

Multinationale Gesellschaften in Bewegung:

Eine Studie der Swiss-American Chamber of Commerce
und The Boston Consulting Group, Zürich, 2007

Wie die Schweiz im Standort- wettbewerb gewinnen kann!

Liebe Leserin, lieber Leser

The Vor einem Jahr haben wir eine dreijährige Studienserie begonnen mit dem Ziel, zu einem besseren Verständnis der ausländischen Unternehmen und der multinationalen Firmen (MNCs) in der Schweiz zu gelangen. Letztes Jahr haben wir gezeigt, dass die ausländischen Firmen in der Schweiz signifikant zum Schweizer Wirtschaftswachstum beitragen, diese Wirkung aber kaum erforscht ist. Wir haben deshalb die Studie „International Companies in Switzerland: The Forgotten Sector“ betitelt.

Dieses Jahr haben wir unsere Untersuchung auch auf die schweizerischen Multinationals (MNCs) ausgeweitet. Wir erfassen damit alle MNCs in der Schweiz. Wie viel tragen die MNCs tatsächlich zum Wachstum der Schweizer Wirtschaft bei? Sind sie im Inland im Wachstum begriffen, oder verlassen sie aus Kostengründen das Land?

Sie werden dem Bericht entnehmen, dass MNCs einen sehr grossen Beitrag an das Schweizer Bruttoinlandprodukt leisten. Da sie aber auch stark dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt sind, müssen sie ihre Standortpolitik ständig neu überdenken – einschliesslich ihrer Aktivitäten in der Schweiz.

Die vorliegende Studie präsentiert sich bewusst lösungsorientiert. Mit einem Fünf-Punkte-Plan, wie sich die Schweiz ihre langfristige Attraktivität für Multinationals wahren kann, wollen wir eine intensive Diskussion anregen. Die Schweiz ist stark gefordert, wenn sie nicht einen Drittel ihres Brutto-Inlandproduktes gefährden und darüber hinaus das vorhandene Potenzial ausschöpfen will.

Wir wünschen Ihnen anregende Lektüre und nehmen gerne Ihre Kommentare entgegen. Bitte zögern Sie nicht, uns zu kontaktieren.

*Martin Naville
CEO, Swiss-American Chamber of Commerce, Zürich
martin.naville@amcham.ch*

*Dr. Adrian Walti
Vice President and Director, The Boston Consulting Group, Zürich
walti.adrian@bcg.com*

*Pia Tischhauser
Vice President and Director, The Boston Consulting Group, Zürich
tischhauser.pia@bcg.com*

01 Executive Summary	7	06 Schweizer Stärken entschlossen und selbstbewusst kommunizieren	65
02 Multinationals sind ein wichtiger Pfeiler der Schweizer Wirtschaft	13	07 Eine Vision: Die Schweiz als Innovator im Globalisierungswettbewerb	71
03 Die Schweiz ist ein attraktiver Standort, aber die Multinationals werden mobiler	23	08 Wichtigste Erkenntnisse der Studie	75
04 Globalisierung hat positive und negative Wachstumsfolgen für die Schweiz	33	09 Methodologie	79
05 Fünf Massnahmen, um die Attraktivität der Schweiz für Multinationals weiter zu steigern	51	10 Herausgeber der Studie	83
1. Steuern: Wettbewerbsfähigkeit erhalten und steigern	52		
2. Einwanderung und Ausbildung: Verfügbarkeit einer genügenden Anzahl qualifizierter und spezialisierter Arbeitskräfte vor Ort sicherstellen	52		
3. Nationale Zusammenarbeit: Definition einer gemeinsamen Anstrengung auf nationaler Ebene	59		
4. Infrastruktur: Weiterer Ausbau der Basis für Multinationals	59		
5. Kommunikation: Präsentation der „modernen“ Schweiz im Ausland	61		

01 Executive Summary

Multinationals generieren ein Drittel des Schweizer BIP

Für diese Studie haben wir Multinationale Unternehmen (MNCs) wie folgt definiert: MNCs sind Firmen, die den Standort für ihre Tätigkeiten weltweit nach spezifischen Kriterien optimieren können und müssen. Diese Definition umfasst alle ausländischen Firmen in der Schweiz sowie Schweizer Firmen, die stark export-orientiert sind (Exportanteil am Gesamtumsatz > 25%) und bedeutende Direktinvestitionen im Ausland tätigen (> 25% aller Mitarbeiter im Ausland). Demzufolge sprechen wir hier sowohl von grossen Unternehmen wie auch von kleinen und mittleren Firmen – und zwar aus den meisten Sektoren der Schweizer Wirtschaft.

Diese Multinationals sind äusserst wichtig für die Schweizer Wirtschaft. 2004 erwirtschafteten sie zusammen 34% des gesamten Schweizer BIP. Dabei entfielen 10% auf die ausländischen und 24% auf die schweizerischen Multinationals. Gleichzeitig lässt die zunehmende Globalisierung die Multinationals flexibler werden, und sie haben begonnen, ihre globale Standortpolitik nach jeden einzelnen Geschäftsbereich und jede Funktion zu optimieren.

- sie verfügen über zunehmende Erfahrung im Management einer globalen Firmenstruktur
- sie sind zunehmend in der Lage, einzelne Geschäftsbereiche weltweit zu verschieben
- der internationale Wettbewerbsdruck zwingt sie, ihren weltweiten Standortmix immer wieder neu zu optimieren

Diese Entwicklung bietet der Schweiz die Chance, neue Unternehmen oder zusätzliche Geschäftsbereiche von bereits in der Schweiz tätigen Unternehmen anzuziehen. Gleichzeitig besteht aber auch zunehmend die Gefahr, Unternehmen oder einzelne Geschäftsbereiche an andere Standorte zu verlieren. Folglich ist es von zentraler Bedeutung, dass sich die Schweiz weiterhin mit allen Mitteln sowohl um Schweizer als auch um ausländische Multinationals bemüht. Insgesamt stehen heute 34% des Schweizer BIP auf dem Spiel – darüber hinaus besteht ein bedeutendes Potential.

Der Standortwettbewerb verschärft sich

In den letzten zehn Jahren hat sich der Wettbewerb der Länder um die Multinationals verschärft. Die zehn führenden Nationen im Standortwettbewerb sind in den letzten Jahren deutlich näher zusammengedrückt. Die Entwicklung des WEF Global Competitive Index (WEF GCI) zeigt dies auf eindrückliche Weise. Die Schweiz konnte, absolut und relativ gesehen, ihre Position ständig verbessern und belegte 2006 den 1. Rang. Das ist eine eindrucksvolle Leistung. Trotzdem schneidet die Schweiz bei einigen für die Ansiedlung von Multinationals wesentlichen Unterkategorien schlecht ab, beispielsweise bei den Formalitäten zur Anstellung von ausländischen Arbeitskräften, bei Handelshemmnissen und bei der "ease of doing business". Während die Schweiz an die Spitze setzt, sehen andere Studien, mit ähnlichen Ranglisten aber unterschiedlichen Schwerpunkten, die Eidgenossenschaft lediglich im Bereich einer zehnten Position, hinter wichtigen Europäischen Konkurrenten wie Irland oder den Niederlanden.

Die Schweiz darf sich nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen, denn die internationale Konkurrenz wird immer stärker; andere Standorte gewinnen an Attraktivität und werben aktiver um die immer mobileren Multinationals.

Obwohl die Schweiz von den Multinationals stark profitiert, steuern diese auch negatives Wachstum zum BIP bei

Bei der Standortwahl stützen sich Multinationals immer wieder auf die gleichen Kriterien: Arbeitskosten, Zugang zu den grossen Märkten, politische Stabilität, steuerliches Umfeld, die Qualität der Infrastruktur und ein "Know-how-freundliches" Umfeld, das Aus- und Weiterbildung fördert und Innovationen schützt.

Ausländische Multinationals kommen aus ganz spezifischen Gründen in die Schweiz: Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften, ausgewogene Steuerbelastung, hohe Lebensqualität, solide Infrastruktur und ein stabiles politisches Umfeld. Ihr Anteil an Beschäftigung und BIP hat zwischen 2000 und 2004 mit einem jährlichen Wachstum von 3% bzw. 5% stark zugenommen.

Anders sieht es bei den schweizerischen Multinationals aus. Sie wandern ins Ausland ab, und dies vornehmlich aus drei Gründen: Zugang zu grossen Märkten, Verfügbarkeit von günstigen Arbeitskräften und besserer Zugang zu hervorragend ausgebildetem Personal. *Low-cost* Funktionen wie Shared Services und so genanntes *low-value-added manufacturing* – Produktionstätigkeiten also, die einen geringen Mehrwert schaffen –, werden nach Indien, China und in einige Länder Osteuropas ausgelagert. Aber auch andere Geschäftsbereiche werden verlegt. So wurden beispielsweise F&E-Aktivitäten in die USA, nach Deutschland oder China ausgelagert, weil diese Länder dafür ein besseres Umfeld bieten, insbesondere was die Verfügbarkeit von spezialisierten Arbeitskräften und der entsprechenden Infrastruktur anbelangt. In der Schweiz herrscht zunehmend Knappheit an spezialisierten Arbeitskräften wie Ingenieuren und Wissenschaftlern. Diese Knappheit führt dazu, dass Schweizer Multinationals zunehmend höher qualifizierte Tätigkeiten ins Ausland verlagern müssen – Ein gefährlicher Trend der für die Schweizerische Volkswirtschaft. Aufgrund der Verlagerung einzelner (noch vorwiegend tief qualifizierter) Geschäftsbereiche ins Ausland sind sowohl der Anteil der schweizerischen Multinationals am BIP der Schweizer Wirtschaft als auch ihr Anteil an der Gesamtbeschäftigung zwischen 2000 und 2004 um 2,4% pro Jahr zurückgegangen.

In der gleichen Zeitspanne haben die rein Schweizerischen Unternehmen, die für die übrigen 66% des BIP sorgen, ihren Beitrag am BIP erhöht. Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass der öffentliche Sektor beinahe die Hälfte zu diesem Wachstum beiträgt, während der übrige Anteil hauptsächlich von Finanzdienstleistern und Versicherungsgesellschaften geleistet wurde, Bereiche also, die stark von den Entwicklungen auf den internationalen Finanzmärkten abhängig sind.

Die Verfügbarkeit von hoch qualifizierten Arbeitskräften ist das A und O

Die Schweiz muss dafür sorgen, dass die gegenwärtige Knappheit an hoch qualifizierten Arbeitskräften wie Ingenieuren, Wissenschaftlern und Ökonomen den Trend zur Verlagerung von *high-value-added* Tätigkeiten ins Ausland nicht weiter beschleunigt.

Die Schweiz ist fraglos zu einem führenden europäischen Standort für ausländische Multinationals geworden. Ihre Attraktivität für die schweizerischen Multinationals hingegen ist weniger eindeutig. Phänomene wie die Verlagerung von *low-value-added* Funktionen in kostengünstigere Länder muss die Schweiz als natürliche Entwicklung hinnehmen. Sie muss aber nach Wegen suchen, den schweizerischen Multinationals die Beibehaltung der *high-value-added* Funktionen in der Schweiz zu ermöglichen.

Fünf entscheidende Massnahmenpakete

Wir haben fünf Bereiche identifiziert, in denen die Schweiz aktiv werden muss, damit sie ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten kann, attraktiv bleibt für ausländische Multinationals in der Schweiz niederlassen und für die schweizerischen Multinationals, sodass diese ihre Schlüsselbereiche in der Schweiz behalten.

1. **Bei den Steuern wettbewerbsfähig bleiben:** Für die meisten Multinationals sind die Steuern bereits zu Beginn einer Standortüberprüfung ein Knockout-Kriterium. Im weiteren Verlauf des Evaluations-Prozesses werden andere Faktoren entscheidender.
2. **Für hoch qualifizierte und spezialisierte ausländische Arbeitskräfte muss es einfacher werden, in der Schweiz zu arbeiten.** Dies wird immer wichtiger, weil sich der Wettbewerb um hoch qualifizierte und spezialisierte Arbeitskräfte weiter verschärft, insbesondere dann, wenn sich in der Schweiz weiterhin neue ausländische Multinationals ansiedeln. Natürlich setzt jede Neuregelung in diesem Bereich eine ganzheitliche Betrachtung der Einwanderungspolitik voraus. Ausschlaggebend wird ein differenzierter Ansatz sein, der sowohl auf die Bedürfnisse der Wirtschaft wie auch auf humanitäre Anliegen eingeht. Gerade im Bereich der Ausbildung sind grössere Anstrengungen notwendig, um den heimischen "Know-how Pool" zu verbessern.
3. **Zusammenarbeit und Koordination zwischen den Kantonen weiter verbessern und für eine einheitliche Schnittstelle gegenüber den multinationalen Firmen sorgen.** Damit soll verhindert werden, dass Multinationals mit widersprüchlichen Informationen konfrontiert werden. Gleichzeitig sollen die dezentralen und massgeschneiderten Dienstleistungen, die die einzelnen Kantone heute erbringen, weitergeführt werden.
4. **Die Kapazitätsschwächen bei der Infrastruktur angehen** (internationale Flugverbindungen, internationale Schulen usw.). Mit der zunehmenden Globalisierung wächst auch das Bedürfnis der Multinationals nach ungehindertem Austausch zwischen den wichtigsten Standorten. Diese Anforderung kann erfüllt werden, wenn die entsprechende Infrastruktur zur Verfügung steht, das heisst bessere Flugverbindungen aus den drei internationalen Flughäfen, bessere öffentliche IT-Infrastruktur (die Schweiz liegt hier zur Zeit auf dem 9. Rang im WEF Global Information Technology Index), weniger administrative Hürden und besserer Zugang zu internationalen Schulen für Kinder internationaler – auch schweizerischer – Führungskräfte und Spezialisten.
5. **Die Kommunikationsmassnahmen des Standorts Schweiz weiterführen und verstärken.** Die Marke „Schweiz“ als besten Platz für internationale Geschäftstätigkeiten etablieren und diese Aussage in aller Deutlichkeit und einheitlich kommunizieren. Die erfolgreiche nationale Marketing-Kampagne für die touristische Schweiz als „Heidi Land“ dient als gutes Beispiel dafür, wie die Regierung eine stimmige Aussage zur Vermarktung des Business-Standortes Schweiz kreieren könnte. Dies darf nicht nur den Kantonen und ihren Partikulärinteressen überlassen werden.

Die Attraktivität des Standorts Schweiz muss klar und selbstbewusst kommuniziert werden

Die herkömmlichen Schweizer Stärken in Bereichen wie Präzisionsmechanik, Chemie und Pharma sowie das hoch entwickelte Bankensystem haben dazu geführt, dass eine vergleichsweise hohe Anzahl von ausländischen Multinationals aus diesen Bereichen in der Schweiz tätig geworden sind, beispielsweise aus Medizintechnik, Biotechnologie und Vermögensverwaltung. Viele ausländische Multinationals siedeln zudem ihren internationalen oder europäischen Hauptsitz in der Schweiz an. Dies hat die Schweiz zu einem führenden Cluster für internationales Management gemacht – für Unternehmen und internationale Organisationen wie die United Nations (UNO), der United Nations Children's Fund (UNICEF), der United Nations Human Rights Council (UNHRC), die Weltgesundheitsorganisation (WHO), das World Food Program (WFP) etc. wie auch für nichtstaatliche Organisationen (NGOs) wie das Internationale Komitee des Roten Kreuzes (IKRK), der Internationale Fussballverband (FIFA) sowie der Europäische Fussballverband (UEFA).

Nur wenn die Hürden für solche Firmen, die eine natürliche Affinität zur Schweiz haben, beseitigt werden, kann die Schweiz ihre Position auf dem globalen Markt festigen. In Gesprächen mit führenden Managern von Multinationals hat sich gezeigt, dass die Schweiz zwar aufgrund ihrer herkömmlichen Stärken, Firmen in spezifischen Segmenten angezogen hat, dass sie aber in der Zukunft eine aktivere Rolle übernehmen muss, weil konkurrierende Länder wie Irland, Singapur und Dubai seit einiger Zeit mit klaren Clusterstrategien auf ganz spezifische Branchen wie z.B. Biotechnologie, Medizintechnik und Vermögensverwaltung abzielen. In Anbetracht der Tatsache, dass die Cluster-Bildung ein Nullsummen-Spiel ist, bedeutet jeder Erfolg eines konkurrierenden Landes einen Verlust für die Schweiz.

