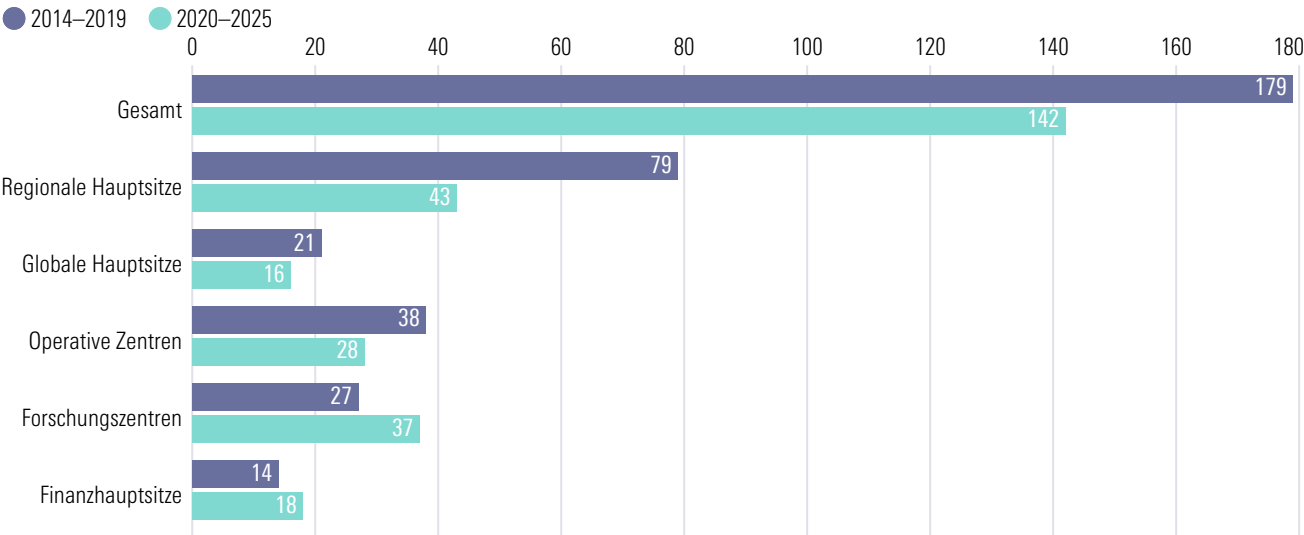


Die Unzufriedenheit wächst

Die Schweiz lebt gut von ihren multinationalen Konzernen – doch wichtige Standortvorteile schwinden, wie eine Studie von McKinsey zeigt

Europa verzeichnet weniger neue und zugezogene Konzerne

Ungefähre Anzahl Neuansiedlungen und Zuzüge nach Typ

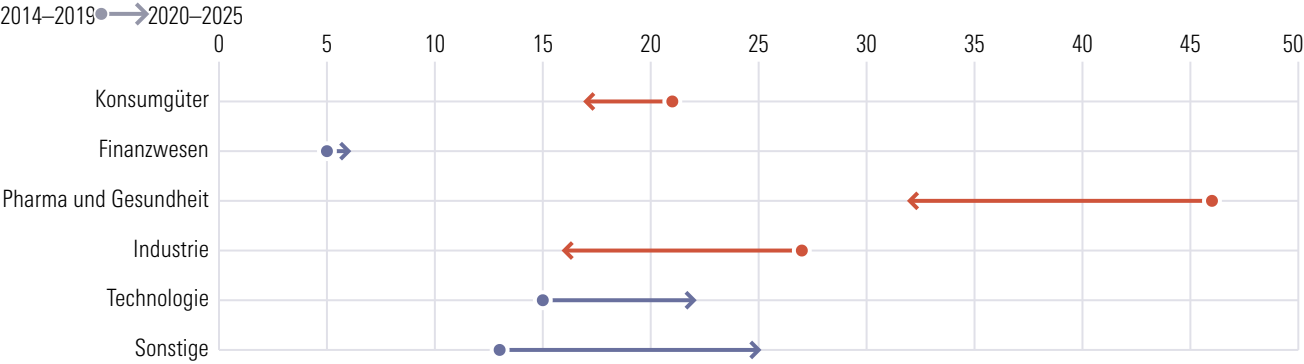


Untersucht wurden Neuansiedlungen und Zuzüge in die Schweiz, nach Luxemburg, in die Niederlande, nach Grossbritannien und Irland.
QUELLE: MCKINSEY, BERECHNUNG NZZ

NZZ / lho.

