die beiden Luzerner Wirtschaftsdozenten Bruno R. Waser und Christoph Hanisch haben sich in ihrer Studie mit den Internationalisierungsstrategien und Verlagerungstrends in Schweizer Produktionsunternehmen befasst. Sie machen dabei folgende Feststellungen:

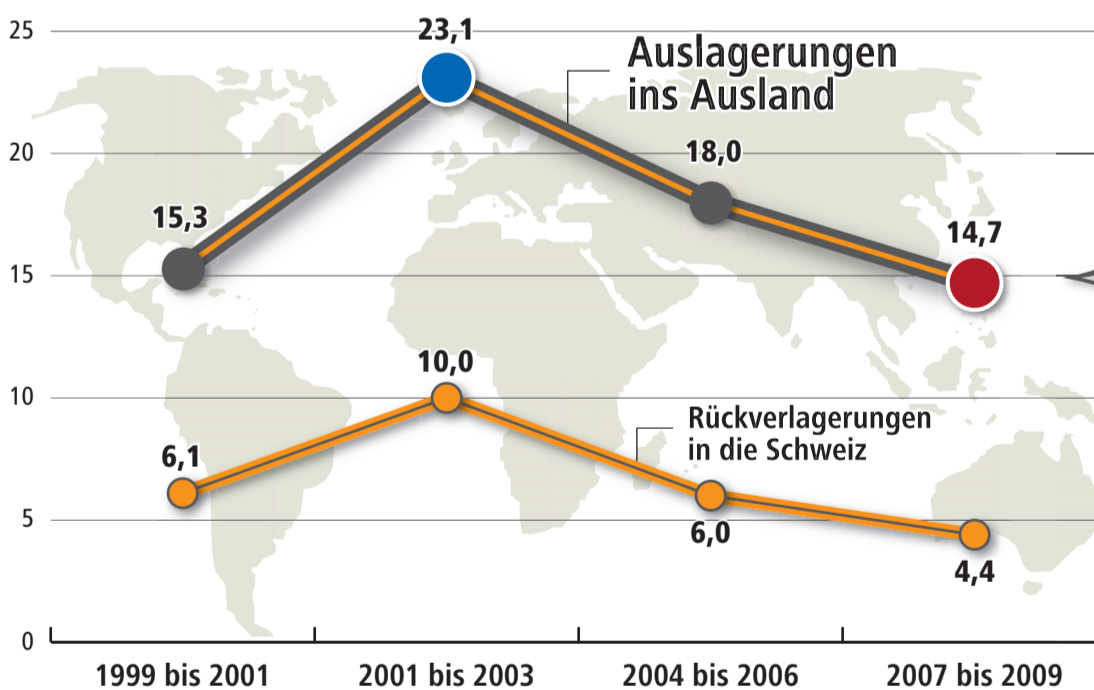
- 1990 lag die Exportquote noch bei einem Drittel des Bruttoinlandproduktes, heute wird jeder zweite Franken im Ausland verdient.
- Nur 4 Prozent der Industrie-Unternehmen sind nur in der Schweiz tätig. 11 Prozent importieren, exportieren aber nicht. 85 Prozent exportieren, dabei haben 34 Prozent eigene Standorte im Ausland.
- 89 Prozent der Unternehmen exportieren nach Europa, 54 nach Asien/Pazifik, 35 nach Nordamerika.
- Im Zuge der Globalisierung in den Neunzigerjahren verlagerten nicht nur Industrie-Unternehmen ihre Produktion aus Kostengründen vorwiegend nach Osteuropa und in den Fernen Osten. Heute geben unternehmensexterne Faktoren den Ausschlag (Marktöffnung, Wechselkursrisiken, Fachkräftemangel). Als Hauptmotiv werden von 62 Prozent der Unternehmen immer noch die Personalkosten angegeben.
- Vor allem grosse Unternehmen (mit mehr als 200 Mitarbeitern) verlagern Arbeitsplätze ins Ausland.
- Als Gründe für die Rückverlagerung werden Qualität und Flexibilität/Lieferfähigkeit genannt.