Vorurteilsfrei neue Perspektiven anpeilen

Die Schweiz hat eine lange Tradition von internationalem Engagement. Sie stellt seit langem ihre guten Dienste zur Verfügung, wenn es um die Beziehungen zwischen einzelnen Ländern geht. Wenn man diese Tradition auf das heutige wirtschaftliche Umfeld überträgt, könnte sich daraus für die Schweiz eine neue Rolle im Globalisierungswettbewerb ergeben. Die Schweiz könnte sich überlegen, neue wirtschaftliche Allianzen einzugehen, die nicht auf geographischer Nähe, sondern auf wirtschaftlichen Ähnlichkeiten beruhen. Beispielsweise könnte die Schweiz ihre Zusammenarbeit mit anderen hoch entwickelten kleineren Ländern wie Singapur oder einigen Ländern Osteuropas verstärken oder auch Allianzen mit spezifischen Wirtschaftsregionen der USA (z.B. Boston) oder Indien oder China bilden. So entstünde ein globales Wirtschaftsnetzwerk, das den Multinationals ganz neue Möglichkeiten in der Ausgestaltung ihrer weltweiten Aktivitäten eröffnen würde.

Kurz: Die Schweiz befindet sich in einer ausgezeichneten Ausgangslage, verfügt über ein riesiges Potenzial um gestärkt aus dem Rennen um den besten Wirtschaftsstandort hervorzugehen. Darüber hinaus geniesst sie den Goodwill von CEOs und weiteren wichtigen Entscheidungsträgern. Dennoch ist es ungewiss, ob die Schweiz diese Chance wirklich ergreifen wird. Sollte sie sich diese Möglichkeit entgehen lassen, wäre dies mit grossen Risiken verbunden: 34% des BIP stehen auf dem Spiel. Und ein bedeutender Anteil davon könnte in den nächsten 10 bis 15 Jahren in andere Länder verlagert werden.

02 Multinationals sind ein wichtiger Pfeiler der Schweizer Wirtschaft

Die Schweizer Wirtschaft ist aufgrund ihrer starken internationalen Ausrichtung von Entwicklung und Verhalten der Multinationals abhängig. Im Vergleich der Anzahl Fortune-500-Unternehmen pro Einwohner (der so genannten "multinationalen Dichte"), steht die Schweiz weit oben, gleich hinter dem führenden Luxemburg, wo allerdings nur ein einziges Fortune-500-Unternehmen angesiedelt ist. Die Dichte von Multinationals ist in der Schweiz doppelt so hoch wie in den Niederlanden, dreimal so hoch wie in den USA und sogar fünf Mal höher als in Deutschland (siehe Abb. 2.1).

Die Schweiz ist zudem zu einem begehrten Standort für die internationalen Geschäfte ausländischer Multinationals geworden. Zur Zeit führen mehr als 10 000 ausländische und schweizerische Multinationals¹ ihre Geschäfte von der Schweiz aus. Dank hoher Investitionen von ausländischen Multinationals in der Schweiz rangiert das Land heute bei den ausländischen Direktinvestitionen pro Kopf im weltweiten Vergleich auf dem achten Platz. Die schweizerischen Multinationals haben dafür gesorgt, dass die Schweiz bei den Exporten pro Kopf weltweit auf dem achten Rang liegt. (siehe Abb. 2.2). Das sind zwar Zeichen für eine starke Wirtschaft, aber die Schweiz steht damit nicht alleine da. Belgien, die Niederlande und Irland liegen alle vor der Schweiz.

Den Multinationals kommt eine führende Rolle in der Schweizer Volkswirtschaft zu. Sie tragen 34% zum Schweizer BIP bei (siehe Abb. 2. 3). Davon entfallen 10% auf ausländische Multinationals (z.B. P&G, Amgen, Dow Chemical, General Motors und Medtronic) mit Sitz in der Schweiz und 24% auf schweizerische Multinationals (z.B. ABB, Novartis, UBS, Swiss Re und Nestlé), aber auch auf kleinere und mittlere international tätige Firmen (wie beispielsweise Geberit, Phonak, Oerlikon Corporation, Schindler, GF und SIG). Sowohl die schweizerischen als auch die ausländischen Multinationals sind aufgrund ihrer Fähigkeiten und ihrer Erfahrung in der Lage, ihre Standorte zu optimieren. Der globale Wettbewerb zwingt sie, für jeden ihrer Geschäftsbereiche und ohne spezielle Bevorzugung ihrer Heimmärkte den jeweils optimalen Standort auszuwählen.

Dank ihrer enorm hohen Finanzkraft kommt den Multinationals auch in der Weltwirtschaft eine immer wichtigere Rolle zu. Auch bei der Globalisierung spielen sie eine zentrale Rolle. Was anfangs des 20. Jahrhunderts² für viele Unternehmen als Suche nach neuen Märkten begann, hat im Verlaufe der Jahrzehnte zur Entstehung von global agierenden Multinationals geführt, die auch im Ausland über voll ausgebaute operative Standorte verfügen. Diese Multinationals bieten heute nicht bloss ihre Güter und Dienstleistungen, sondern dank ihrer zunehmend globalen Unternehmensstruktur auch ihre Arbeitsplätze und Investitionen weltweit an. In den letzten zehn Jahren haben diese Firmen ihre Fähigkeiten im Management ihrer globalen Firmenstruktur stark verbessern können. Die Fortschritte in der Telekommunikation und die Verbreitung von Internet haben zu verbesserter Konnektivität geführt, was das Arbeiten über grosse Distanzen und unterschiedliche Zeitzonen viel einfacher gemacht hat.

1 In dieser Studie haben wir die multinationalen Firmen mit Sitz in der Schweiz in zwei Kategorien aufgeteilt: ausländische und schweizerische Multinationals. Ausländische Multinationals sind in der Schweiz tätige Firmen, die ihren Konzernhaupt-sitz im Ausland haben. Schweizerische Multinationals sind Unternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz, die mehr als 25% ihrer Einkünfte im Ausland erzielen und gleichzeitig mehr als 25% ihrer Mitarbeiter im Ausland beschäftigen. Alle übrigen Unternehmen wurden in dieser Studie als einheimische Unternehmen behandelt.

2 Die Globalisierung hat zwar schon vor über 300 Jahren eingesetzt, aber erst in den letzten rund 100 Jahren haben die Unternehmen begonnen, echt global zu agieren. Der Fall der Berliner Mauer, die Revolution in der Telekommunikation, das Internet und E-Business, sowie die historische Öffnung der Märkte Chinas und Indiens haben diese Entwicklung in den vergangenen 15 Jahren enorm beschleunigt.

Abbildung 2.1

Switzerland Is a Preferred Location for Fortune 500 Companies

Fortune 500 Companies per 1 Million Inhabitants	
1. Luxembourg	2.14
2. Switzerland	1.60
3. Sweden	1.33
4. Netherlands	0.84
5. United Kingdom	0.62
6. France	0.58
7. United States	0.56
8. Japan	0.55
9. Belgium	0.48
10. Norway	0.44
11. Germany	0.41
...	
20. Italy	0.17
...	
NA Austria	0.00

Source: Global Fortune 500

Abbildung 2.2

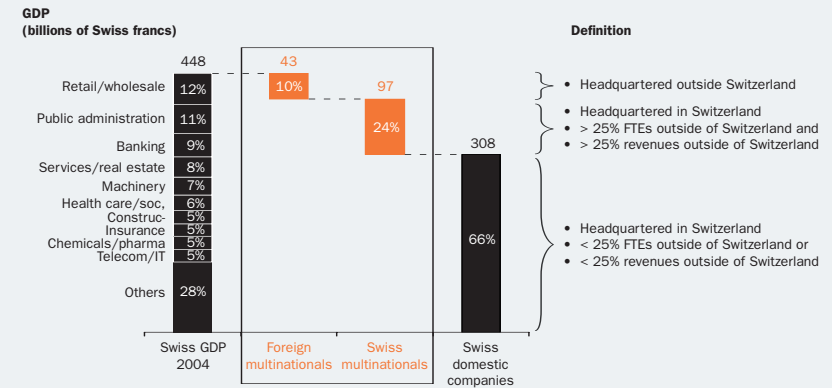
Foreign Direct Investment Inflows and Exports Show the Importance of MNCs for Switzerland's Economy

Foreign direct investment inflow per capita 2004 (millions of Swiss francs)		Exports per capita 2004 (millions of Swiss francs)	
1. Hong Kong	4 406	1. Singapore	62 848
2. Ireland	3 293	2. Hong Kong	52 096
3. Belgium	3 202	3. Belgium	33 152
4. Singapore	3 106	4. Ireland	31 488
5. Netherlands	2 133	5. Norway	30 848
6. Denmark	1 473	6. United Arab Emirates	29 312
7. Sweden	1 437	7. Netherlands	28 672
8. Switzerland	1 406	8. Switzerland	26 240
9. United Kingdom	1 319	9. Denmark	22 400
10. Finland	1 302	10. Kuwait	21 120

Source: BCG analysis

Abbildung 2.3

MNCs Account for One Third of Swiss GDP



Source: BCG analysis



“Only about 5 500 of our 108 000 employees are located in Switzerland. Global competition forces us to continuously reevaluate the optimal mix of locations for our various functions.”

Fred Kindle
President and Chief Executive Officer, ABB

Aufgrund dieser Entwicklungen wählen Multinationals heute ihre Standorte für jeden Geschäftsbereich einzeln aus und können (und müssen!) damit ihre Geschäfts- und Kostenstruktur global optimieren. Ein multinationales Unternehmen wählt heute z.B. China oder Osteuropa für *low-cost* Produktion, und Indien oder Irland für *low-cost* Shared Services. GE zum Beispiel hat in China investiert, um Gasturbinen herzustellen, und gleichzeitig in Indien eines der ersten *Remote Processing Centers* aufgebaut. In beiden Fällen suchte das Unternehmen den jeweils optimalen Know-how-Kosten-Mix für die in Frage kommenden Funktionen. Diese beschleunigte Globalisierung unterwirft die multinationalen Firmen einer ganz neuen Dynamik (siehe Abb. 2.4).

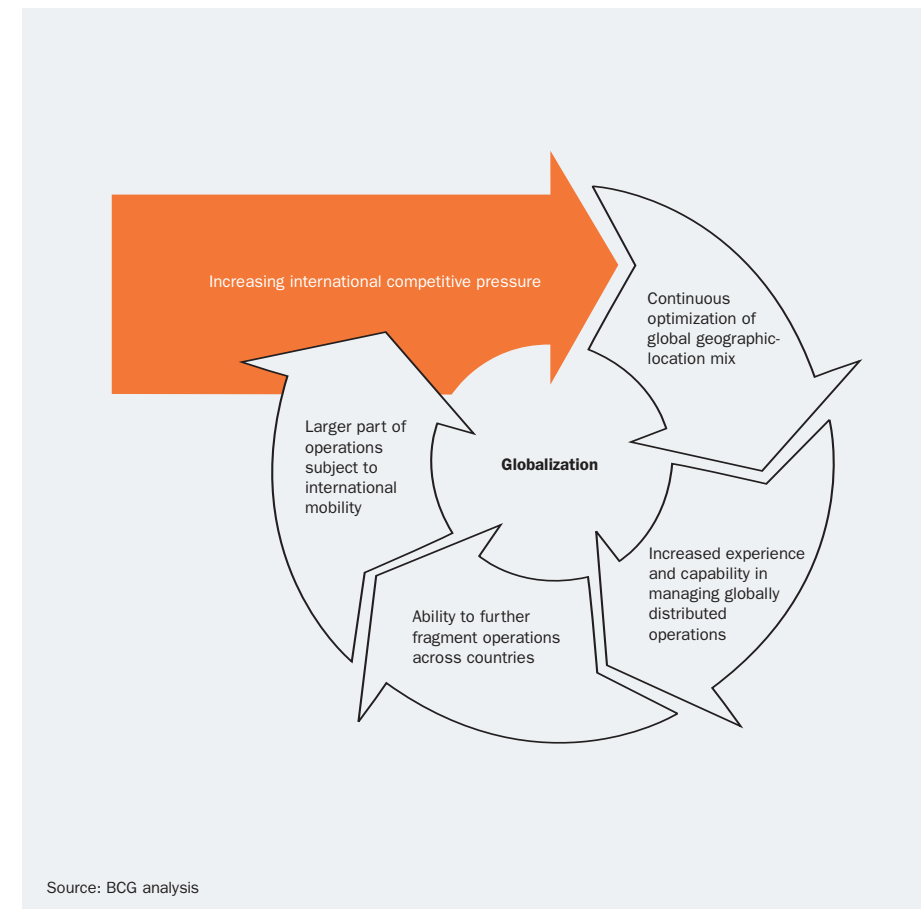
Angesichts der Globalisierung müssen die Multinationals schnell lernen, wie sie mit globalen Firmenstrukturen umgehen können.

- A) Der internationale Wettbewerbsdruck zwingt die Multinationals, ihren individuellen globalen Standortmix ständig neu zu optimieren.
- B) Zunehmende Erfahrung im Management einer globalen Firmenstruktur ermöglicht es den Firmen, immer kleinere Einheiten ihres Geschäfts international zu führen.
- C) Dies führt zu erhöhter internationaler Aufsplitterung der Geschäftstätigkeit.

Länder in der ganzen Welt haben diese Entwicklung und die damit einhergehende Bedeutung der Ansiedlung von Multinationals erkannt. Immer mehr Länder entwickeln klare Strategien, um zum begehrten Standort zu werden. Um Multinationals anzuwerben, haben die am weitesten fortgeschrittenen Länder ganz gezielte Strategien und aggressive Massnahmenkataloge entwickelt, die auf die Bedürfnisse dieser Firmen zugeschnitten sind. Irland beispielsweise verfolgt eine Clusterstrategie, in deren Mittelpunkt *Life Sciences* und weniger qualifizierte Shared-Service-Tätigkeiten stehen.

Abbildung 2.4

All MNCs Are Exposed to Globalization



Was früher die Domäne der USA und einzelner europäischer Länder wie der Schweiz, Skandinaviens, Irland und UK war, wird mehr und mehr auch von asiatischen und osteuropäischen Ländern übernommen. Singapur wirbt sehr aktiv um Finanzdienstleister und bestimmte Unternehmen in den Bereichen Pharma und Biotechnologie sowie internationale Firmenhauptsitze für die Region Asien. Singapur, aber auch Hongkong und Taiwan haben Ländern wie Estland, Dubai und der Tschechischen Republik beispielhaft gezeigt, dass und wie man mit den Ländern der *old economy* mithalten kann.

Die Bedeutung der Multinationals für die Schweizer Wirtschaft und die zunehmende Leichtigkeit, mit der diese ihre Geschäftsbereiche über Landesgrenzen hinweg verschieben, bergen Chancen, aber auch Gefahren für die wirtschaftliche Zukunft der Schweiz. In dieser Studie geht es darum aufzuzeigen, welche Wege der Schweiz offen stehen, damit sie sich im zunehmenden Wettbewerb erfolgreich positionieren kann.

**03
Die Schweiz
ist ein
attraktiver
Standort,
aber die
Multinationals
werden mobiler**

In den letzten Jahren wurde eine Reihe von *benchmarks* entwickelt, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes in der globalen Wirtschaft zu bewerten. Ein sehr bekannter *benchmark* ist der jährlich veröffentlichte World Economic Forum Global Competitive Index (WEF GCI). Der WEF GCI beruht auf einer Kombination von öffentlich verfügbaren Daten und der *Executives Opinion Survey*, einer Meinungsumfrage bei rund 10 000 Wirtschaftsführern rund um den Globus. Es werden 172 Länder in 9 Kategorien und 80 Unterkategorien bewertet. Dank dieser Untersuchungsbreite werden alle relevanten Aspekte berücksichtigt. Der WEF GCI ist daher zu einer wichtigen Referenzgröße geworden, wenn es darum geht, die wirtschaftliche Leistung einzelner Länder zu bewerten und zu vergleichen.

Die Schweiz hat im WEF GCI insgesamt stets sehr gute Noten erhalten. Wir haben die Resultate der letzten vier Jahre analysiert und dabei zwei Trends erkannt, von denen wir glauben, dass sie für die Schweiz wichtig sind.

- Erstens hat die Schweiz in dieser Zeitperiode ihre Position sowohl absolut als auch relativ gesehen verbessern können; 2006 belegte sie den ersten Rang.
- Der zweite Trend ist die zunehmende Verschärfung des Wettbewerbs um die Multinationals zwischen den zehn führenden Ländern. Dies zeigt sich darin, dass die Unterschiede zwischen den zehn bestplatzierten Ländern in der WEF-GCI-Bewertung zwischen 2003 und 2006 immer kleiner wurden. (siehe Abb. 3.1).

Die Multinationals sind sich dieser Entwicklungen durchaus bewusst.