Die Schweiz punktet bei Tech-Firmen – und verliert bei Pharma

Marktanteile bei Neuansiedlungen und Zuzügen, in Prozent



Untersucht wurden Neuansiedlungen und Zuzüge in die Schweiz, nach Luxemburg, in die Niederlande, nach Grossbritannien und Irland.
QUELLE: MCKINSEY

NZZ / lho.

LORENZ HONEGGER

Wenige Mythen halten sich so hartnäckig wie jener des kochenden Frosches. Angeblich bleibt ein Frosch im Wasser sitzen, wenn dieses nur langsam genug erhitzt wird – bis es zu spät ist. Biologisch ist das Unsinn. Frösche springen sehr wohl aus dem Wasser, wenn dieses schrittweise erwärmt wird.

Als Metapher für einen schleichen den Niedergang hat die Geschichte trotzdem Karriere gemacht. Und im Fall des Wirtschaftsstandorts Schweiz ist sie ebenso passend.

Dem Land gelingt es seit Jahrzehnten wie kaum einem anderen, grosse, multinationale Konzerne anzuziehen und zu halten. Sie beschäftigen laut dem Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) über 1,5 Millionen Menschen, tragen über 40 Prozent zur Wirtschaftsleistung bei, wachsen schneller als inländische Unternehmen und zahlen mehr als 50 Prozent der Firmensteuern auf Bundesebene. Sie heissen Glencore, Nestlé, UBS, Roche, Novartis, IBM, Johnson & Johnson oder Alphabet. Einige sind seit über hundert Jahren hier ansässig, andere haben sich erst vor kurzem niedergelassen.

Die Schweiz und ihre multinationalen Konzerne sind eine Erfolgsgeschichte. Doch wie flüchtig ist das helvetische Wirtschaftswunder? Eine neue Studie von McKinsey Schweiz und der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer (Swiss Amcham) legt nahe, dass die Schweiz bei mehreren zentralen Standortfaktoren langsam an Boden verliert.

Die Beratungsgesellschaft und die Handelskammer haben Daten über das Mobilitätsverhalten von 15 000 globalen Konzernen mit mindestens 1 Milliarde Franken Umsatz erfasst. Sie haben gezählt, wie viele Konzerne sich in der Schweiz und an den wichtigsten europäischen Konkurrenzstandorten Irland, Niederlande, Luxemburg und Grossbritannien neu niederliessen oder einen bestehenden Sitz dorthin

Bis 2050 dürfte die Schweiz etwa 20 bis 25 Prozent zu wenig Strom produzieren, um die Nachfrage zu decken, und müsste einen grossen Teil importieren.

verlegten (ohne Wegzüge). Zudem befragten sie mehr als sechzig Konzernchefs und Führungskräfte von internationalen Unternehmen in der Schweiz zur Entwicklung wichtiger Standortfaktoren.

Drei Verschiebungen fallen auf – und geben Anlass zur Sorge.

■ **Entwicklung 1:** Der Schweizer Anteil an den Ansiedlungen bleibt stabil – die absolute Zahl sinkt.

Auf den ersten Blick ist alles beim Alten: Die Schweiz konnte zwischen den Jahren 2020 und 2025 ihren Anteil an den Um- und Neuansiedlungen grosser multinationaler Konzerne in den fünf besagten Ländern halten. Nämlich rund 20 Prozent, was dem dritten Rang entspricht, nach Irland und den Niederlanden.

Aber der Kuchen wurde kleiner. Zwischen 2014 und 2019 verschoben noch 179 Unternehmen ihren Sitz nach Europa in die untersuchten Länder. Zwischen 2020 und 2025 waren es jedoch nur noch 142. Prozentual ist die Schweiz also so erfolgreich wie eh und je. In absoluten Zahlen sieht es aber schlechter aus.

■ **Entwicklung 2:** Forschungszentren statt Hauptsitze.

Auch die Art der Ansiedlungen verändert sich. Deutlich weniger Unternehmen entscheiden sich laut McKinsey, ihre globalen Konzernzentralen in die Schweiz zu verlegen. Im Untersuchungszeitraum fiel der Anteil der Eidgenossenschaft in diesem Bereich von 27 auf 19 Prozent; bei Finanzzentralen fiel er in ähnlichem Ausmass.

