

Produktionsverlagerung nach Osten

Daniel Isler



Kein politisches Tabu mehr

Für viele ältere KMU-Patrons ist eine Auslagerung von Produktionsprozessen in Günstiglohnländer immer noch undenkbar. Zu sehr fürchten sie eine politische Ächtung infolge des vermeintlichen Arbeitsplatzexports. Die neue Unternehmergegeneration steht diesem Thema aufgeschlossener gegenüber. Sie sieht die Internationalisierung von Arbeitsprozessen als Chance, um am Schweizer Standort langfristig sogar mehr Arbeitsplätze zu schaffen. In den 80er-Jahren wurde die aufkommende EDV zuerst auch als Job Killer wahrgenommen. Sie löste tatsächlich viele traditionelle Tätigkeiten ab, schaffte in der Folge aber umso mehr neue.

Kunden drängen zur Verlagerung

Exportierende Unternehmen stehen in fremden Absatzmärkten unter grösserem Preisdruck als im Schweizer Binnenmarkt. So werden beispielsweise immer mehr Zulieferer für globale Automobilmarken von deren Produktionswerken in Osteuropa dazu gedrängt, die Fertigung der Schweizer Teile ebenfalls in die Nähe dieser Werke zu verlagern. Damit sollen Lohn- und Transportkosten sowie Durchlaufzeiten der Zulieferkette reduziert werden. Dieser Trend ist auch in anderen Industrien zu beobachten.

Unternehmerisches Risiko

Beim Aufbau eines Exportvertriebsnetzes arbeitet man mit verschiedenen ausländischen Distributoren zusammen. Wenn sich einer davon als ungeeignet herausstellt, fällt nicht gleich der gesamte Exportumsatz zusammen. Bei einer Produktionsauslagerung ist das unternehmerische Risiko deutlich grösser, weil man nicht an mehreren Standorten gleichzeitig produziert. Falls der neue Produktionsstandort im Ausland nicht funktioniert, können die resultierenden Verzögerungen und Zusatzinvestitionen die gesamte Offshoring-Strategie existenziell gefährden. Die optimale Auswahl des strategischen Standorts ist deshalb entscheidend (vgl. Kasten).

Sprungbrett-Strategie

Es empfiehlt sich nicht, gleich im ersten Schritt ein ausländisches Produktionswerk zu kaufen. Meist erwirbt man damit auch Infrastrukturelemente, Betriebsmittel, Mitarbeiter und Kunden, die nicht zur eigenen Strategie passen, aber trotzdem weiter gepflegt werden müssen. Pragmatischer erfolgt der Eintritt nach Osteuropa in Form einer engen Kooperation mit einem kleineren Montagebetrieb, der die in der Schweiz produzierten Einzelteile zusammenbaut und an die Kunden ausliefert. Dieser Minimalbetrieb ermöglicht es, im Zielmarkt wertvolle Erfahrungen zu sammeln und Beziehungen zu knüpfen. Von diesem Sprungbrett aus kann der Schweizer Hersteller in einer zweiten Etappe an einem optimalen Standort einen massgeschneiderten Produktionsbetrieb aufbauen und durch Fördergelder subventionieren lassen. Idealerweise können alle bis dahin aufgebauten Schlüsselressourcen wie Mitarbeiter, Betriebsmittel oder Lieferantenbeziehungen in den definitiven Betrieb transferiert werden. ◀

Standort-Kriterien

Welches Land?

Wirtschaftskraft, Rechtssicherheit, politische Stabilität, Sprache, Währungsrisiko, Gesetze, Zölle, Steuern u.a.

Welcher Landesteil?

Clusters, Personalkosten, Ausbildung, Produktivität, Transportwege, Energiekosten, Fördergelder, Nähe zu Kunden u.a.

Welches Unternehmen?

Mitarbeiter, Produkte, Prozesse, Betriebsmittel, Umsatz, Gewinn, Grundstück, Gebäude, Ausbaupotenzial, Besitzverhältnisse, Englischsprachigkeit u.a.

Daniel Isler ist Geschäftsführer der Fargate AG, des grössten privaten Exportfördernetzwerks mit 150 Geschäftsanbahnungs-Agenten in 50 Ländern.