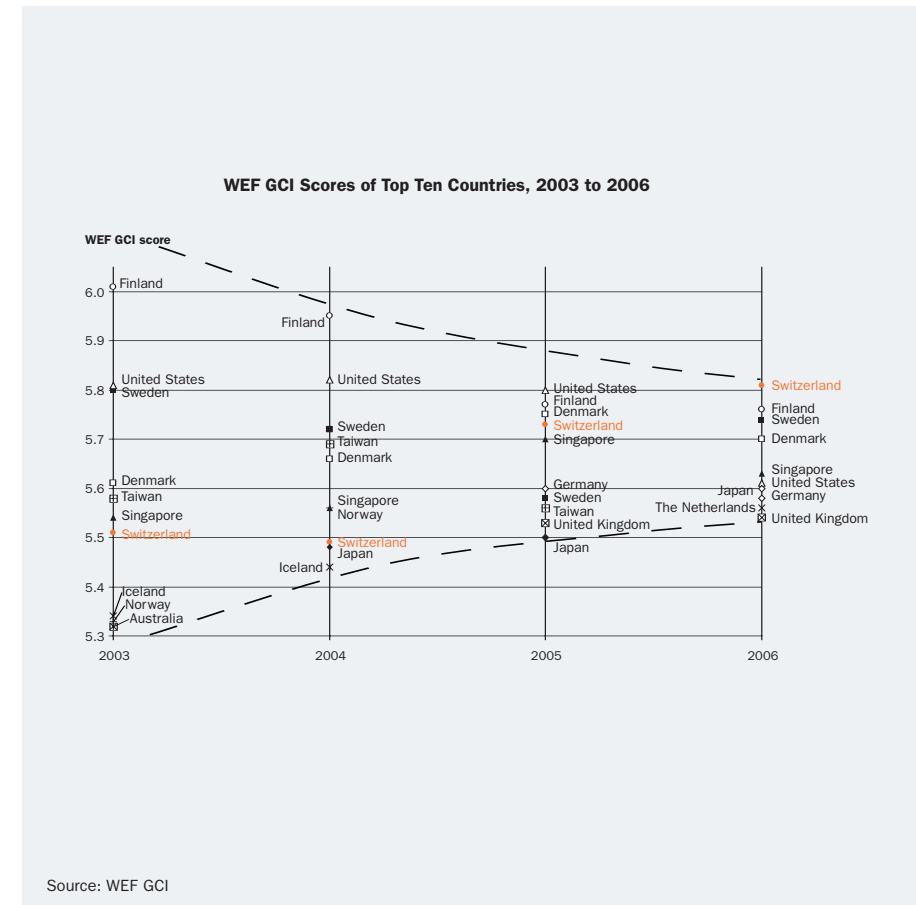


“Switzerland is a very attractive location, but others are catching up: We very much like Switzerland as a business location, but often changes in the business environment are faster than the ability of the political system to change...”

Paul Polman
Chief Financial Officer, Nestlé

Abbildung 3.1

It Is Getting Crowded in the Front Group



Im letztjährigen Bericht des WEF GCI überholte die Schweiz Finnland und Schweden und übernahm vor den USA die Führung als wettbewerbsfähigstes Land 2006. Die folgenden Faktoren wurden am häufigsten als Gründe für die Spitzenposition der Schweiz angeführt:

- 1) hoch entwickelte Geschäftskultur und effiziente Märkte
- 2) weltweit erstklassige Kapazität für Forschung, akademische Institutionen und Innovationen
- 3) stabiles politisches Umfeld
- 4) exzellente Infrastruktur

Die Tatsache, dass Steuern – ganz im Gegensatz zu dem, was man eigentlich vermuten würde – nicht der Hauptgrund für diese Verbesserung sind, macht diese Spitzenposition umso wertvoller; es ist für andere Länder nicht schwierig, mit einem Steuersystem gleichzuziehen oder es gar zu übertreffen. Viel schwieriger ist es, die Kapazitäten und Merkmale zu entwickeln, die gemäss obiger Aufzählung die eigentliche Stärke der Schweiz ausmachen.



“There are many important criteria beyond tax, e.g., the central location in Europe, quality of life which makes it easy to attract talents, or the safety aspect.”

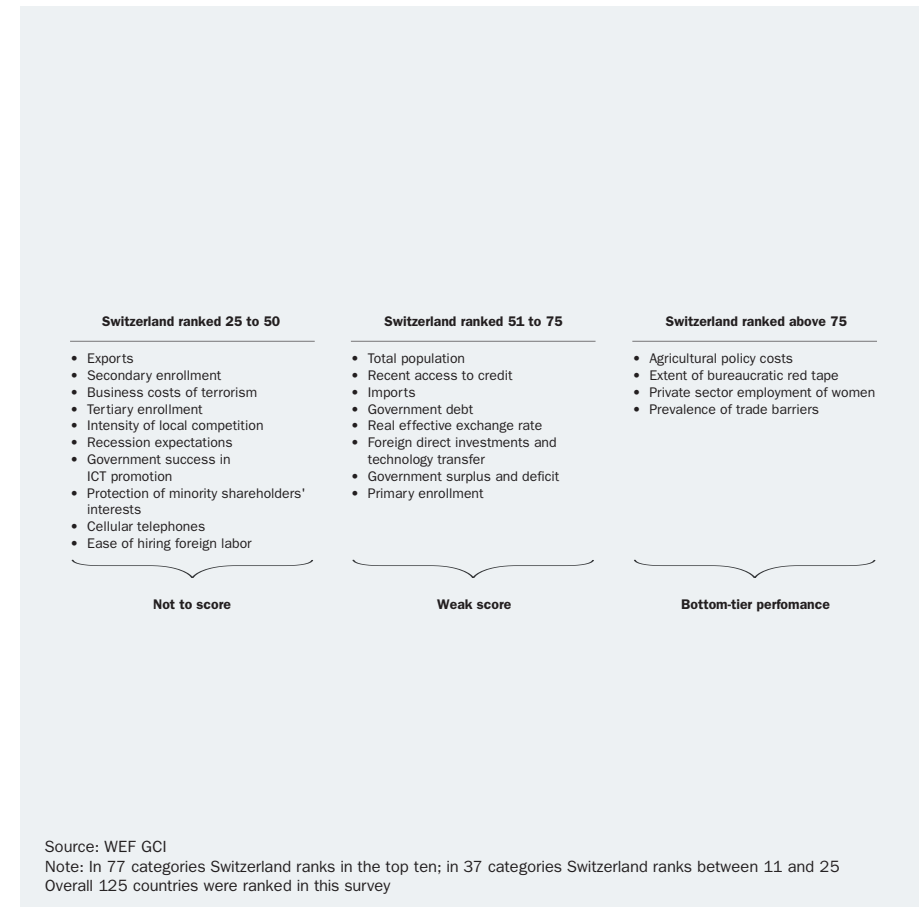
Franck J. Moison
President, Colgate Europe/South Pacific

Der WEF GCI gibt aber auch Hinweise auf einige Bereiche, in denen sich die Schweiz verbessern könnte. Bei der Analyse der Unterkategorien fällt auf, dass die Schweiz genau in den Bereichen verbesserungsfähig ist, die für die Multinationals wichtig sind. Dies sind unter anderem (siehe Abb. 3.2):

- 1) einfaches Anstellungsverfahren für ausländische Arbeitskräfte
- 2) Handelshemmnisse
- 3) *ease of doing business* – Fehlen einer einheitlichen Schnittstelle

Abbildung 3.2

Switzerland's Achilles Heel



“...there are also negative aspects of the location Switzerland – the high cost of living, the challenge to find sufficient appropriate housing, or the limited availability of international schools.”

Franck J. Moison
President, Colgate Europe/South Pacific

Es ist bemerkenswert, dass drei Länder, die dicht hinter der Schweiz liegen – nämlich Singapur, Finnland und Irland – gerade in diesen drei Bereichen relativ gut abschneiden. Die geringe Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz in diesen drei Bereichen bestätigt sich auch in *“Doing Business”*, einem Bericht der Weltbank, der untersucht, wie einfach es ist, in einem Land eine Firma aufzubauen und zu führen. Die Schweiz liegt auf dem 15. Platz im Vergleich von 167 Ländern, und dies aufgrund der gleichen Schwächen, wie sie bereits aus dem WEF GCI hervorgehen (siehe Abb. 3.3).

Die Schweiz führt zwar den WEF GCI 2006 an, aber in einem international zunehmend mobilen Umfeld könnten diese Schwächen zu einem Problem werden. Die Schweiz sollte diese Schwächen rechtzeitig angehen, wenn sie ihre führende Position nicht wieder verlieren will.

Nicht alle gehen mit den WEF-Bewertungen einig. Andere *benchmarks*, die ähnliche Eigenschaften von Ländern messen und bewerten, stufen die Schweiz tiefer ein, z.B.

- World Bank (wie oben gezeigt): Rang 15
- IMD Global Competitiveness Benchmarking: Rang 8
- ETH KOF Globalization Index: Rang 9
- The Heritage Foundation's Economic Freedom Index: Rang 9

Die Schweiz darf sich über ihre Leistungen freuen. Wenn sie aber in den kommenden Jahren nur schon ihre relative Position wahren will, muss sie jetzt handeln. Unsere stärksten Rivalen, wie beispielsweise Irland, Belgien, die Niederlande und Singapur, haben bereits zahlreiche Massnahmen eingeleitet, um im Werben um die Multinationals Marktanteile zu gewinnen (siehe Abb. 3.4).

Abbildung 3.3

Doing Business in Switzerland Is Not That Easy

	Singapore	United Kingdom	Ireland	Switzerland	Belgium	Netherlands
Ease of doing business	+++	+++	++	++	+	+
Starting a business	++	+++	+++	+	o	o
Dealing with licenses	+++	o	+	o	o	o
Employing workers	+++	++	o	+	+	o
Registering property	++	++	o	++	—	+
Getting credit	+++	+++	+++	+	o	++
Protecting investors	+++	+++	+++	—	++	-
Paying taxes	+++	++	+++	+++	o	o
Trading across borders	+++	++	o	o	o	++
Enforcing contracts	+	+	+	+++	+	o
Closing a business	+++	++	+++	o	+++	+++
Rank	1	6	10	15	20	22

+ ease o neutral - difficult

Source: World Bank Group, Doing Business: Economy Ranking
Note: Economies where ranked from 1 to 175; Luxembourg is not covered

Abbildung 3.4

Switzerland's Performance Varies Between Reports

	Switzerland	Singapore	Netherlands	United Kingdom	Belgium	Ireland
WEF (Global Competitiveness Index)	1	5	9	10	20	21
World Bank Group (Doing Business: Economy Rankings)	15	1	22	6	20	10
IMD (World Competitiveness Yearbook)	8	3	15	21	27	11
ETH KOF (Index of Globalization)	9	12	17	16	11	5
The Heritage Foundation (Index of Economic Freedom)	9	2	14	6	17	7

Source: WEF GCI; World Bank Group; IMD; ETH KOF; BCG analysis
Note: Number represents absolute rank

Beispiel Singapur

In Singapur haben Entwicklung und kompromisslose Umsetzung von langfristigen Strategien Tradition. In den Sechziger- und frühen Siebzigerjahren baute Singapur eine Infrastruktur auf, die es dem Land erlaubte, zu einem führenden Produzentenland zu werden. Nachdem in den Achtziger- und Neunzigerjahren weitere Massnahmen zur Produktivitätssteigerung ergriffen wurden, begann Singapur, sich auf *high-value-added manufacturing and Innovation* zu konzentrieren. Angesichts einer drohenden Rezession anfangs dieses Jahrzehnts und als Reaktion auf eine sich schnell ändernde globale wirtschaftliche Landkarte – Aufstieg Chinas als Produktionsstätte, zunehmende regionale Konkurrenz von Hongkong und Taiwan, allgemeine Verlangsamung der internationalen Wirtschaft nach dem 11. September 2001 – rief die Regierung von Singapur ein *Economic Review Committee* ins Leben. Dieses Gremium hatte folgende Aufgaben:

- Überprüfung der gesamten mit der Wirtschaft in Zusammenhang stehenden Regierungspolitik
- Erleichterung von Wachstum und Internationalisierung der in Singapur ansässigen Unternehmen
- Empfehlung von Massnahmen zur Weiterentwicklung des Humankapitals
- Aufzeigen von Wegen zur Aufwertung des Produktionssektors und Erarbeitung von Strategien zur Förderung des Dienstleistungssektors
- Aufwertung der Geschäftstätigkeit und Steigerung der Produktivität von Firmen, die vor allem den einheimischen Markt bedienen
- Erarbeitung einer Strategie zu Stärkung von Unternehmergeist und Innovation in Singapur

Die Überprüfung führte zu einer interessanten Kombination von Massnahmen. Einerseits wurden Massnahmen entwickelt, um Industriezweige anzuziehen, die *high-value-added manufacturing and Innovation* mitbringen würden, andererseits aber auch Massnahmen, um der steigenden Wettbewerbsbedrohung durch China und Indien entgegenzutreten.

Singapur erkannte, dass diese Länder über ein attraktives Angebot an kostengünstigen Produkten und Dienstleistungen anbieten und dass sie sich auch qualitativ verbessern würden. Deswegen investierte das Land in Indien. Unter den gewählten Massnahmen waren auch strategische Investitionen wie Wissenschaftsparks in Bangalore, Flughäfen (CAAS – *Civil Aviation Authority of Singapore*; Behörde für zivile Luftfahrt), das *Housing development board* (Behörde für staatlichen Wohnungsbau), Handel (als *Hub* für Russland) und Kunst (Bollywood). In der Folge konnte Singapur den aus Geschäften mit Indien stammenden Anteil seines BIP auf heute 5 – 6 % steigern.

04 Globalisierung hat positive und negative Wachstums- folgen für die Schweiz

Wie bereits erläutert, sind Multinationals zunehmendem internationalem Wettbewerbsdruck ausgesetzt und müssen deswegen ihre globale Firmenstruktur und ihren Standortmix ständig optimieren. Aufgrund von Gesprächen und aufgrund einer Umfrage bei führenden ausländischen und schweizerischen Multinationals in der Schweiz haben wir eine Liste von fünf Hauptkriterien erarbeitet, nach denen sie ihre Standorte aussuchen (es gibt natürlich noch weitere – vor allem “weiche” – Kriterien)

- 1) Steuersätze und Steuersystem: Dies ist das erste Entscheidungskriterium bei der Auswahl der in Frage kommenden Standorte. Die Steuersätze müssen vergleichsweise attraktiv sein, sonst wird ein Standort gar nicht erst in die engere Auswahl kommen und nach weiteren Kriterien beurteilt
- 2) Zugang zu grossen Märkten
- 3) Kosten und Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften (im Land selber und aus dem Ausland „importiert“)
- 4) stabiles Umfeld und stabile Infrastruktur (politisches System, Sicherheit, internationale Schulen, Flughäfen usw.)
- 5) Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten und Schutz von geistigem Eigentum

Bei den Entscheidungskriterien von ausländischen und schweizerischen Multinationals bestehen unerwartet hohe Ähnlichkeiten. Beide überprüfen durchschnittlich alle fünf Jahre ihre Strategie in Bezug auf die Standorte und orientieren sich dabei an den gleichen Kriterien.

Es gibt auch keine Unterschiede zwischen potenziellen Neuzuzüglern und Unternehmen, die bereits in der Schweiz sind und sich einen Wegzug aus der Schweiz überlegen. Der einzige grosse Unterschied zwischen ausländischen und schweizerischen Multinationals besteht beim Umfang der Überprüfung: Ausländische multinationale Firmen überprüfen oft einen vollständigen Wegzug aus der Schweiz, während schweizerische Multinationals bei ihrer Standortüberprüfung eher die Verlagerung einzelner Geschäftsbereiche untersuchen. Was jedoch die Anzahl potenziell betroffener Arbeitsplätze angeht, so sind die Folgen für die Schweizer Wirtschaft in beiden Gruppen ähnlich.