Dafür eröffnen namentlich Tech-Konzerne zunehmend Forschungszentren in der Schweiz. Das ist nicht unbedingt ein Nachteil. R&D-Abteilungen schaffen laut McKinsey mehr wirtschaftlichen Zusatznutzen als gewöhnliche Konzernzentralen. In einem Ökosystem aus Unternehmen, Startups

und anderen Forschungsabteilungen erzeugen sie einen Mehrwert, den eine einfache Konzernzentrale so nicht leisten könnte. Bestes Beispiel ist Google, das in Zürich mit mehreren tausend Mitarbeitern an Produkten von YouTube bis Google Maps arbeitet. Dennoch dürfte der Wegfall neuer Konzernzentralen früher oder später spürbar werden.

■ **Entwicklung 3:** Die Schweiz wird Tech-lastiger – und verliert bei Pharma.

Wenn Firmen wie Anthropic, Baidu oder Open AI in Zürich investieren, erfüllt das die Standortförderer mit Stolz. Rund 22 Prozent aller Ansiedlungen im Technologiebereich gingen zwischen 2020 und 2025 auf das Konto der Schweiz. Das ist eine deutliche Zunahme von 7 Prozentpunkten.

Die prominenten Namen täuschen allerdings über die Dimensionen hinweg. «Die Schweiz hat im Moment für viele dieser Firmen die Funktion eines europäischen Satellitenstandorts», sagt Michael Steinmann, Chef von McKinsey Schweiz. Das heisst: So gross wie Google in Zürich dürfte vorläufig kaum eines der Unternehmen werden.

Ausgerechnet in einer traditionellen Schweizer Paradedisziplin zeigt die Entwicklung in die andere Richtung: Pharma. Nur noch jede dritte Ansiedlung ging auf das Konto der Schweiz, während es zwischen 2014 und 2019 noch fast die Hälfte war. Einen Rückgang verzeichnete die Schweiz auch im Industrie- und im Konsumgüterbereich, wie McKinsey festhält.

Die Zahlen zeigen, dass sich die Gewichte im Standortwettbewerb verschieben. Umso wichtiger ist die Frage, wie jene Unternehmen die Schweiz beurteilen, die hier bereits tätig sind. Im Gespräch mit McKinsey und der Swiss Amcham haben die befragten CEO die grössten Gefahren für den Wirtschaftsstandort benannt. Drei davon stechen heraus.

■ **Gefahr 1:** Der «Swiss Finish» lähmt die Geschäfte.

Ganze 70 Prozent aller Konzernchefs beklagen eine wachsende regulatorische Belastung, eine zunehmend formalistische Anwendung von Regeln, einen immer häufigeren «Swiss Finish» sowie langsame Prozesse auf Ebene der Behörden.

Dass sich Unternehmenschefs über Regulierung beklagen, überrascht nicht. Genauso wie Gewerkschaften zu tiefe Löhne kritisieren, ärgern sich Unternehmen über zu viele Regeln. Bemerkenswert ist etwas anderes: Auch der Bund sieht das Problem.

Ronald Indergand, neuer Chefökonom beim Seco, bestätigt im Gespräch mit der NZZ, dass der Regulierungsdruck und die Regulierungsdichte zunehmen. «Wir stellen Jahr für Jahr fest: Die Belastung steigt und steigt. Die Schweiz steht zwar noch etwas besser da als gewisse andere Länder. Aber wir bewegen uns nicht in die richtige Richtung.» Es gebe über 36 268 Pflichten, die Unternehmen in der Schweiz erfüllen müssten.

Die Ärgernisse reichen laut dem McKinsey-Bericht von der Schweizer Einsprachekultur bei Infrastrukturprojekten über Berichterstattungspflichten im Nachhaltigkeitsbereich bis zu langwierigen Preisverhandlungen, welche die Einführung neuer Medikamente behindern und verzögern.

Auch bei den Fachkräften gibt es Hürden. Unternehmen, die im grossen Stil Spezialisten rekrutieren wollen, benötigen viel Geduld. Bei Kandidaten aus Nicht-EU-Staaten sorgen schwer berechenbare Arbeitsbewilligungsverfahren für zusätzliche Unsicherheit. Als Resultat konzentrierten viele Firmen nur die Führung ihrer Forschungsaktivitäten in der Schweiz, schreiben die Autoren. Was mehr Personal benötigt, wandere dagegen oft ins Ausland ab.

