

# Multinationale Gesellschaften in Bewegung: Wie die Schweiz im Standortwettbewerb gewinnen kann!

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

Liebe Leserin, lieber Leser

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](mailto:martin.naville@amcham.ch)

Dr. Adrian Walti  
Vice President and Director, The Boston Consulting Group, Zürich  
[walti.adrian@bcg.com](mailto:walti.adrian@bcg.com)

Pia Tischhauser  
Vice President and Director, The Boston Consulting Group, Zürich  
[tischhauser.pia@bcg.com](mailto:tischhauser.pia@bcg.com)



# 1. 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 exportorientiert 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 zusammengerückt. Die Entwicklung des WEF Global Competitive Index (WEF GCI) zeigt dies auf eindruckliche 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 das WEF 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 Globalisierungswettkampf 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.