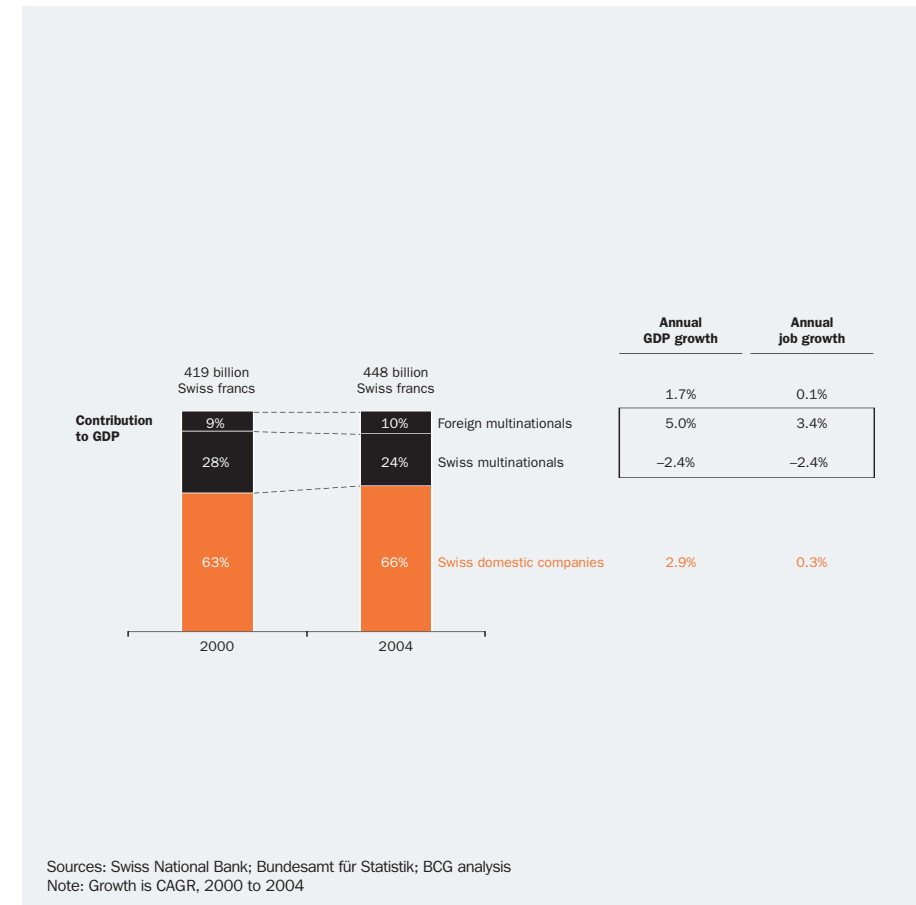
Um Bedeutung und Wert der Multinationals für die Schweizer Wirtschaft genauer zu untersuchen, analysierten wir den Einfluss der (schweizerischen und ausländischen) Multinationals auf BIP und Beschäftigung. Dabei kristallisierte sich ein bemerkenswerter Trend heraus: Trotz der verbesserten Platzierung der Schweiz im WEF GCI ist der Gesamtbeitrag der Multinationals am Schweizer BIP zwischen 2000 und 2004 zurückgegangen.

Die Aufschlüsselung der Daten nach Gruppe (ausländische resp. schweizerische Multinationals) kann die Hintergründe dieses unerwarteten Ergebnisses erhellen. Ausländische Multinationals haben zwischen 2000 und 2004 ihren Anteil am schweizerischen BIP um jährlich 5 Prozent und ihren Beitrag zur Beschäftigung in der Schweiz um jährlich 3,4 Prozent erhöht. Der Beitrag der schweizerischen Multinationals hingegen verzeichnete in dieser Zeitpanne sowohl beim Anteil an der Gesamtbeschäftigung als auch beim Anteil am BIP einen jährlichen Rückgang um je 2,4 Prozent (siehe Abb. 4.1).

Daraus folgt, dass die Schweiz in den letzten Jahren zwar einer der begehrtesten europäischen Standorte für ausländische Multinationals geblieben ist, dass hingegen ihre Attraktivität für schweizerische Multinationals weniger klar ist. Dies bedeutet keineswegs, dass die schweizerischen Multinationals kein Vertrauen mehr in die Schweiz als Wirtschaftsstandort hätten. Vielmehr ist dies eine logische Folge der wirtschaftlichen Entwicklungen und zeugt von gutem Management der Schweizer Multinationals.

Abbildung 4.1

Swiss Domestic Companies Outgrew MNCs in Terms of GDP and Employment



Das Wachstum der Schweizer Volkswirtschaft wurde in den letzten fünf Jahren stark von rein inländischer Tätigkeit angetrieben (sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Sektor). Wie wir am Ende dieses Kapitels sehen werden, wird diese Entwicklung stark von öffentlichen Ausgaben getrieben und dürfte längerfristig wohl keinen Bestand haben.

Ein Blick auf die Ursachen dieser gegensätzlichen Entwicklungen zeigt, dass sie alle auf rationale wirtschaftliche Entscheidungen zurückzuführen sind. Sowohl die ausländischen als auch die schweizerischen Multinationals halten die Schweiz für einen idealen Standort für die Ansiedlung von hoch qualifizierten Tätigkeiten, halten aber andere Länder für besser geeignet, wenn es um andere, meist weniger hoch qualifizierte Tätigkeiten geht. Aber konkurrierende Länder können der Schweiz zunehmend auch bei den hoch qualifizierten Tätigkeiten den Rang ablaufen. Der ausgeprägte Goodwill der Wirtschaftsführer gegenüber der Schweiz kann strukturelle Nachteile des Wirtschaftsstandortes Schweiz nicht kompensieren.

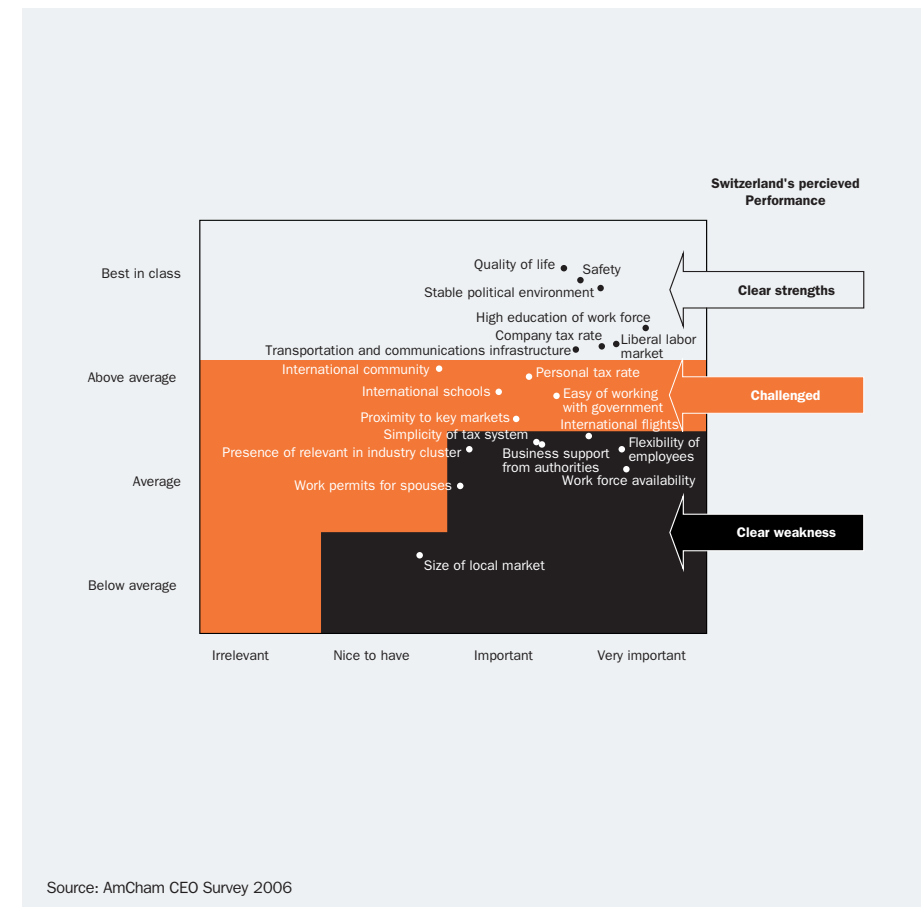


“There were five key reasons for Stryker locating its spine-manufacturing operations to Switzerland – access to skilled machining talent, availability of a French-speaking work force to interface with our Bordeaux facility, excellent research institutions within the country, tax considerations, and existence of a medtech cluster.”

Jamie Kemler
Vice President and Group President, Biotech, Spine, Osteosynthesis and Development, Stryker

Abbildung 4.2

MNCs Have a Differentiated View of Switzerland



Für Multinationals ist die Schweiz bei der Optimierung der globalen Standorte für einzelne Geschäftsbereiche vor allem aus den folgenden Gründen interessant (siehe Abb. 4.2):

- 1) Steuersätze und -system für Unternehmen (das entscheidende Kriterium, um in die engere Auswahl zu kommen)
- 2) Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften (im Land selber und aus dem Ausland)
- 3) Zugang zu führenden Forschungsinstituten und akademischen Institutionen
- 4) Stabiles Umfeld und solide Infrastruktur
- 5) Ausgezeichnete Lebensqualität

Für ausländische Multinationals ist die Schweiz ein qualitativ hochstehender, zentral gelegener, aber relativ teurer Standort. Deshalb beurteilen sie die Schweiz als geeigneten Standort für *high-value-added* Funktionen, bei denen die höheren Kosten durch den Nutzen des Standorts mehr als wettgemacht werden. Das ist in der Regel der Fall bei

- 1) Internationalen/europäischen Hauptsitzfunktionen
- 2) Forschungs- und Entwicklungszentren
- 3) Hochpräzisions- und weiteren hochspezialisierten Produktionsstätten
- 4) Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Vermögensverwaltung

Aus diesem Grund zieht die Schweiz vor allem Hauptsitzfunktionen an sowie ausländische Multinationals in den Bereichen *Life Sciences*, Vermögensverwaltung sowie in jüngerer Zeit auch IT-bezogene Unternehmen.

An den Beispielen von Stryker und Amgen, zwei der weltweit führenden Unternehmen in der Medizinaltechnik, zeigt sich, wie tief verwurzelt viele ausländische Multinationals in der Schweiz sind, und dass ihre Präsenz in der Schweiz auf dem komplexen Zusammenspiel verschiedener Standortvorteile beruht. Google ist gerade daran, die Schweiz für ihre cleveren Köpfe und innovative Lösungen zu entdecken. IBM andererseits hat seit Jahren zahlreiche wichtige Funktionen in der Schweiz, inklusive das weltberühmte Zurich Research Laboratory in Rüschlikon. Erst kürzlich kamen auch die Headquarters für Nordost-Europa hinzu. Diese Firmen und viele weitere Multinationals sind nicht nur aus Wertschöpfungsgründen ausserordentlich wichtig für die Schweizer Wirtschaft, sondern agieren auch als deren Botschafter. Im Zuge der Weiterentwicklung ihrer globalen Tätigkeit wird sich die Schweiz aber im Werben um die attraktiven Geschäftsbereiche und Unternehmensfunktionen gegen andere Standorte durchsetzen müssen.

Stryker in Switzerland

Stryker Corporation is one of the world's leading medical-technology companies, with the most broad-based range of products in orthopedics and a significant presence in other medical specialties. Stryker works with respected medical professionals to help people lead more active and satisfying lives. The company's products include implants used in joint-replacement, trauma, craniomaxillofacial, and spinal surgeries; biologics, surgical, neurologic, ear, nose, and throat, and interventional pain equipment; endoscopic, surgical-navigation, communications, and digital-imaging systems; as well as patient-handling and emergency medical equipment. Stryker also provides outpatient physical-therapy services in the United States.

Stryker's long history in Switzerland dates back to two acquired companies: Jaquet Orthopédie in Geneva, founded in the late 1940s, and Osteo AG, founded in 1963 near Selzach. The Selzach facility today houses the products originally manufactured at Jaquet and Osteo, as well as many new implants developed over the years.

A second Swiss manufacturing facility for spinal implants was officially opened last year in La Chaux-de-Fonds. Today Stryker employs nearly 600 people in its Switzerland operations, which in addition to the two manufacturing locations include the Stryker European headquarters in Montreux and the Osteosynthesis division headquarters in Geneva, as well as the Swiss sales-distribution team throughout the country. With its product lines growing in response to increasing worldwide demand, Stryker expects to continue to expand the Swiss work forces in its manufacturing facilities. Innovation plays an important part in the future, and there is the potential for future collaboration within Switzerland with the many thought-leading clinicians, early-stage-technology companies, and major technical universities.

Amgen in Switzerland

Amgen discovers, develops, and delivers innovative human therapeutics. A biotechnology pioneer since 1980, Amgen was one of the first companies to realize the new science's promise, bringing safe, effective medicines from lab to manufacturing plant to patient. Amgen therapeutics has changed the practice of medicine, helping millions of people around the world in their fight against such serious illnesses as cancer, kidney disease, and rheumatoid arthritis. With a broad and deep pipeline, Amgen remains committed to advancing science to dramatically improve peoples' lives.

Amgen International commercial operations, headquartered in Zug, Switzerland, has approximately 2 000 employees and currently oversees commercial activities in more than 25 countries in Europe, the Middle East, and Australia. It plans to expand to additional countries in Europe, East Asia, and Latin America by the end of the decade. Amgen chose Switzerland for its international commercial-operations headquarters because Switzerland offers proximity to key markets, outstanding infrastructure, and an excellent business environment for biotechnology companies.

Google in Switzerland

Google, a global company serving users and customers around the world, is committed to delivering its services in every language and to every country. This requires that Google locate offices and engineering centers around the world, finding and hiring the best talents possible.

The engineering and business unit center that Google opened in Zürich in March 2004 has already turned into a hub for Google's European engineering sites. Google expanded to Zürich to take advantage of the considerable technical talent that exists there in particular and throughout Europe in general. The company is still investing in Switzerland and is always looking to recruit the best talents in this region. Google is committed to delivering the best online-search experience, and a sizable technological team enables the company to continue developing innovative products. Engineers based at Google Zürich are working on all aspects of engineering work – conception, research, implementation, and deployment. The business unit team is dedicated to serving customers in the best product and marketing environment.

“Zooglers” – Google's Zürich employees in contrast to “Googlers,” who are Google employees elsewhere in the world – do work on the full scope of Google products. The objective of the Google Zürich office is to attract the best and brightest employees and provide them with a world-class environment.

IBM in Switzerland

IBM, one of the world's largest information-technology companies, is focused on the high-value intersection of business insight and technological innovation for enterprise clients. With some 329 000 employees working in 170 countries, IBM Corporation generated turnover of \$91.4 billion and income of \$9.4 billion in 2006. More than half IBM's revenue is generated by its technology services and business consulting units, and the other half by its software and its server technology units.

IBM's scope of activity includes the complete range of computer systems, software, networks, storage technology, and microelectronics, and it delivers a range of services that extends from consulting to infrastructure services. IBM Switzerland was established in 1927 and has 3100 employees in more than ten different locations.

The IBM Zürich Research Laboratory was established in 1956 and employs about 300 people working in the areas of basic science and fundamental research in physics and materials science, development of key technology for IBM systems and storage subsystems, and software sciences. Since 2005 Zürich has been IBM's headquarters for all its operations in Northeast Europe.



“Switzerland is a very attractive place to do business. But we will all have to work hard to keep it that way.”

Jacques Aigrain
Chief Executive Officer, Swiss Re

Aus diesen Gründen ist es der Schweiz gelungen, eine beeindruckende Anzahl führender Unternehmen anzuziehen, die hoch qualifizierte Arbeitsplätze anbieten und der Schweizer Wirtschaft Mehrwert und Wachstum bringen (siehe Abb. 4.3).

Ein ganz wesentlicher Unterschied der schweizerischen Multinationals gegenüber den ausländischen besteht darin, dass sie anfangs alle ihre Geschäftsbereiche in der Schweiz hatten. Wie alle Multinationals müssen auch sie ihre globale Unternehmensstruktur ständig optimieren, um sich im globalen Wettbewerb behaupten zu können. Aufgrund

Abbildung 4.3

Selected New Arrivals and Significant Expansions

Company	Location in Switzerland	Scope of activities
Abercrombie & Fitch	Ticino	Logistics center for Europe
Advanced Digital Information	Zürich	European shared-services center
Cisco Systems	Vaud	European operations services
Biosite	Vaud	European operations center
Eaton	Vaud	International headquarters (manufacturing division)
Electronic Arts	Geneva	International headquarters (publishing business)
Hercules	Schaffhausen	Coordination center for European operations
IBM	Zürich	New headquarters for Northern, Middle, and Eastern Europe
Isolagen	Neuchâtel	Production of cellular therapies
Kennametal	Schaffhausen	European headquarters
Microsoft	Zürich	Development center for collaboration technology
OI	Vaud	Formerly Owens-Illinois, European headquarters
Philip Morris International	Neuchâtel	New R&D center
Red Herring	Zürich	European headquarters
RiskMetrics Group	Zürich	Research and analytics center
Stryker	Fribourg	Production for Spine division
Take-Two	Geneva	Interactive software; international publishing head quarters
Timberland	Schaffhausen	European shared-services center
VeriSign	Fribourg	European operations center
VF	Ticino	European headquarters

Source: AmCham 2007

Wir danken den folgenden Unternehmen für ihre Teilnahme an dieser Studie (72 der 108 Antworten):

AAE
ABB
Abbott
AIG Private Bank
Alcoa
American Airlines
Amgen
Bank of America
BEA Systems
Biogen Idel International
Bristol-Meyers Squibb
Brocade Communications
Cablecom
Carlo Gavazzi Holding
Chiquita Banana Company
CHUBB Insurance
CIBA Specialty Chemicals
CILAG
Citigroup
Colgate-Palmolive Europe
Continental Airlines
Credit Suisse
Dell
Dionex Corporation
Eastman Kodak
EMC Computer Systems
ESSEX Chemie
EurotaxGlass
Franke Holding
Franklin Templeton
Fritz Studer AG
Geberit
HACO
Hamilton
Horizon21 Management Services
John Deere International
JT International
Kelly Services
Kimberley-Clark
Kudelski Group
Mc Cann Erickson
McDonalds
MEDOS International
(Johnson & Johnson)
Medtronic
Mentor Graphics Schweiz
MSA Arित्रon
Nestlé
Novartis
Optaros
Panalpina Management
Pioneer Hi-Bred (Switzerland)
Procter & Gamble
Rieter
SC Johnson
Servo Corporation of America
SGS
sia Abrasives Holding
SIKA
Sloan
Starrag Heckert
State Street
Sulzer
Swiss RE
Tecan
Texas Instruments
Thunderbird
UBS
UL International
Wicor Holding
Xerox
Young & Rubicam
ZLB Behring

Wir danken den folgenden Instituten und Regierungsstellen für die Bereitstellung von Informationen und ihre Unterstützung für diese Studie:

Eidgenössische Technische Hochschule Zürich (ETHZ),
Departement für Management, Technologie und Ökonomie (Prof. von Krogh)
SECO (Staatssekretariat für Wirtschaft)
Bundesamt für Statistik
Schweizerische Nationalbank
Eidgenössisches Finanzdepartement
Eidgenössische Zollverwaltung
Universität St. Gallen
LOCATION Switzerland
economiesuisse
Greater Zurich Area AG
U.S. Census Office
U.S. Department of Commerce
U.S. Bureau of Economic Analysis
Deutsche Bundesbank
Statistisches Bundesamt Deutschland
SwissHoldings

der herkömmlichen Stärke der Schweiz als Standort für hoch qualifizierte Tätigkeiten und weil die Schweiz ein kleiner Markt ist, versprechen sich Schweizer Unternehmen aus der Verlagerung einzelner Geschäftsbereiche ins Ausland folgende Vorteile:

- 1) Zugang zu grossen Märkten (führt zur Verlagerung von Verkaufs- und Marketingfunktionen, Kundendienst, Wartung und anderer kundenzentrierter Funktionen)
- 2) Tiefere Arbeitskosten (führt zur Verlagerung von Produktion, Shared-Services-Tätigkeiten und anderer produktionsbezogener Bereiche)
- 3) Bessere Verfügbarkeit von Know-how (führt zur Verlagerung von F&E, Designzentren und anderer *high-value-added* Geschäftsbereiche)



“We need to add, for example, another 1 000 engineers in the near future; hard to find such large numbers in Switzerland. We are investing in India, China, and Eastern Europe to ensure access to such pools.”

