

Die Zukunft Schweizer Produktionsstandorte in globalen Produktionsnetzwerken

Prof. Dr. Thomas Friedli
Marian Wenking

02.06.2016

Hochlohnländer refokussieren sich auf Produktion

Beispiel USA, Frankreich & Schweiz



- “We also have the chance, right now, to beat other countries in the race for the **next wave of high-tech manufacturing jobs.**”



- “And over half of big manufacturers say they’re thinking of **insourcing jobs from abroad.**”

- “He is championing a **drive to regenerate French industry** under the banner *Made in France*”

- Das Gruppenbild des Bundesrates 2016 in einer Druckerei betont den Fokus auf den Produktionsstandort Schweiz



Verlagerung der Produktion

Nicht nur einzelne Jobs, sondern ganze Produktionsstätten sind betroffen

Die Presse.com > Wirtschaft > International

Schweiz: Jede dritte Firma erwägt Verlagerung ins Ausland

Einer Umfrage zufolge hat die Schweizer Industrie den Franken-Schock noch nicht verdaut. Zwei Drittel der Firmen haben die Preise angepasst.

23.04.2015 | 16:40 | (DiePresse.com)

Blick

Verlagerung ins Ausland

Unilever streicht in der Schweiz 70 Jobs

Publiziert: 12.06.2015

ZÜRICH - ZH - Der Konsumgüterkonzern Unilever baut am Standort Schaffhausen 70 Stellen ab. Sie werden ins Ausland verlagert, unter anderem nach Asien und Amerika. Ob es zu Entlassungen kommt ist noch offen.

finanzen.ch

FLUGZEUGWARTUNG

SR Technics streicht 300 Stellen in Zürich

Schweiz aktuell, 08.04.2010, 19:00 Uhr

Deisswil unter Schock nach Werkschliessung

Die Kartonfabrik Deisswil, eine Traditionsfirma im Kanton Bern, schliesst ihre Tore, 255 Angestellte verlieren ihre Stelle. Laut der österreichischen Besitzerfirma hat eine Lagebeurteilung ergeben, dass der Standort Deisswil wirtschaftlich nicht mehr lukrativ ist.

Kahlschlag in Rothenburg LU

BOA Group streicht 155 der 168 Stellen

ROTHENBURG - LU - Der deutsche Industriekonzern BOA setzt am Schweizer Werk in Rothenburg LU zum Kahlschlag an. Von den 168 Stellen sollen 155 abgebaut werden. Grund: unter anderem der starke Franken.

Publiziert: 27.09.2013

2 Kommentare · Drucken · E-Mail

Weidplas will Jobs nach Deutschland verlagern

Frankenhoch Die Firma Weidplas baut in Rapperswil-Jona fast ein Drittel ihrer Stellen ab. An Aufträgen fehlt es dem Unternehmen aus dem Autozuliefer- und Sanitärgeschäft nicht. Problem ist der Wechselkurs.

03.02.2015

Weidplas plant grösseren Stellenabbau in Rapperswil

Aktualisiert am 03.02.2015 1 Kommentar

An ihrem Sitz in Rapperswil will die Weidplas GmbH bis zu 40 Stellen abbauen. Das ist beinahe ein Drittel aller Angestellten. Schuld daran ist der hohe Frankenkurs.

Abbau von 120 Stellen

Electrolux will Werk im Glarnerland schliessen

Der Haushaltsgeräte-Hersteller Electrolux will rund 120 Vollzeitstellen streichen. Der Produktionsbetrieb im glarnerischen Schwanden soll geschlossen werden.

20.10.2014, 10:56 Uhr

Neue Zürcher Zeitung

Folgen der Frankenstärke

Siemens streicht in Zug 150 Stellen

Der Industriekonzern Siemens baut am Standort Zug 150 Stellen ab. Knapp ein Drittel der Fertigungssparte des Bereichs Building Technologies soll ins Ausland verlagert oder an externe Firmen übertragen werden.



Starker Franken

03. März 2015 07:28; Akt: 13.03.2015 13:45

AFG verzeichnet Gewinn – und streicht 200 Stellen

Der Thurgauer Bauausrüster AFG Arbonia-Forster reagiert mit einem Jobabbau auf die neue Währungsrealität. Betroffen ist dabei der Fensterhersteller EgoKiefer.

