

Entkoppelung der Weltwirtschaft: Auswirkungen auf globale Wertschöpfungsketten und den Werkplatz Schweiz

Welche Auswirkungen haben aktuelle geopolitische Ereignisse, die Corona-Krise und die Tendenz zur Entkoppelung der Weltwirtschaft auf die Produktion und den Werkplatz Schweiz? Dieser Frage gehen Produktionsmanagement-Experten Benedikt Saretz und Thomas Friedli nach.



Erfolgsfaktoren wie Qualität, Innovation, Flexibilität und Zuverlässigkeit machen die Schweiz zu einem attraktiven Produktionsstandort und «sicheren Hafen» in volatilen Zeiten, schreiben die beiden Autoren. – Bild: Adobe Stock / Alexey Novikov

Wenigen Menschen ist bewusst, dass die Schweiz nicht nur ein Land der Banken und Versicherungen ist, sondern auch im produzierenden Gewerbe zu den führenden Nationen gehört. Unzählige Klein- und Mittelständler bis hin zu globalen Konzernen sorgen dafür, dass die Schweiz bei der Pro-Kopf-Wertschöpfung der verarbeitenden Industrie an der Weltspitze liegt.

Das Institut für Technologiemanagement (ITEM-HSG) führt unter der Leitung von Professor Thomas Friedli jedes Jahr den «Swiss Manufacturing Survey» durch. Die Umfrage unter 300 Unternehmen ergibt ein Stimmungsbild der Schweizer Industrie zum aktuellen Wirtschaftsgeschehen. So lassen sich auch Veränderungen in der Struktur der Schweizer Industrie frühzeitig erkennen.

Dabei gaben die Unternehmen für das Jahr 2022 an, dass ihnen die hohen Personalkosten im Inland, das Gewinnen von qualifizierten Fachkräften, der starke Schweizer Franken sowie die Verfügbarkeit von Material und Ressourcen die grössten Sorgen bereiten. Hinzu kommen die Auswirkungen des Russland-Ukraine-Konflikts vom dem über 80 Prozent der befragten Unternehmen betroffen sind. Vor dem Hintergrund dieser und weiterer geopolitischer Spannungen wie zum Beispiel der Handelsstreit zwischen China und den Vereinigten Staaten bewerten viele Unternehmen ihren «Produktionsfootprint» momentan neu.

Robustheit und Resilienz haben Priorität

In den letzten Jahrzehnten wurden die historisch gewachsenen Netzwerke meist mit Kostensenkung als wichtigstem oder zweitwichtigstem Ziel optimiert. Die Krisen der vergangenen Jahre haben unterdessen zu einem Umdenken in den produzierenden Unternehmen geführt, Ziele wie Robustheit und Resilienz lösen die Kosten als prioritäre Zielsetzung bei den anstehenden Optimierungen ab. Laut Umfrage zählen zu den getroffenen Massnahmen insbesondere eine verstärkte Lagerhaltung, die Intensivierung der Lieferantenbeziehungen sowie der Aufbau dualer und regional diversifizierter Zulieferer.

Auch investieren viele Unternehmen in die Flexibilisierung der Fertigung oder die Verbesserung der Problemlösungskompetenzen ihrer Mitarbeiter. Rückverlagerungen der Produktion ins Inland oder nach Europa finden bisher eher selten statt, wobei in den letzten Jahren die Kapazitäten der Inlandsproduktion stabil waren oder ausgebaut wurden und dies im Gegensatz zu den Kapazitäten an Auslandstandorten. Der Glaube an die Stärken des Produktionsstandortes Schweiz war in den letzten Jahren ungebrochen. Die Umsiedlung von einzelnen Produktionsprozessen bis hin zu ganzen Standorten stellen für Unternehmen schwerwiegende Entscheidungen dar.

Mögliche Produktionsstandorte für bestehende sowie zukünftige Produktionstätigkeiten müssen sorgfältig bewertet und gegeneinander abgewogen werden. Hierbei rückt insbesondere Osteuropa wieder in den Mittelpunkt vieler Betrachtungen. In Tschechien oder Rumänien zum Beispiel kann vergleichsweise kostengünstig in einem stabilen, wirtschaftlichen Umfeld mit gutem Zugang zu der EU und der Schweiz produziert werden. Auch der südostasiatische Wirtschaftsraum steht im Fokus vieler Analysen und Verlagerungsüberlegungen. Unternehmen möchten dort insbesondere ihre Abhängigkeit von China bei gleichzeitiger Beibehaltung günstiger Produktionskosten reduzieren.

Ausbau der Produktion im Inland

Der Standort Schweiz profitiert ebenfalls von der aktuellen Weltwirtschaftslage. So gaben dieses Jahr rekordhohe 67 Prozent der befragten Unternehmen an, die Produktionskapazitäten im Inland ausbauen zu wollen. Viele Unternehmen möchten ihre Abhängigkeit vom Ausland verringern und durch eine vergrösserte, lokale Wertschöpfungstiefe ihre Lieferfähigkeit sicherstellen. Weitere Motive für den Ausbau der inländischen Produktion sind die Erzielung einer hohen Produkt- und Prozessqualität sowie die Bedienung der gestiegenen, lokalen Marktnachfrage. Trotz der hohen Lohnkosten kann die Schweiz dabei mit hochqualifizierten Fachkräften, stabilen politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen sowie der zentralen Lage in Europa punkten. Auch der exzellente Zugang zu Bildungseinrichtungen und High-Tech Lieferanten schafft Standortvorteile.

«Sicherer Hafen» in volatilen Zeiten

Für Klein- und Mittelständler, wie für Grosskonzerne, ist der Schweizer Standort deshalb zentral, da er zu einem guten Produkt- und Unternehmensimage sowie durch eine hohe Forschungs- und Entwicklungskompetenz

zum nachhaltigen Unternehmenserfolg beiträgt. Insgesamt besitzt der Werkplatz Schweiz gute Zukunftsaussichten: Erfolgsfaktoren wie Qualität, Innovation, Flexibilität und Zuverlässigkeit machen die Schweiz zu einem attraktiven Produktionsstandort und «sicheren Hafen» in volatilen Zeiten. Nach wie vor werden diese Stärken aber auch durch Produktions-Aktivitäten an ausgewählten Auslandstandorten abgerundet und komplettiert. Es ist immer noch das globale Produktionsnetzwerk insgesamt, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines produzierenden Unternehmens, das eine globale Nachfrage bedient, determiniert.

*Beitrag von **Benedikt Saretz** und **Thomas Friedli** vom Institut für Technologiemanagement (ITEM-HSG).*

*Der **Swiss Manufacturing Survey** wird seit 2017 jährlich vom Institut für Technologiemanagement (ITEM-HSG) der Universität St.Gallen und vom Lehrstuhl für Produktions- und Operationsmanagement der ETH Zürich durchgeführt. Die Resultate der Umfrage werden jedes Jahr an der St.Galler Produktionsmanagement-Tagung am 17. und 18. Oktober 2023 von einem Fachpublikum diskutiert.*