Fred Kindle
President and Chief Executive Officer, ABB

Grössere Nähe zu ihren wichtigsten Märkten kann die Ursache dafür sein, dass schweizerische Multinationals ihre regionalen Verkaufs- und Marketingfunktionen oder gar globale F&E-Tätigkeiten und gewisse Hauptsitzfunktionen in ihre wichtigsten Märkte verlegen. Novartis beispielsweise hat im Mai 2002 ihren weltweiten Hauptsitz für F&E nach Cambridge, USA, verlegt. Diese Verlegung erfolgte einerseits, weil Nordamerika der grösste Absatzmarkt des Unternehmens ist (ca. 45 Prozent des Gesamtabsatzes), aber auch weil sich das Unternehmen so besseren Zugang zu den äusserst zahlreichen qualifizierten Arbeitskräften und grössere Nähe zu den renommierten akademischen Institutionen sichern konnte. Solche Verlagerungen sind unvermeidlich, weil auch die schweizerischen Multinationals sich den steigenden Bedürfnissen ihrer wichtigsten Absatzmärkte anpassen müssen.

Doch der wichtigste Trend, dem sich in den letzten zehn Jahren die meisten, wenn nicht gar alle Multinationals angeschlossen haben, ist die Nutzung der günstigen Kostenstruktur in China, Indien und Osteuropa. Dafür gibt es zwei Gründe: Erstens können

die Unternehmen von den tiefen Arbeitskosten profitieren und so auf dem globalen Markt ihre Wettbewerbsfähigkeit behalten. Zweitens können sie für den lokalen Markt produzieren. Für die Verkaufstätigkeit in *emerging markets* wie China und Indien ist dies von zentraler Bedeutung, denn die Unternehmen müssen kostengünstig produzieren können, um ihre Produkte überhaupt zu wettbewerbsfähigen Preisen auf dem lokalen Markt absetzen zu können. Schweizerische Multinationals sind der gleichen globalen Marktlogik unterworfen und haben ebenfalls Teile ihrer Geschäftstätigkeit – nicht nur aus der Schweiz, sondern aus all ihren *higher-cost* Standorten in Europa und Nordamerika – nach China, Indien oder Osteuropa verlegt. ABB Indien hat beispielsweise ihre *Robotics*-Produktion in Indien ausgebaut, um der steigenden Nachfrage der boomenden indischen Autoindustrie gerecht werden zu können. In Anbetracht der Anforderungen der Autohersteller, die Werke in Indien betreiben, wäre es für ABB schwierig ihre Roboter abzusetzen, wenn sie in der Schweiz oder an einem anderen *higher-cost* Standort hergestellt würden.



“To exploit scale benefits, multinational companies are increasingly concentrating functions across countries in a single location. While Switzerland is not a competitive place for lower-cost functions, we must offer best conditions for R&D as well as business management functions.”

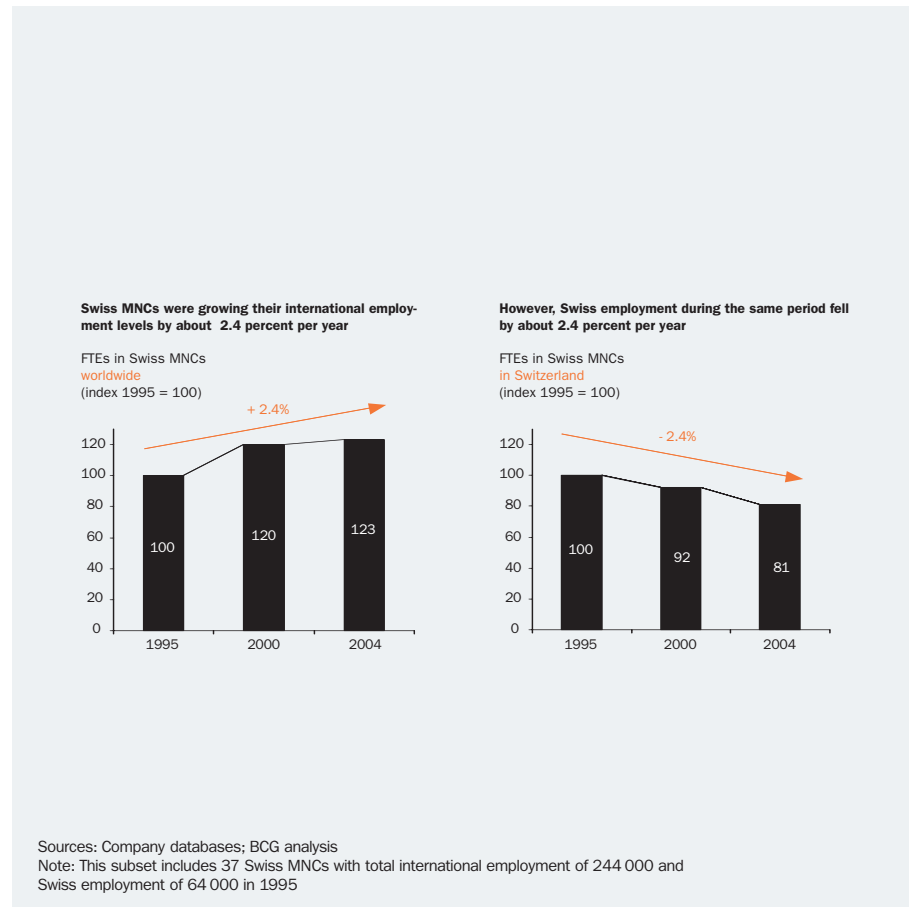
Paul Polman
Chief Financial Officer, Nestlé

Dieser Exodus von so genannten *low-skilled-low-cost* Arbeitsplätzen kann nicht gebremst werden. Doch die Schweiz muss dafür sorgen, dass sie nicht auch weitere hoch qualifizierte Arbeitsplätze ans Ausland verliert. Die Verlagerung von F&E-Funktionen (wie oben beschrieben) ist ein Warnzeichen und muss ernst genommen werden.

Das Zusammenspiel dieser Trends hat den Beitrag der schweizerischen Multinationals an das Schweizer BIP über die Jahre sinken lassen (siehe Abb. 4.4).

Abbildung 4.4

Swiss MNCs Grow Only Outside Switzerland



Um zu erkennen, ob die abnehmende Anzahl Arbeitsplätze bei den schweizerischen Multinationals in der Schweiz vielleicht auf den Zusammenbruch der *New Economy* im Jahr 2000 zurückzuführen ist, untersuchten wir die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen von 37 repräsentativen schweizerischen Multinationals über die Zeitperiode 1995 – 2004. Wie **Abbildung 4.4** zeigt, wuchs bei den untersuchten Unternehmen in dieser Zeitspanne die weltweite Gesamtzahl von Mitarbeitern; die Anzahl der Arbeitsplätze in der Schweiz wurde jedoch kleiner. Daraus lässt sich schliessen, dass die sinkende Anzahl von Mitarbeitern bei den schweizerischen Multinationals in der Schweiz zwischen 2000 und 2004 nicht eine Anomalie darstellt, sondern Teil eines grösseren Trends ist.

Wenngleich der Anteil der schweizerischen Multinationals am Schweizer BIP in jüngerer Zeit zurückgegangen ist, so kommt ihnen dennoch weiterhin eine bedeutende Rolle zu, und sie bleiben ein wichtiger Bestandteil der Schweizer Wirtschaft. Ihr Anteil von 24% am Schweizer BIP bewirkt einen viel grösseren Anteil von 40% am Bruttonationalprodukt (BNP) vor allem über die Repatriierung von Gewinnen aus ausländischen Direktinvestitionen (siehe **Abb. 4.5**). Die schweizerischen Multinationals bilden das Kernstück, um welches herum sich erfolgreiche wirtschaftliche Clusters gebildet haben. Der direkte Beitrag der schweizerischen Multinationals an die Schweizer Wirtschaft mag also zurückgegangen sein, aber dennoch tragen sie weiterhin indirekt zum Wirtschaftswachstum bei, denn viele ausländische Multinationals kommen aufgrund der erfolgreichen wirtschaftlichen Clusters in die Schweiz, die sich um die vielen weltweit führenden und sehr unterschiedlichen Bereiche gebildet haben, wie beispielsweise Pharma, Präzisionsmechanik, Nanotechnologie, Biotechnologie, Vermögensverwaltung und Sicherheitssoftware.

Zwischen 2000 und 2004 ist der Anteil der rein schweizerischen Unternehmen am Schweizer BIP gewachsen. Der öffentliche Sektor (Verwaltung, Gesundheitssystem usw.) machte etwas weniger 30% des Schweizer BIP aus, war aber für mehr als die Hälfte des BIP-Wachstums verantwortlich. Dies ist auf den ersten Blick kein Anlass zur Besorgnis, denn die Ausgaben der öffentlichen Hand haben in der Schweiz weiterhin eine geringere Bedeutung für das BIP als in benachbarten EU-Ländern. Aber diese Art von Wachstum ist nicht nachhaltig, und in der Schweiz sind die Ausgaben der öffentlichen Hand zwischen 1990 und 2005 stärker angestiegen als in jedem anderen OECD-Land (siehe **Abb 4.6**).

Einen weiteren wichtigen Beitrag zum BIP-Wachstum der inländischen Firmen liefern ausländische Multinationals durch ihr Wachstum und ihre steigende Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen. Das BIP-Wachstum der inländischen Firmen ist also mit Vorsicht zu geniessen und seine Nachhaltigkeit muss genau analysiert werden, um Chancen und Gefahren für die Schweizer Wirtschaft zu verstehen. In dieser Studie haben wir uns auf die zentrale Rolle der Multinationals für das gesunde und nachhaltige Wachstum der Schweizer Wirtschaft konzentriert.

Die Aufschlüsselung des Schweizer BIP nach ausländischen Multinationals, schweizerischen Multinationals und rein schweizerischen (privaten und öffentlichen) Unternehmen sowie die sorgfältige Interpretation von Beitrag und Entwicklung dieser Gruppen sind unerlässliche Grundlage für die Entscheidung über den weiteren Weg, den die Schweiz gehen will. Das richtige Gleichgewicht und Strategien, von denen die gesamte Wirtschaft profitiert, sind von fundamentaler Bedeutung.

Abbildung 4.5

Swiss MNCs Are a Key Component of Switzerland's Economy

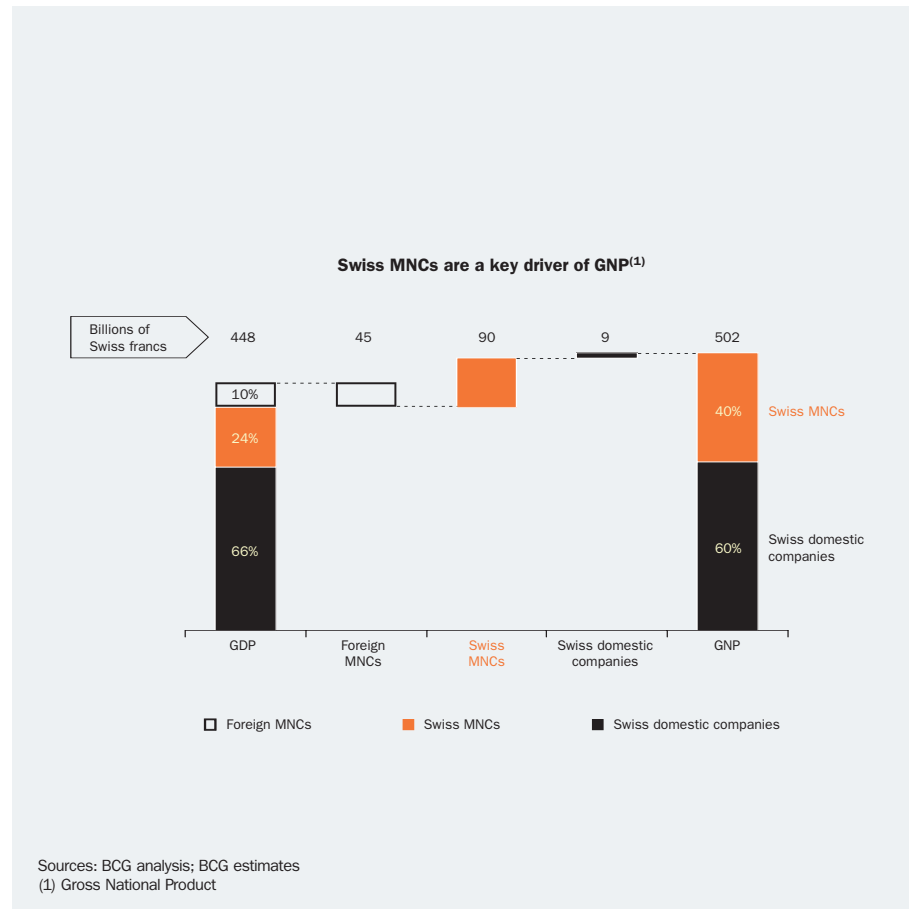
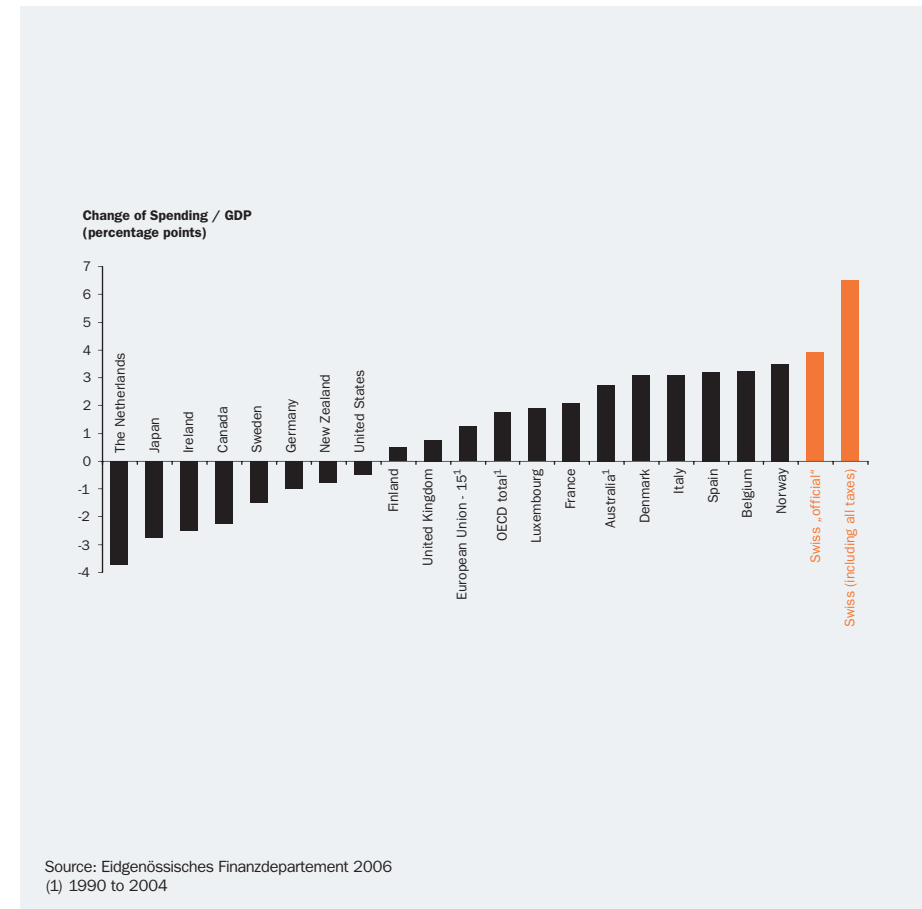


Abbildung 4.6

Government Spending Grew Faster in Switzerland than Anywhere Else in the OECD



**05
Fünf
Massnahmen,
um die
Attraktivität der
Schweiz für
Multinationals
weiter
zu steigern**

Dass sich die Schweiz zu einem führenden Standort für ausländische Multinationals entwickelt hat, ist unbestritten. Weniger eindeutig ist jedoch ihre Attraktivität für schweizerische Multinationals. Wir sind der Ansicht, dass die Schweiz die Verlagerung von *low-value-added* Funktionen³ in kostengünstigere Länder als natürliche Entwicklung hinnehmen muss. Sie muss aber nach Wegen suchen, den schweizerischen Multinationals die Beibehaltung der *high-value-added* Funktionen in der Schweiz zu erleichtern.