HINWEIS

► www.produktionsinnovation.ch ◀

Produktionsverlagerungen der Schweizer Industrieunternehmen ins Ausland

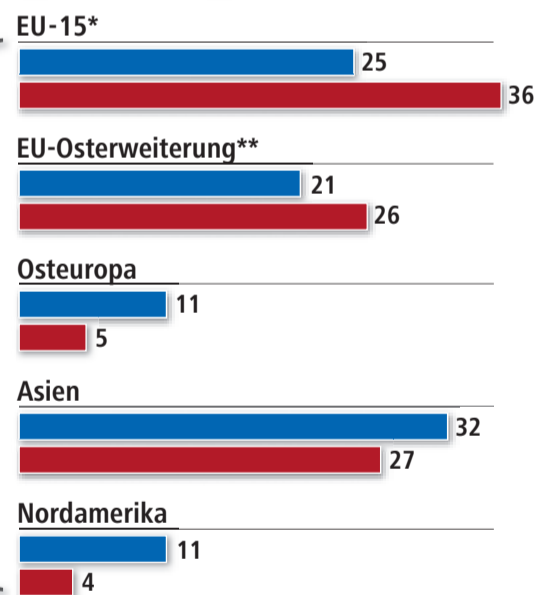
Auslagerungen in Prozent, 1999 bis 2009



Auslagerungsregionen

in Prozent

■ 2001–2003 ■ 2007–2009



* Länder EU 15: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Grossbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden, Spanien

** EU-Osterweiterung: Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ungarn, Zypern (2004); Bulgarien, Rumänien (2007)

Grafik: web; Quelle: B.R. Waser, C. Hanisch, IBR, Hochschule Luzern, Wirtschaft. Befragt wurden Betriebsstätten mit mehr als 20 Mitarbeitern des Industriesektors.

Waser: Die Wahl hängt neben betriebswirtschaftlichen Motiven stark von politischen und handelspolitischen Rahmenbedingungen ab. In den Jahren 2007 bis 2009 waren die EU-Länder die mit Abstand wichtigste Destination von Verlagerungen, gefolgt von Asien. Innerhalb von Asien hat Indien in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Rückläufig sind die Verlagerungen nach Nordamerika. Bei den Rückverlagerungen fällt auf, dass sich nach dem Inkrafttreten der bilateralen Verträge mit der EU die Zahl der Rückverlagerungen aus EU-Ländern erhöht hat. Bei den Branchen hat ein Grossteil der Bekleidungsindustrie Teile der Produktion ausgelagert. Im Mittelfeld bewegen sich Unternehmungen der Elektroindustrie, des Maschinenbaus, der Chemie- und Pharmaindustrie sowie der Kunststoffbranche.



«Ich vermisse Massnahmen zur Behebung des Fachkräftemangels.»

BRUNO R. WASER

Was kann der Staat tun, um Pro-

duktionsverlagerungen ins Ausland zu verhindern?

Waser: Überstürzte Aktionen bringen nicht viel. Nützlich sind sicher Zusatzinvestitionen in die Förderung von Innovationen und die Ausbildung von Fachkräften. Einen Hinweis für den richtigen Ansatz bei den Rahmenbedingungen liefern die Motive für die Verlagerungen. Infrastruktur und vor allem Mangel an qualifiziertem Personal sind jene Gründe, welche sich in den letzten Jahren zu Ungunsten der Schweiz entwickelt haben. Entsprechend vermisse ich in der gegenwärtigen Diskussion Massnahmen zur Behebung des Fachkräftemangels.

Ist Kurzarbeit ein probates Mittel gegen Produktionsverlagerungen?

Waser: Kurzarbeit kann im Falle eines vorübergehenden Einbruchs Luft verschaffen. Die Förderung der Kurzarbeit ist als Überbrückungsmassnahme rich-

tig. Sie kann bei lang anhaltenden Problemen – und davon ist bei der Frankenstärke wohl auszugehen – Produktionsverlagerungen aber nicht verhindern.

Hat der Werkplatz Schweiz noch Zukunft?

Waser: Absolut. Er muss sich weiterentwickeln durch Innovation, Ressourceneffizienz, Automatisierung und Flexibilisierung, wie dies in den vergangenen Jahren bereits geschehen ist. Verlagerungen sind übrigens nicht nur nachteilig für den Standort Schweiz. Erfolgreiche Internationalisierungsstrategien von Schweizer Unternehmungen stärken die Firmen und lösen auch bei Zulieferern in der Schweiz Wertschöpfungs- und Wachstumspotenziale aus.

HINWEIS

► Bruno R. Waser ist Dozent und Projektleiter an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. ◀