■ **Gefahr 2:** Der Steuervorteil schwindet.

Lange waren die tiefen Unternehmenssteuern ein Trumpf der Schweiz im internationalen Standortwettbewerb und ein Puffer gegen den starken Franken. Aber auch dieser Vorteil schwindet. Im Januar 2024 führte die Schweiz als eines der ersten Länder weltweit die OECD-Mindeststeuer ein. Grosse Länder wie die Vereinigten Staaten oder China haben sie trotz anfänglichen Zusagen bis heute nicht umgesetzt. In der Schweiz jedoch müssen internationale Unternehmen mit mehr als 750 Millionen Euro Umsatz hierzulande mindestens 15 Prozent Steuern zahlen.

Kantone wie zum Beispiel Zug haben damit ein Differenzierungsmerkmal verloren. «Die OECD-Mindeststeuer haben wir im vorausseilenden Gehorsam umgesetzt», sagt der Zuger Finanzdirektor Heinz Tännler. Eine Abschaffung lehnt er mit Verweis auf die Kontinuität zwar ab. Trotzdem schade die neue Regelung der Standortattraktivität der Schweiz und verursache viel Bürokratie.

Auch der Seco-Chefökonom Indergand bestätigt, dass der Standortfaktor Steuern für die Schweiz relativ gesehen an Bedeutung verliert. Er gibt sich aber optimistisch, dass die Schweiz ihre Position durch andere Standortfaktoren wie den Zugang zu Fachkräften oder die Verfügbarkeit von Infrastruktur verteidigt.

McKinsey und Swiss Amcham betonen, die rigorose Umsetzung der OECD-Steuer in der Schweiz koste die betroffenen Konzerne teilweise bis zu 2 Prozentpunkte an Marge. 65 Prozent der befragten CEO sehen im Standortfaktor Kostendruck eine Verschlechterung. Umso wichtiger sei es, dass Steuerbehörden schnell entschieden und etwa durch sogenannte Steuerrulings Klarheit schüfen.

■ **Gefahr 3:** Energie wird knapper und teurer.

In Zeiten von KI-Datenzentren und Elektroautos wird der stabile Zugang zu bezahlbarer Elektrizität zu einem immer wichtigeren Wettbewerbsfaktor. Die Schweiz profitierte während Jahrzehnten von einer CO₂-armen und ebenso günstigen Stromversorgung aus Wasser- und Kernkraftwerken.

Doch auch dieser Vorteil ist bedroht. Die bestehenden Kernkraftwerke Beznau, Gösgen und Leibstadt dürften in den kommenden Jahrzehnten vom Netz gehen. Gleichzeitig ist das Ausbaupotenzial der Wasserkraft beschränkt.

Bis im Jahr 2050 dürfte die Schweiz daher etwa 20 bis 25 Prozent zu wenig Strom produzieren, um die bis dahin stark gestiegene Nachfrage zu decken, und müsste einen grossen Teil davon importieren. McKinsey bezeichnet die Stromlücke als strategisches Risiko, zumal Nachbarländer je länger, desto mehr ihre eigene Energiesicherheit in den Vordergrund stellten. Elektrizität aus Solar- und Windkraft sei aufgrund der geografischen Einschränkungen der Schweiz nur ein beschränkter Teil der Lösung.

«Wenn Energie nicht zuverlässig zu vernünftigen Preisen verfügbar ist, haben wir über kurz oder lang ein Problem», sagt der McKinsey-Schweiz-Chef Steinmann. China habe das verstanden und sehe Investitionen in Energie als langfristigen Wettbewerbsvorteil für seine Industrie und in der künstlichen Intelligenz. «Oftmals wird hierzulande unterschätzt, was für ein riesiger Wettbewerbsvorteil es für die Schweiz war, nachhaltige Energie zu vernünftigen Preisen zuverlässig zur Verfügung zu haben.»

Zurück zum kochenden Frosch: Die McKinsey-Daten zeigen keinen Niedergang des Schweizer Wirtschaftsstandorts. Noch ist das Wasser nicht heiss. Aber es wird wärmer.