Deshalb muss die Schweiz heute mehr denn je dafür besorgt sein, dass *high-value-added* Funktionen von ausländischen und schweizerischen Multinationals in die Schweiz kommen und in der Schweiz bleiben. Sie muss Mittel und Wege finden, den Versuchen anderer Länder entgegenzuwirken, *high-value-added* Funktionen aus der Schweiz zu locken. Wir haben fünf Bereiche definiert, in denen die Schweiz aktiv werden muss, damit sie ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten kann, damit sich weitere ausländische Multinationals in der Schweiz niederlassen und damit die schweizerischen Multinationals ihre Schlüsselbereiche in der Schweiz behalten.

1. Steuern: Wettbewerbsfähigkeit erhalten und steigern

Für die meisten Multinationals sind die Steuern bereits zu Beginn einer Standortüberprüfung ein Knockout-Kriterium. Ein attraktives Steuersystem allein reicht zwar nicht aus, um Unternehmen anzuziehen oder im Land zu halten, aber wettbewerbsfähige Steuersätze sind notwendig, um überhaupt als Standort in Frage zu kommen, und bleiben angesichts des verschärften Standortwettbewerbs ein wichtiges Kriterium. In Bezug auf die Unternehmensbesteuerung ist die Schweiz gegenüber anderen entwickelten OECD-Ländern insgesamt wettbewerbsfähig; die Steuersätze bestimmter Kantone wie Obwalden, Zug, Luzern und Thurgau sind mit denjenigen der führenden Länder in diesem Bereich (z.B. Irland und Island) vergleichbar.

In den letzten 15 Jahren hat sich der Wettbewerb zusehends verschärft. Sämtliche OECD-Länder haben ihre Unternehmenssteuern gesenkt, einige osteuropäische Länder (insbesondere die Baltischen Staaten) auf weit unter 20%. Die Schweiz bietet eine im Vergleich zu den meisten anderen europäischen Staaten günstige höchste Steuerprogressionsrate (siehe Abb. 5.1); die Unterschiede zwischen den Ländern sind aber in den letzten Jahren geringer geworden, und die Schweiz sollte die Entwicklungen genau verfolgen, weil die Steuern ein wichtiges Kriterium sind, nach welchem die Entscheidungsträger der Multinationals ihre Standorte auswählen. Auch bei den Diskussionen und Verhandlungen über Steuerthemen wie der Lex Bonny, Steuervergünstigungen für Holdinggesellschaften und andere Steuerthemen, vor allem auch im Verhältnis zur EU, darf man nicht vergessen, wie wichtig die Multinationals (ausländische und schweizerische) für die Schweizer Wirtschaft sind. Ein Drittel der Volkswirtschaft steht auf dem Spiel.

³ Als *low-value-added* Funktionen gelten Arbeitsplätze im Zusammenhang mit Shared Services, beispielsweise Call Centers, oder auch die Fertigung von einfachen Teilen. *High-value-added* Funktionen sind Arbeitsplätze im Zusammenhang mit Hauptzufunktionsen, F&E, Hochpräzisionsfertigung usw.

Abbildung 5.1

Switzerland's Tax System Is Still Favorable, but Not the Most Attractive

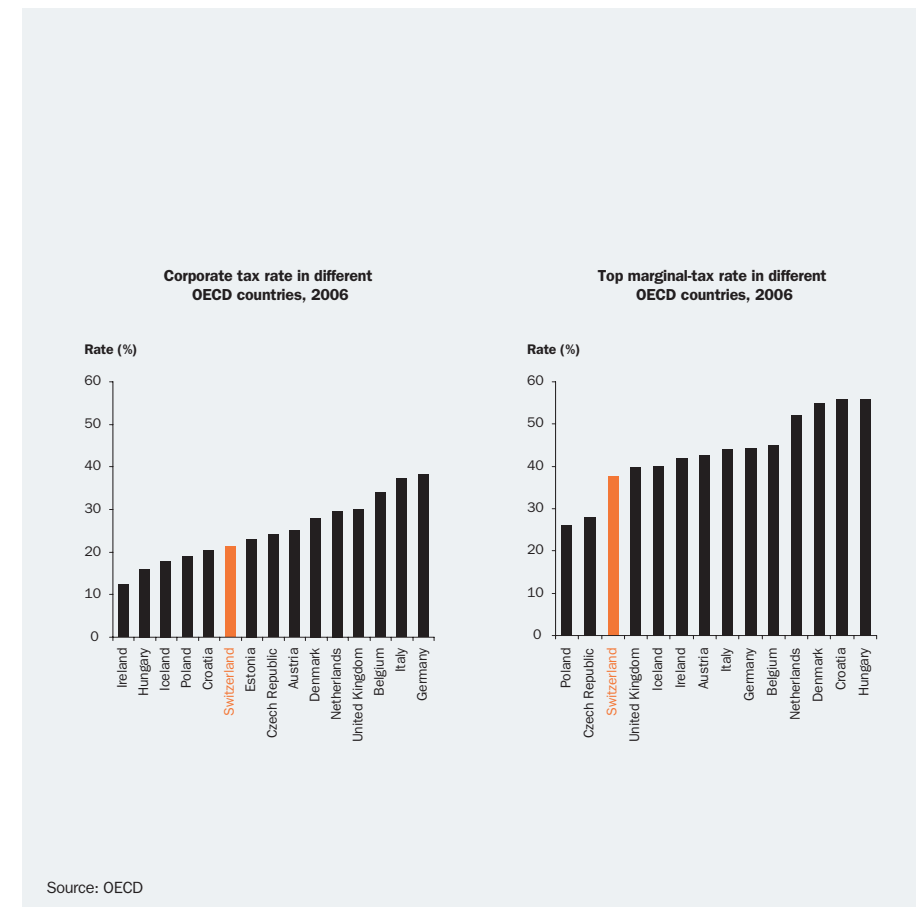
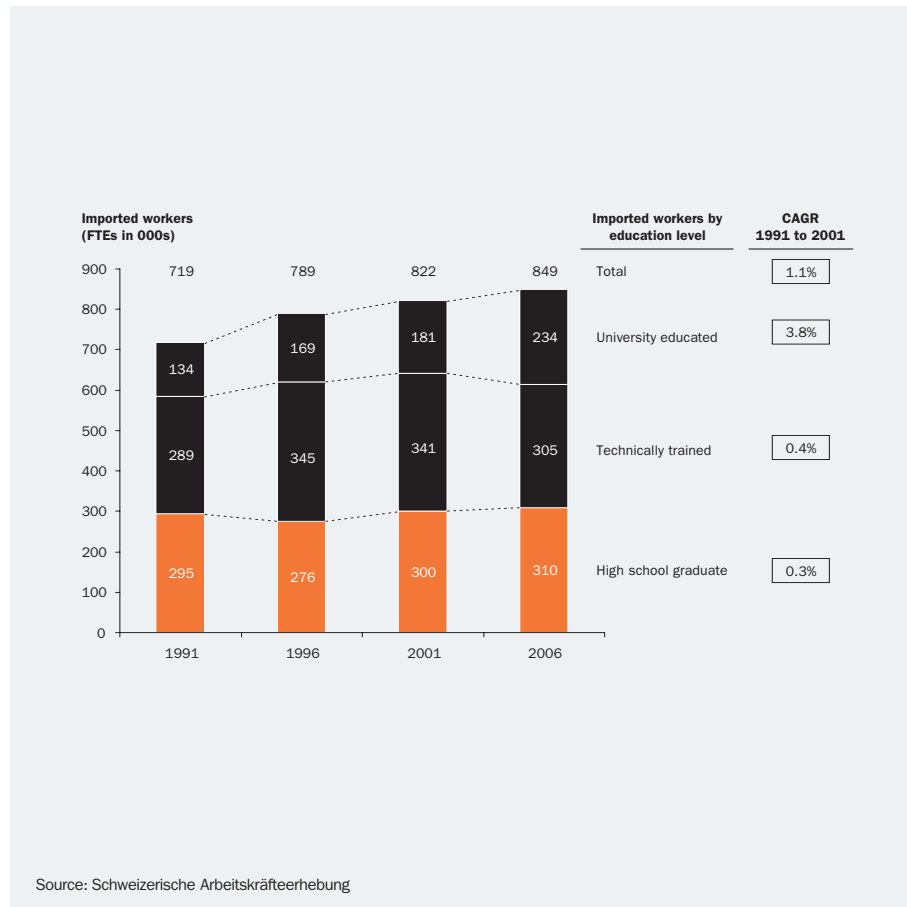


Abbildung 5.2

A Growing Need to Import Talent



2. Einwanderung und Ausbildung: Verfügbarkeit einer genügenden Anzahl qualifizierter und spezialisierter Arbeitskräfte vor Ort sicherstellen

Mit der steigenden Anzahl ausländischer Multinationals intensiviert sich auch das Werben um die besten Arbeitskräfte. Die Schweiz hat zwar bereits einige Massnahmen ergriffen, um die Zuwanderung von hoch qualifizierten und spezialisierten Arbeitskräften (vor allem aus der EU) zu erleichtern, aber die lokale Nachfrage übersteigt noch immer das Angebot. Dieser Ansicht sind auch einige der von uns befragten Führungskräfte von Multinationals (siehe Abb. 5.2).

Im Zuge der vorliegenden Studie haben wir einen Fünf-Punkte-Plan entwickelt für eine Einwanderungspolitik, die dem Mehrwert für die Wirtschaft mehr Bedeutung zumisst. Die Schweiz muss aber auch weiterhin ihr Aus- und Weiterbildungssystem verbessern. Mit den zahlreichen guten Initiativen auf allen Ebenen ist die Schweiz zwar auf guten Wegen, aber auch die Konkurrenz entwickelt sich rasant weiter. Gerade in diesem Bereich reicht es nicht aus, einfach nur gut zu sein. Insbesondere muss sich die Schweiz fragen, ob sie genügend international befähigte Manager ausbildet, um mit der steigenden Nachfrage mitzuhalten (siehe Abb. 2.1). Der derzeitige Mangel an hoch spezialisierten Know-how-Trägern auf zahlreichen Gebieten (Ingenieure, internationale Manager, Wissenschaftler) droht die Schweizer Wachstumsaussichten zu trüben. Im Verlaufe der letzten 15 Jahren hat sich die Schweiz gegenüber ausländischer Arbeitskräfte laufend geöffnet. Die treibende Kraft dahinter war in erster Linie die heimische Nachfrage nach besser ausgebildetem Personal. Des Weiteren halfen auch Abkommen, wie jenes mit den Staaten der Europäischen Union, welches EU-Bürgern ermöglicht, in der Schweiz zu leben und zu arbeiten, vorausgesetzt, sie haben ihre Ausbildung (namentlich Studium und/oder Nachdiplomstudium) in der Schweiz absolviert. Verantwortliche in multinationalen Unternehmen gaben im Rahmen der Interviews allerdings zu bedenken, dass diese Massnahmen in Anbetracht der Nachfrage nicht ausreichend sind.



“We need to be able to import talent from non-EU countries as well. Additionally, work permits are strongly focused on life sciences. We need to change that if we want to help other industries.”

Ulf Berg
Chief Executive Officer, Sulzer



“There are not many engineers in Switzerland. This is a handicap for Switzerland especially as it tries to attract engineering-oriented foreign companies.”

Hans Hofmann
Human Resources Manager, IBM Zürich Research Laboratory



“...Switzerland is less competitive for R&D functions than for general management functions.”

Franck J. Moison
President, Colgate Europe/South Pacific

Einwanderung von hoch qualifizierten Arbeitskräften: Eine zentrale Voraussetzung für das weitere Wachstum der Schweizer Wirtschaft!

Ein Fünf-Punkte-Plan

Wie wir bereits gesehen haben, ist die Ausbildung und Anwerbung von hoch qualifizierten Arbeitskräften eine zentrale Voraussetzung für ein weiteres Wachstum der Schweizer Wirtschaft. Das Freizügigkeitsabkommen mit der EU ist ein wichtiger Schritt, aber das allein reicht nicht aus. Ausserhalb der EU gibt es enorm viele hoch qualifizierte und spezialisierte Arbeitskräfte, die keinen Zugang zum Schweizer Arbeitsmarkt haben, die aber in einem zunehmend globalisierten Umfeld auch für die Multinationals in der Schweiz immer wichtiger werden. Die heutigen Einwanderungsgesetze beruhen auf einer defensiven und reaktiven Einwanderungspolitik, die vornehmlich humanitär ausgerichtet ist. Die Schweiz braucht daneben aber auch ein Einwanderungsverfahren, welches die Schweiz für hoch qualifizierte Arbeitskräfte attraktiv und zugänglich macht. Um dies zu erreichen, schlagen wir einen Fünf-Punkte-Plan vor:

1 Einfacher Zugang zu Arbeitsbewilligungen für ausländische Absolventen von Schweizer Universitäten

Alle Absolventen von akkreditierten Schweizer Universitäten sollen mit ihrem Studienabschluss eine zweijährige Arbeitsbewilligung erhalten. Die Schweizer Steuerzahler haben bereits einen Grossteil ihrer Ausbildung mitfinanziert, und da die Absolventen bereits länger in der Schweiz leben, sind sie den Schweizer Behörden gut bekannt. Ein solch einfacher Zugang zu Arbeitsbewilligungen würde es diesen ausländischen Arbeitskräften zudem ermöglichen, ihr Wissen auch in kleineren Firmen einzubringen oder gar ihr persönliches Unternehmertalent zu entfalten.

Um Missbräuchen vorzubeugen, sollen die akkreditierten Universitäten sorgfältig ausgewählt werden. Wo nötig, können auch gewisse Studienrichtungen ausgeschlossen werden. Die Massnahme soll vor allem dazu dienen, Ingenieure und Wissenschaftler in der Schweiz zu halten und so die Wirtschaft zu stärken.

2

Die Schweiz bei den führenden Universitäten besser vermarkten

Viele Top-Studenten im Ausland verbinden die Schweiz noch immer nur mit Banken, Käse, Schokolade und Bergen. Um die besten und talentiertesten Arbeitskräfte ins Land zu bringen, muss die Schweiz als das verkauft werden, was sie heute ist: ein führender Wirtschaftsstandort in einer globalisierten Welt mit Spitzenunternehmen auf Gebieten wie Biotechnologie, Medizintechnik, Präzisionsmechanik, Pharma, Vermögensverwaltung, u.v.a. Unternehmen in der Schweiz sollen zu einem bekannten Sprungbrett für globale Karrieren werden.

Eine teilweise vom Bund finanzierte Organisation ("Recruit for Switzerland") soll die 200 führenden Universitäten der Welt besuchen und den Studenten der oberen Semester die Schweiz in Seminaren und Workshops sowie mit gezielten Werbeaktionen, Präsentationen und Ausstellungen vorstellen. Diese Organisation könnte ins Business Network Switzerland der OSEC eingegliedert werden und mit einem ähnlichen Budget wie *location: Switzerland* arbeiten. *Location: Switzerland* übt eine ganz ähnliche Funktion aus, vermarktet aber die Schweiz als Standort für Unternehmen. Verschiedene Optionen einer öffentlich-privaten Partnerschaft sollten geprüft werden.

