**Handout: Fallstudie Produktionsverlagerung**

**1. Wie gestalten Schweizer Produktion – Unternehmen ihre Wertschöpfungskette.**

**1.1 Beschaffung – und Absatzmärkte**

Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Schweizer Industrieunternehmen daher ihre globale Wertschöpfungskette regelmässig neu definieren. Dabei spielt die Internationalisierungs-kompetenz eine wichtige Rolle. Sie umfasst die Fähigkeiten, die es einem Unternehmen ermöglichen, seine gesamte Wertschöpfungskette in einem weltweiten Netzwerk zu optimieren.

**1.2 Merkmale von Unternehmen, welche ihre Produktion ins Ausland verlagern**

Die Internationalisierung der meisten Unternehmen beginnt mit dem Import von Vorleistungen aus dem Ausland, gefolgt vom Absatz eigener Produkte in ausländische Märkte. Knapp die Hälfte der exportierenden Unternehmen kooperiert dabei mit ausländischen Partner und 40 Prozent haben zugleich eigene Standorte im Ausland. Dabei exportieren heute 89 Prozent der Schweizer Unternehmen nach Europa, 54 Prozent nach Asien/Pazifik und 35 Prozent nach Nordamerika, wobei die asiatischen Exportmärkte das grösste Wachstum aufweisen. In den neuen Märkten gründen die meisten Unternehmen zunächst eine Verkaufsniederlassung, gefolgt von Service- und Produktionskapazitäten. Vorrangige Motive der an eigene Standorte im Ausland verlagernden Schweizer Unternehmen sind Markterschliessung und Nähe zu Schlüsselkunden, während bei der Auslagerung an andere Unternehmen das Motiv Personalkosten im Vordergrund steht.

**2. Als Hauptgrund für Produktionsverlagerungen ins Ausland wird vielmals „hohe Produktionskosten im Inland“ angeführt.**

**2.1 Nehmen Sie Stellung zu der Aussage „Produktionsverlagerungen sind notwendig, um international wettbewerbsfähig zu bleiben und das Überleben von Schweizer Unternehmen zu sichern“.**

Die Schweiz ist stark vom Aussenhandel abhängig. Die zunehmende Globalisierung und Internationalisierung erfordert von vielen Unternehmen strategische Entscheidungen zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Diese betreffen die Marktpositionierung des Unternehmens in Bezug auf das Leistungsangebot wie auch die Leistungserstellung. Die Fähigkeit langfristig international wettbewerbsfähig zu bleiben wird zu einem relevanten Erfolgsfaktor für Unternehmen jeder Grösse.

**2.2 Wie können sich Produktionsverlagerungen ins Ausland aus betriebswirtschaftlicher Sicht auf das Unternehmen auswirken?**

Verlagerungsentscheidungen kommt immer eine hohe strategische Bedeutung aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu. Die Produktionsverlagerungen ins Ausland können sich folgendermassen auf das Unternehmen auswirken:

Durch die veränderten Distanzen zu Handelspartner werden neue Anforderungen an die Logistik gestellt. Zudem ändert sich auch die ganze Kostenstruktur wie z.B. Personalkosten.

Die betrieblichen Prozesse müssen der strategischen Ausrichtungen der Unternehmung angepasst werden (Process follows Strategy). Die Produktionsverlagerung ins Ausland hat auch eine Auswirkung auf die Strukturen und Organisation: Die Aufgaben und Strukturen einer Unternehmung müssen der veränderten Prozesse entsprechend neu geregelt werden (Structure follows Process)

**2.3 Auf jeden dritten resp. vierten Betrieb, welcher Teile der Produktion ins Ausland verlagert, verlegt ein Betrieb Teile der Produktion wieder zurück in die Schweiz. Welche Schlüsse lassen sich aus diesem relevanten Anteil rückverlagernder Unternehmen, bezüglich firmeninternem Entscheidungsprozess zur Auslagerung, ziehen?**

Der erwünschte Nutzen wird durch die Verlagerung in solchen Fällen nicht erreicht. Im Rahmen von Studien (European Manufacturing Survey – Schweiz) zur internationalen Gestaltung der Wertschöpfungskette von Schweizer Produktionsunternehmen wurde festgestellt, dass auf drei Firmen, welche Teile ihrer Produktion auslagern, ein Unternehmen kommt, das im selben Zeitraum Teile der Produktion wieder zurückholt. Während von den Unternehmen als Auslagerungsmotiv an erster Stelle Personalkosten, gefolgt von Infrastruktur, Nähe zu Schlüsselkunden und Markterschliessung angegeben werden, sind die häufigsten Rückverlagerungsgründe mangelnde Qualität und Flexibilität, gefolgt von Logistikkosten und Koordinationsaufwand sowie wiederum Personalkosten.

**3. Schlussfolgerung**

**3.1 Welche Empfehlungen bezüglich Gestaltung der Zulieferbeziehungen, unter Einhaltung von Nachhaltigkeits-Standards, geben Sie einem Unternehmen, das beabsichtigt Vorleistungen bspw. in Osteuropa oder Asien zu beziehen?**

Die Unternehmen sollen sich hinterfragen und Ziele definieren, was mit der Verlagerung beabsichtigt werden soll. Nachfolgend vier mögliche Punkte, welche erfüllt werden sollten:

1. Es sollte mehr Konzentration auf die *Kernkompetenzen, in denen die spezifischen strategischen Wettbewerbsvorteile sind, gestatten.*

2. Anforderungen der Endproduktmärkte sollen in qualitativer, quantitativer und zeitlicher Hinsicht besser erfüllt werden können.

3. Flexibilität bei Änderungen des Marktumfeldes soll gesteigert werden und der Leistungserstellungsprozess wirtschaftlicher gestaltet werden

4. Es sollte durch gemeinsame Produkt- und Verfahrensentwicklungen für beide Partner vorteilhafte Innovationen generieren.

**3.2 Wie verhalten sich Unternehmen des Dienstleistungs-Sektors bezüglich Verlagerung einzelner Unternehmensbereiche oder Geschäftsprozesse?**

Unternehmen sollten erst im Heimatmarkt Erfahrungen sammeln und dann mit der Auslagerung beginnen. Ist dieser Schritt erfolgreich, folgt die Gründung von Auslandvertretungen und evtl. die Verlagerung von Teilen der Unternehmensbereichen oder Geschäftsprozessen. Das langsame herantastend mindert das Risiko für Unternehmen.