3

Auch mittelgrosse Unternehmen sollen im Ausland rekrutieren können

Die grössten Schweizer Unternehmen verfügen über die nötigen Mittel, an führenden Universitäten zum Beispiel in China, Indien, Singapur, USA oder Südamerika selber zu rekrutieren. Mittelgrosse Unternehmen haben diese Möglichkeit nicht, obwohl es auch für sie wichtig ist, die besten Arbeitskräfte rekrutieren zu können. "Recruit for Switzerland" soll eine Internetplattform aufbauen, wo interessierte Studenten ausländischer Universitäten und mittelgrosse Schweizer Unternehmen zusammenreffen und einander kennenlernen können.

4

Spezifisches Einwanderungsverfahren für hoch qualifizierte Arbeitskräfte schaffen

Die Einwanderungsbehörden sollen ein separates Einwanderungsverfahren für eine klar eingegrenzte Gruppe von hoch qualifizierten Arbeitskräften schaffen. Diese Gruppe wird aufgrund der Qualität ihres Studienabschlusses und der Studienrichtung definiert. Dieses separate Verfahren soll von Fachleuten betreut werden, die sich bei den führenden Universitäten auskennen, die mit den sich rasch ändernden Studienbereichen vertraut sind und die die komplexen Anforderungen der führenden Industrien und der wichtigsten Unternehmen kennen.

Diese hoch qualifizierten Arbeitskräfte müssen ganz andere Prozesse durchlaufen können, als das auf humanitäre Fälle ausgerichtete herkömmliche Einwanderungsverfahren. Und sie müssen sich willkommen fühlen, denn sie können es sich leisten, auch woandershin zu gehen.

5

Von Unternehmen verbürgte Arbeitsbewilligungen schaffen

Oft müssen Unternehmen ein langes, teures und unsicheres Verfahren durchlaufen, um hoch qualifizierte ausländische Arbeitskräfte in die Schweiz zu bringen, seien es neue Mitarbeiter, Mitarbeiter, die aus anderen Niederlassungen in die Schweiz transferiert werden, oder Mitarbeiter in interner Ausbildung. Es macht wenig Sinn, dass die Einwanderungsbehörden das ganze komplizierte Verfahren anwenden müssen, das auf die Behandlung humanitärer Fälle ausgerichtet ist; ein Unternehmen prüft seine Kandidaten sehr genau, bevor es sich für einen teuren Transfer entscheidet. Das neue Ausländergesetz beseitigt zwar einige Hürden, löst diese Probleme aber nur zum Teil.

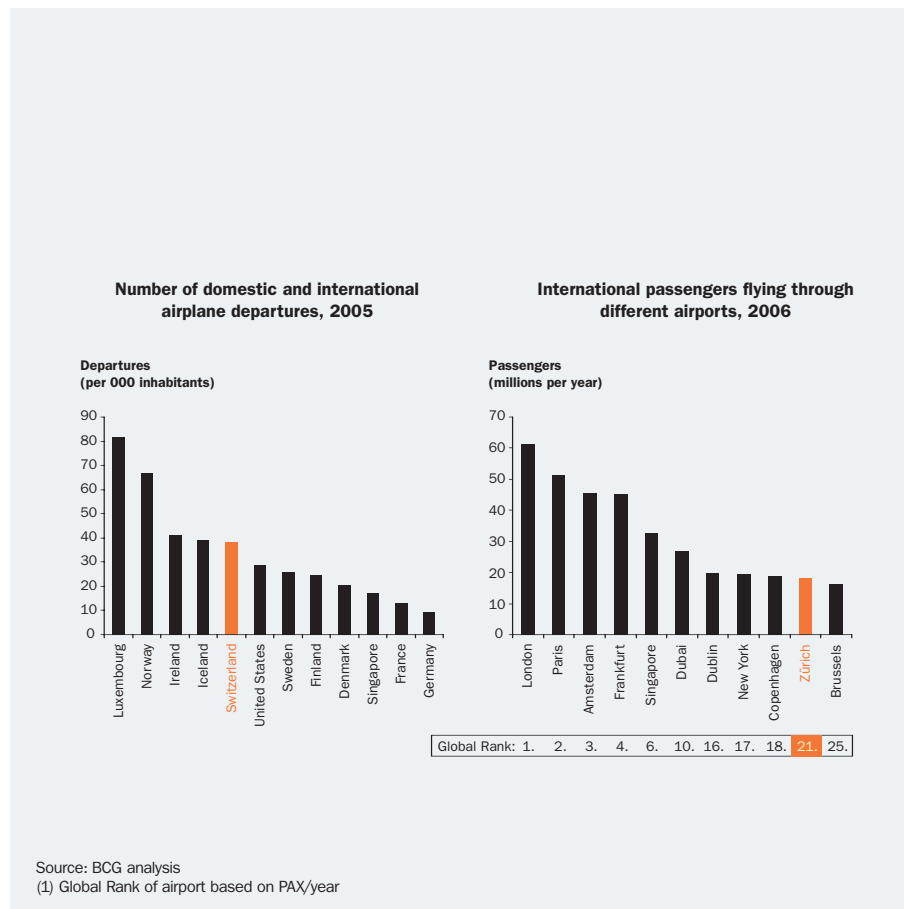
Wir schlagen deshalb vor, dass Unternehmen mit einer bedeutenden Geldsumme für die Kandidaten bürgen. Sollte der Kandidat Sozialleistungen beziehen oder sich nach Beendigung des Arbeitsvertrages weigern, das Land zu verlassen, würde diese Geldsumme automatisch der Regierung als Entschädigung zufallen. Um Missbräuche zu verhindern, würde die Bürgschaft von einer durch die Eidgenössische Bankenkommission regulierte Bank ausgestellt. Mit anderen Worten: das Unternehmen überprüft den Kandidaten, die Bank überprüft das Unternehmen. Die Arbeitsbewilligung würde innert 48 Stunden nach Ausstellung der Bürgschaft erteilt.

Ein solches Verfahren würde den Unternehmen massive Vorteile bringen (keine Anwaltskosten, keine Unsicherheit, keine Wartezeit) und die Kosten für seriöse und wirtschaftlich gesunde Unternehmen wären minimal. Natürlich wäre es den Unternehmen freigestellt, weiterhin das herkömmliche Verfahren zu durchlaufen.

Sämtliche oben vorgeschlagenen Massnahmen wurden in Teilen bereits in Ländern wie Kanada, Irland, Australien, Neuseeland erfolgreich umgesetzt. Ein solches beschleunigtes Verfahren würde den Wirtschaftsstandort Schweiz im Kampf um die mobilen Multinationals massiv stärken. Wenn das Einwanderungsverfahren für hoch qualifizierte Arbeitskräfte nicht vereinfacht wird, wird dies zu einem wirtschaftlichen Stolperstein werden. Wird die Schweiz aber zu einem Einwanderungsland für hoch qualifizierte Arbeitskräfte, wird sie daraus enorme Vorteile ziehen können.

Abbildung 5.3

Switzerland's Connectivity Must be Developed with Needs of Growing Multinational Segment



3. Nationale Zusammenarbeit: Definition einer gemeinsamen Anstrengung auf nationaler Ebene

Die Schweiz muss beim Standortmarketing für verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Kantonen und für eine einheitliche Schnittstelle insbesondere gegenüber den ausländischen Multinationals sorgen. Auch die Anwerbung neuer (ausländischer) Unternehmen sowie Massnahmen, um Firmen – schweizerische und ausländische – in der Schweiz zu halten, müssen in enger gegenseitiger Zusammenarbeit erfolgen. Multinationals sehen sich oftmals mit einer Reihe von widersprüchlichen Informationen konfrontiert. Die einzelnen Schweizer Wirtschaftsstandorte müssen ihnen gegenüber einheitlicher auftreten. Gleichzeitig sollten jedoch die dezentralen und massgeschneiderten Dienstleistungen, die die einzelnen Kantone heute erbringen, weitergeführt werden. Unter der Führung des SECO und in enger Zusammenarbeit mit den kantonalen Wirtschaftsförderern muss nach neuen, vielleicht ungewohnten Wegen zur Zusammenarbeit gesucht werden, damit die einzelnen Schweizer Standorte sich in erster Linie gegenüber der ausländischen Konkurrenz durchsetzen wollen und nicht primär gegenüber den anderen Schweizer Standorten. Solche Massnahmen wären zum Beispiel die Schaffung eines *super-project* leaders für grössere Vorhaben wie es beispielsweise die Ansiedlung von Amgen in der Schweiz war, oder auch *value-sharing* bei grösseren Projekten, gemeinsame public-private partnerships und vieles mehr.

4. Infrastruktur: Weiterer Ausbau der Basis für Multinationals

Die Kapazitätsschwächen bei der Infrastruktur (internationale Flugverbindungen, IT-Infrastruktur, internationale Schulen usw.) müssen angegangen werden. Mit der zunehmenden Globalisierung wächst auch das Bedürfnis der Multinationals nach ungehindertem Austausch zwischen ihren wichtigsten Standorten. Diese Anforderung kann nur erfüllt werden, wenn die entsprechende Infrastruktur zur Verfügung steht, das heisst bessere Flugverbindungen aus den drei internationalen Flughäfen (siehe Abb. 17), bessere öffentliche IT-Infrastruktur (die Schweiz liegt hier zur Zeit auf dem 9. Rang im WEF Global Information Technology Index) und verbesserter Zugang zu internationalen Schulen für Kinder internationaler – auch schweizerischer – Führungskräfte und Spezialisten. Sämtliche Infrastrukturmassnahmen sollen zu einer offenen und stark vernetzten Schweiz beitragen.

Der Flughafen Zürich darf auf keinen Fall zum ersten grossen Hub werden, dem – durch die Begrenzung der Flugbewegungen – ein gesetzliches Wachstumsverbot auferlegt wird; Genf und Zürich sollten auch keine vergleichsweise langen Nachtflugverbote einführen dürfen, denn dies würde zur Schwächung eines der wichtigsten Infrastrukturnetze für das Wachstum der Multinationals in der Schweiz führen. Den Wählern und der betroffenen Bevölkerung muss überzeugend dargelegt werden, wie wichtig der internationale Flugverkehr für den wirtschaftlichen Wohlstand der Schweiz ist. Wird beispielsweise der Mehrwert des Flugverkehrs pro Dezibel gemessen, steht der internationale Flugverkehr besser da als der Verkehrslärm von Autobahnen und Eisenbahn.

Internationale Schulen sind für die Schweiz als Wirtschaftsstandort von essenzieller Bedeutung, zumal die Multinationals mehr als ein Drittel des Schweizer BIP erwirtschaften. Internationale Unternehmen können nicht wachsen, wenn kein qualitativ und quantitativ ausreichendes System von internationalen Schulen vorhanden ist. Die Schulen müssen allen Familien offen stehen, die für ein paar Jahre in die Schweiz kommen, aber auch Schweizer Familien, die später berufsbedingt ins Ausland ziehen werden. Jede Zugangsbegrenzung schadet der Schweiz als Standort für internationale Unternehmen. Die internationalen Schulen werden heute üblicherweise privat geführt; die Schweizer Regierung muss in der Zukunft den Bau neuer und die Erweiterung bestehender internationaler Schulen finanziell unterstützen, um die Schweiz als Wirtschaftsstandort zu stärken.

In den letzten 15 Jahren hat sich die Zusammensetzung der ausländischen Arbeitskräfte in der Schweiz, insbesondere aufgrund der hohen lokalen Nachfrage nach hoch qualifizierten und spezialisierten Arbeitskräften, verändert. Es gab eine Reihe von Abkommen, beispielsweise mit der EU, wonach in der Schweiz ausgebildete EU-Bürger (auf Stufe Doktor oder Professor) in der Schweiz bleiben und arbeiten können. Gespräche mit führenden Managern verschiedener Multinationals haben gezeigt, dass diese Fortschritte anerkannt werden, dass aber die bisherigen Massnahmen nicht genügen, um der steigenden Nachfrage gerecht zu werden.

5. Kommunikation: Präsentation der „modernen“ Schweiz im Ausland

Führende internationale Unternehmen machen ein gutes Drittel der Schweizer Wirtschaft aus. Trotzdem verbindet man die Schweiz vielerorts noch immer nur mit Banken, Käse, Schokolade und Bergen. Die meisten Konkurrenzländer der Schweiz führen breit angelegte PR-Aktionen durch, in denen sie gegenüber verschiedenen Zielgruppen ihre Vorzüge als Wirtschaftsstandort preisen. Die Schweiz braucht sich auch nicht zu verstecken, sondern sollte ihre Stärken gezielt und effektiv kommunizieren. Sie ist ein exzellenter Wirtschaftsstandort, und als solcher sollte sie sich auch präsentieren.

Aus diesem Grund sollte die Verantwortung über die Kommunikation des Wirtschaftsstandortes Schweiz (*location: Switzerland*) und der Schweiz als Sprungbrett für internationale Karrieren (*“Recruit for Switzerland”*) dem Bund übertragen werden. (Diesem Umstand wird im zweiten Punkt im vorgängig besprochenen Fünf-Punkte-Plan zum Thema „Einwanderung von hoch qualifizierten Arbeitskräften“ Rechnung getragen.)

Im Moment vermarktet sich die Schweiz durch die Vertretungen von Schweiz Tourismus als wunderbares Heidiland. Von diesen durchaus positiven Anstrengungen kann der Tourismus in der Schweiz nur profitieren. Dem gegenüber steht *location: Switzerland*, das mit vergleichsweise mageren Mitteln die Schweiz als optimaler Business-Standort und als hervorragender Ausgangspunkt für eine internationale Karriere für hochqualifizierte Arbeitskräfte vermarktet. Mit einem fast zehnfach höheren Budget als *location: Switzerland* stehen die verschiedenen Kantone miteinander im Konkurrenzkampf: Mit höchst unterschiedlichen Aussagen werben sie um die Gunst allfälliger „ansiedlungswilliger“ Multinationals. Hochqualifizierte Wissenschaftler und Ingenieure allerdings werden nicht angesprochen.

In allererster Linie muss die Schweiz als DER Wirtschaftsstandort schlechthin verkauft werden. Die Schweizer Regierung muss daher mit bestmöglichem Einsatz und auf nationaler Ebene ihr Land als weltbeste Business-Location vermarkten.

Diesem zentralen wie auch dringenden Anspruch an das Standortmarketing kann nur der Bund als übergeordnete Instanz gerecht werden. Die damit verbundenen Kosten sind im Vergleich mit den zu erwartenden makroökonomischen Vorteilen absolut vernachlässigbar.

**06
Schweizer
Stärken
entschlossen
und selbst-
bewusst
kommunizieren**

Herkömmliche Schweizer Stärken wie das Know-how bei der Präzisionsmechanik, die Erfahrung in (Spezialitäten-)Chemie und Pharma sowie das hoch entwickelte Bankensystem ziehen eine vergleichsweise hohe Anzahl von ausländischen Multinationals an, beispielsweise in Medizintechnik, Biotechnologie und Vermögensverwaltung; viele ausländische Multinationals siedeln zudem ihren internationalen/europäischen Hauptsitz in der Schweiz an.

Nur wenn die Hürden für solche Firmen, die eine natürliche Affinität zur Schweiz haben, beseitigt werden, kann die Schweiz ihre Position auf dem globalen Markt festigen. In Gesprächen mit führenden Managern von Multinationals hat sich gezeigt, dass die Schweiz zwar aufgrund ihrer herkömmlichen Stärken Firmen in spezifischen Segmenten angezogen hat, dass sie aber in der Zukunft eine aktivere Rolle übernehmen muss, weil konkurrierende Länder wie Irland, Singapur und Dubai seit einiger Zeit mit sehr klaren Strategien auf ganz spezifische Branchen (Biotechnologie, Medizintechnik, Vermögensverwaltung) abzielen. Die Anzahl möglicher Clusters wird immer beschränkt sein. In diesem „Zero-Sum-Game“ wird also der Erfolg eines Wettbewerbers immer ein Verlust für die Schweiz bedeuten.

“Biotech and medtech companies like Baxter are naturally attracted to come to Switzerland, but we would like to see the government more proactively position itself with other companies in this direction. It would be interesting for Switzerland to more actively market itself as a biotech/medtech destination.”

Bob Hombach,
Vice President, Finance, Baxter Europe

Will ein Land eine führende Stellung in einem bestimmten Cluster aufbauen und beibehalten (siehe Kastentext *“Clusters in der Schweiz”*), muss es sich genau überlegen, was es braucht, um nicht einfach einige Unternehmen aus einem bestimmten Bereich anzuwerben, sondern darum herum einen erfolgreichen Cluster aufzubauen. Der Aufbau eines *Life-Science*-Clusters für Biotechnologie und Medizintechnik beispielsweise bedeutet, dass nicht nur Spitzenunternehmen wie Medtronic, Baxter, oder Johnson&Johnson in die Schweiz gebracht werden, sondern dass alle Faktoren, die solchen Unternehmen dienen, gefördert werden müssen.

Clusterbildung bedeutet,

- die eigenen Kernkompetenzen zu verstehen und auf ihnen aufzubauen. Für die Schweiz könnten dies beispielsweise Präzisionsmechanik, das hoch entwickelte Bankensystem oder das wissenschaftliche Know-how sein.
- die besten Unternehmen in diesem Bereich anzuwerben – sowohl schweizerische als auch ausländische Multinationals.
- beim Aufbau der notwendigen *enabling technologies* zu helfen und Zulieferunternehmen zu fördern, die die Kernunternehmen des Clusters auf dem fraglichen Gebiet versorgen. In der Schweiz könnten dies beispielsweise Oberflächentechnik, Nanotechnologie oder Softwaresicherheits-Technologie sein.
- Plattformen für die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Hochschulen aufzubauen und weiterzuentwickeln.
- Schlüsseltechnologien zu identifizieren und zu fördern, die als Grundlage für weitere Kernkompetenzen oder Clusters dienen könnten. Für die Schweiz könnte dies beispielsweise die Medizintechnik sein.

Wenn die Schweiz beim Clusteraufbau einen ganzheitlichen und langfristigen Ansatz wählt, kann sie wie oben beschrieben auf ihren Kernkompetenzen aufbauen und auch in den kommenden Jahren eine führende Stellung beibehalten. Die Schweiz könnte eine Reihe ganz unterschiedlicher Clusters aufbauen. Wir haben drei ausgewählt, die uns besonders interessant erscheinen (siehe Abb. 6.1).

Abbildung 6.1

Selected Clusters to Which Switzerland Could Be Home



Cluster in der Schweiz

Wir definieren Cluster in einem weiteren Sinn. In diesem Dokument bedeutet *Cluster*:

Geographische Konzentrationen von Unternehmen einer Branche, die durch ihre räumliche Nähe zueinander Leistungsvorteile erlangen, beispielsweise

- vertikale Symbiosen durch Käufer-Verkäufer-Beziehungen
- horizontale Symbiosen durch einen gemeinsamen Markt für das Endprodukt, den Einsatz derselben Technologien, gleiche Anforderungen an die Arbeitskräfte oder den Einsatz ähnlicher natürlicher Ressourcen
- Zugang zu und enge Zusammenarbeit mit akademischen Einrichtungen
- Aufbau auf bestehenden Kernkompetenzen und Standortmerkmalen in der Region
- Weiterentwicklung bestehender und Aufbau neuer Kernkompetenzen für die Region

Location: Switzerland ist prädestiniert, die Clusterbildung in den folgenden Bereichen zu unterstützen (siehe Abb. 18)

- *Life Sciences*
- Vermögensverwaltung
- International Management

Cluster in *Life Sciences* und Vermögensverwaltung entstehen innerhalb von bestimmten Industrien oder Wirtschaftssektoren. *International Management* hingegen ist industrie- und sektorübergreifend und fasst bestimmte Qualifikationen und Kompetenzen zusammen.

Kernstück eines International-Management-Clusters sind nicht spezifische Technologien, Produkte oder Märkte, sondern Humankapital und Managementfähigkeiten. Mit der zunehmenden Präsenz von Multinationals an verschiedensten Standorten steigt auch die Nachfrage nach Führungskräften, die in der Lage sind, über nationale, geographische und kulturelle Grenzen hinweg zu arbeiten. Auch ein solcher Cluster kann nur dann heranwachsen und gedeihen, wenn das Umfeld bestimmte Voraussetzungen bieten kann, wie beispielsweise

- Vorhandensein einer kritischen Masse von internationalen Firmenhauptsitzen
- Vielsprachige und offene lokale Kultur
- Internationale Organisationen (sowohl gewinnorientierte als auch Non-Profit-Organisationen)
- Akademische Einrichtungen, die Abschlüsse in *International Relations / Affairs* und in *International Management* anbieten
- International wettbewerbsfähige Unternehmensbesteuerung
- Ausgezeichnete Infrastruktur, einschliesslich nationaler und internationaler Verkehrsverbindungen, internationaler Schulen und einer mehrsprachigen Bevölkerung

Die Schweiz ist in einer einzigartig günstigen Ausgangslage für die Vermarktung und Förderung eines bereits vorhandenen *International-Management-Clusters*. Eine grosse Anzahl von Unternehmen hat ihren weltweiten, ihren internationalen oder auch ihren europäischen Hauptsitz in der Schweiz. Die Vielsprachigkeit, die Präsenz von UNO und anderen internationalen Organisationen in Genf (wie beispielsweise die United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD, die Weltgesundheits Organisation, WHO, die Welthandels Organisation, WTO, das Internationale Komitee des Roten Kreuzes (IKRK), der Internationale Fussballverband, FIFA, der europäische Fussballverband, UEFA, und der World Wildlife Fund, WWF, vervollständigen dieses Bild.

07 Eine Vision: Die Schweiz als Innovator im Globalisierungswettbewerb

Die Schweiz hat eine lange Tradition von internationalem Engagement und Innovation. Damit ist sie in einer ausgezeichneten Ausgangslage und hat den MNCs und den Spitzenleuten vieles zu bieten. Die Schweiz könnte sich zum Ziel setzen, die „Spielregeln“ des Standortwettbewerbs zu ändern, indem sie die Globalisierung und die zunehmend vernetzte Wirtschaft zu ihren Gunsten nutzt und innovative Allianzen eingeht – Allianzen, die nicht auf geographischer Nähe beruhen, sondern auf den Bedürfnissen der Multinationals nach globaler Präsenz, ungehindertem Austausch über geographische Grenzen hinweg und gutem Zugang zu den benötigten Ressourcen. Es sind zwei Arten von solchen Allianzen denkbar, nämlich

- 1) Allianzen mit *emerging economies* wie Indien oder bestimmten osteuropäischen Ländern und
- 2) Allianzen mit ähnlich funktionierenden und hoch entwickelten Ländern wie Singapur und Hongkong.

Länder wie Singapur und China haben begonnen, strategische Allianzen der ersten der beiden genannten Arten einzugehen. China investiert in Afrika und hilft beim Aufbau der dortigen Infrastruktur; dafür hat es ständigen Zugang zu Energieressourcen, die dem Land selber fehlen. Singapur hingegen hat erkannt, dass seine Wirtschaft nicht immer weiter boomen wird und dass es nicht auf allen Gebieten wettbewerbsfähig sein kann. Deshalb hat Singapur in Indien investiert, insbesondere im Softwarebereich, wo es mit dem indischen Teilstaat Karnataka zusammenarbeitet. So kann Singapur vom rasanten Wachstum der indischen Wirtschaft profitieren und bietet seinen Multinationals gleichzeitig Zugang zu den besten Softwareentwicklern. China und Singapur haben also strategische Entscheidungen getroffen, die ihren Stärken und Schwächen entsprechen. Indien könnte auch für die Schweiz als Allianzpartner interessant sein.

Unsere Gespräche mit führenden Managern von Multinationals und eigene Nachforschungen lassen uns zum Schluss kommen, dass vor allem ähnliche europäische Länder – die Niederlande, Irland, die Nordischen Staaten und Belgien – im Werben um die Multinationals die schärfsten Konkurrenten unseres Landes sind. Für ähnlich entwickelte, aber weiter entfernte Länder wie Singapur und Hongkong ist das sehr viel weniger der Fall. Entscheidend für die Konkurrenzierung sind die geographische Nähe und der einfache Zugang zu den gleichen Märkten – also zu Europa, und nicht zu Asien. Wir glauben, dass sich genau daraus für die Schweiz (und auch für die ihr ähnlichen europäischen Länder) eine einmalige Chance ergeben könnte, wenn sie eine Allianz⁴ mit Ländern wie Singapur oder Hongkong eingeht und so ein globales Wirtschaftsnetzwerk schaffen würde. Ein solches Netzwerk⁵ würde den Multinationals einen Wirtschaftsraum bieten, der beispielsweise den Transfer von Mitarbeitern, den Aufbau von neuen Einrichtungen und den Zugang zu lokalen Ressourcen auch ohne physische Präsenz erleichtern würde. Die Schweiz sollte jetzt solche Möglichkeiten diskutieren und eine gemeinsame Vision für ihre Zukunft entwickeln.

⁴ Eine solche Allianz beruht auf ähnlichen Überlegungen wie eine Allianz zwischen zwei Unternehmen, die über unterschiedliche Fähigkeiten verfügen, aber ähnliche Gesamtziele verfolgen.

⁵ Ein globales Netzwerk besteht im Idealfall aus Ländern von ähnlicher Grösse, mit ähnlichen Vorstellungen bezüglich ihrer Rolle in der globalen Wirtschaft, aber ohne geographische Überschneidungen – also gemeinsame Ziele, aber unterschiedliche Marktopportunitäten.

08 Wichtigste Erkenntnisse der Studie

1. Multinationals sind ein wichtiger Pfeiler der Schweizer Wirtschaft. Sie erwirtschaften 34% des Schweizer BIP. Es sind diese 34%, sowie das damit verbundene Wachstumspotential, die beim Standortwettbewerb auf dem Spiel stehen
2. Multinationals sind zunehmend gezwungen, ihren Standortmix ständig zu optimieren; Ursache hierfür sind der verschärfte globale Wettbewerb sowie neue Möglichkeiten zur weltweiten Optimierung der Unternehmensstruktur
3. Im Werben um die Multinationals kann sich die Schweiz auf einen heterogenen Mix von Standortfaktoren stützen
 - aufgrund der hohen Arbeitskosten und des kleinen Heimmarktes kann die Schweiz im Volumen- und Massengeschäft international nicht mithalten
 - die Schweiz muss sich auf hoch qualifizierte Nischen konzentrieren, was die Verfügbarkeit einer genügend grossen Anzahl von hoch spezialisierten Arbeitskräften erfordert
4. Die Schweiz gehört wirtschaftlich zu den führenden Ländern, aber sie hat ihre Einzigartigkeit eingebüsst
 - andere Länder holen auf und bauen spezifische, eigene Standortvorteile
 - die Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern sind in den letzten zehn Jahren insgesamt kleiner geworden
5. Verschiedene Konkurrenten haben die Vorteile der Ansiedlung von Multinationals erkannt und haben schnell und entschlossen gehandelt, um ihre Standortattraktivität zu verbessern
 - oft wird zuerst ein wettbewerbsfähiges Steuersystem eingeführt, gefolgt von Infrastrukturmassnahmen und industriespezifischen Massnahmenpaketen
6. Die Schweiz konnte sich als attraktiver Standort etablieren; in den letzten Jahren vor allem als Standort für Hauptsitzfunktionen und andere hoch qualifizierte Tätigkeiten. Dies kann sich jedoch schnell ändern, wenn wichtige Standortvorteile der Schweiz im internationalen Vergleich verblassen. Die Schweiz muss die Folgen von Aktionen wie dem Steuerstreit mit der EU, der Kapazitätsbegrenzung für Flughäfen und der so genannten „Abzocker-Initiative“ sorgfältig abwägen.
7. Die Schweiz muss ihre Standortqualitäten für Multinationals kontinuierlich verbessern, wenn sie im globalen Standortwettbewerb mithalten will. Wichtigste Punkte dabei sind:
 - Wettbewerbsfähigkeit bei Steuersystemen und Steuersätzen
 - Verfügbarkeit einer genügend grossen Anzahl von hoch qualifizierten Arbeitskräften (aus der Schweiz und aus dem Ausland)
 - einheitlicherer Auftritt der Schweiz gegen aussen, statt der heutigen Uneinheitlichkeit durch Einzelaktionen der Kantone
 - Infrastruktur auf international höchstem Niveau halten: direkte Flugverbindungen, internationale Schulen, IT Infrastruktur u.v.m.
 - die Vorzüge der Schweiz als „Best Place to do Business“ ganz gezielt an interessante Zielgruppen vermarkten; Lehren aus den erfolgreichen nationalen „Heidi-Land“ Kampagnen übernehmen und auf den Standortwettbewerb anwenden.

8. In den letzten Jahren hat sich gezeigt, dass sich auch andere Länder zu attraktiven Standorten entwickeln können. Die Schweiz sollte sich deshalb überlegen, radikal neue Wege zu gehen, um sich einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen
 - spezifische Industrien anwerben und die Standorteigenschaften an deren Bedürfnisse anpassen
 - ein globales Wirtschaftsnetzwerk schaffen – eine wirtschaftliche Allianz, die nicht auf geographischer Nähe beruht, sondern eine Kombination von Standortvorteilen zu Gunsten von global agierenden Multinationals schafft

09 Methodologie

Ähnlich wie bei der letztjährigen Studie gingen wir in drei Schritten vor, um die in der Studie präsentierten Daten und Erkenntnisse zu sammeln.

Erstens: Analytische Recherche als Grundlage für die Kapitel 02 bis 04. Wir sammelten eine breite Auswahl an Daten, durch eigene Recherche und mit Hilfe der auf den Seiten 42/43 genannten Institute und Einrichtungen. Diese Daten dienten als Grundlage für unsere Analyse der Multinationals. Wir haben uns für eine Analyse des BIP anstelle des BNP entschieden, weil das BIP den in der Schweiz erbrachten Mehrwert besser aufzeigt.

Zweitens: Breite Umfrage bei Multinationals in der Schweiz. Insgesamt 108 in der Schweiz tätige Multinationals füllten unseren Fragebogen aus und trugen zur statistischen Analyse bei. Die teilnehmenden Firmen, die uns ermächtigten, ihre Beiträge zu veröffentlichen, werden auf den Seiten 42/43 genannt.

Drittens: Ausführliche Interviews mit CEOs und anderen Spitzenmanagern der führenden Multinationals in der Schweiz und mit Vertretern verschiedener in der Wirtschaftsförderung tätiger Organisationen. Dies vermittelte uns ein klareres Bild über die Bedürfnisse von ausländischen Unternehmen in der Schweiz.

10 Herausgeber der Studie

Swiss-American Chamber of Commerce

Die Swiss-American Chamber of Commerce ist eine non-profit Organisation mit rund 2 500 Mitgliedern. Ihr oberstes Ziel ist die Förderung und Erleichterung der Geschäftsbeziehungen zwischen den USA und der Schweiz.

Wir begrüßen entsprechende Vorstösse unserer Mitglieder und unterstützen sie mit unseren Ressourcen, um gemeinsam zu erreichen, was ein Unternehmen alleine nicht erreichen kann. Die Swiss-American Chamber of Commerce vertritt die Geschäftsinteressen ihrer Mitglieder in der Schweiz, in den USA, aber auch international, durch Lobbying, PR und direkte Regierungskontakte.

Die Swiss-American Chamber of Commerce handelt proaktiv, um die richtigen Strategien zu entwickeln und diese rechtzeitig umzusetzen. Kohärente, gezielte Kommunikation und Informationen über *best practices* helfen unseren Mitgliedern bei ihrer Geschäftstätigkeit. Für weitere Informationen besuchen Sie bitte unsere Website unter www.amcham.ch.

The Boston Consulting Group

Seit ihrer Gründung 1963 unterstützt The Boston Consulting Group (BCG) ihre Kunden in der Erarbeitung von Wettbewerbsvorteilen. Unser Unternehmen ist der Ansicht, dass *best practices* und *benchmarks* alleine selten ausreichen, um nachhaltigen Mehrwert zu schaffen, und dass der Wandel zum Besseren eine neue Sichtweise von Wirtschaft, Märkten und Unternehmensdynamik voraussetzt. Für uns ist jeder Auftrag einzigartig; Standardlösungen sind nie angebracht. The Boston Consulting Group verfügt über 59 Büros in 36 Ländern und bedient Unternehmen aller Branchen und Märkte.

Die Zürcher Niederlassung von The Boston Consulting Group wurde 1989 eröffnet, damit das Unternehmen seine zahlreichen Schweizer Kunden besser bedienen konnte. Unter den Kunden von BCG Zürich sind führende Unternehmen in den Bereichen Banking, Versicherungen, Pharma, Health Care, Engineering, Hightech und Telekommunikation. BCG Zürich bietet eine breite Palette an Dienstleistungen mit Schwerpunkten *Strategie*, *Corporate Development*, *organizational effectiveness*, *change management* und *IT strategy*. Für weitere Informationen besuchen Sie bitte unsere Website unter www.bcg.ch.

Authors

Swiss–American Chamber of Commerce:

Martin Naville

The Boston Consulting Group:

Dr. Adrian Walti

Pia Tischhauser

Dr. Vaidyanathan Srikant

Christian Novosel

Kommunikation

Dr. Urs Läubli, Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten, Zurich

(urs.laebli@konsulenten.ch)

Redaktion

Redaktion

Ulrike Boller

Übersetzung

Claudia Magri Mandela

Design

feurer network ag, Zürich

Kontakt

Martin Naville

(martin.naville@amcham.ch)

Pia Tischhauser

(tischhauser.pia@bcg.com)