Aber es ist nicht nur der starke Schweizer Franken...

Hohe Rohstoffpreise und angespannte wirtschaftliche Situation in China

Veränderungen im Vergleich zum ersten Halbjahr in 2014 in Prozent

				Impact:		
				low	medium	high
	Revenue	Revenue without monetary influence	Operating profit	Exchange rate	Commodity prices	Market in Asia
Roche	+3,0	+6,0	-2,2	●	-	●
Novartis*	-6,0	+4,0	-2,4	●	-	●
Syngenta*	-10,0	+3,0	0,2	●	●	●
Givaudan	-0,3	+1,3	0,4	●	●	●
ABB*	-10,0	+3,0	0,6 **	●	●	●
Sulzer	-6,6	-3,8	-3,3	●	●	●
OC Oerlikon	+4,8	+10,3	-1,4	●	●	●
Sika	-1,2	+5,6	1,0	●	●	●
Lonza	+5,8	+6,1	0,3	●	-	-
SFS	+3,9	+9,4	-3,4	●	-	-
Bucher Industries	-8,7	-2	-0,8	●	-	-
Georg Fischer	-4,0		0,1	●	-	●
Rieter	+6,0	+7,0	2,8	●	-	●
Starrag	-4,3	+3,5	-0,8	●	-	-
Swatch	+2,2	+3,6	-2	●	-	●
Swiss	-3,0	-	4,3	●	●	-
UBS	+15,6	-	-	●	-	●
Credit Suisse	+5,6	-	-	●	-	●

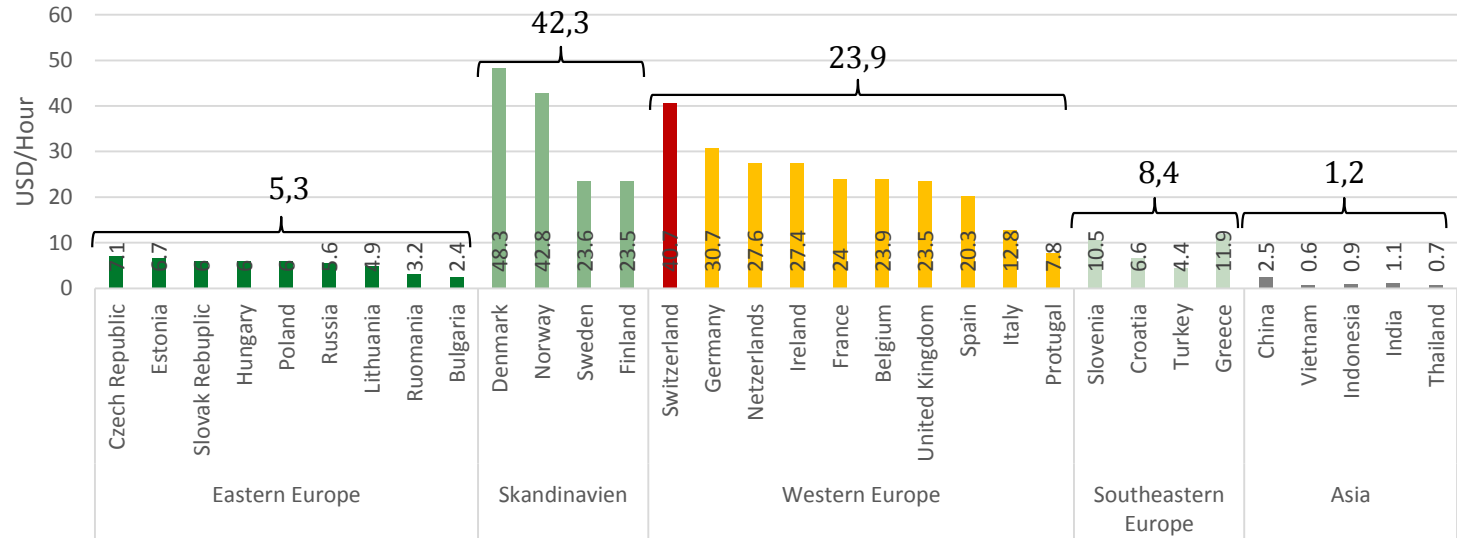
*in Dollar **Ebita-Marge

Lohnkosten sind der Hauptgrund für Verlagerung

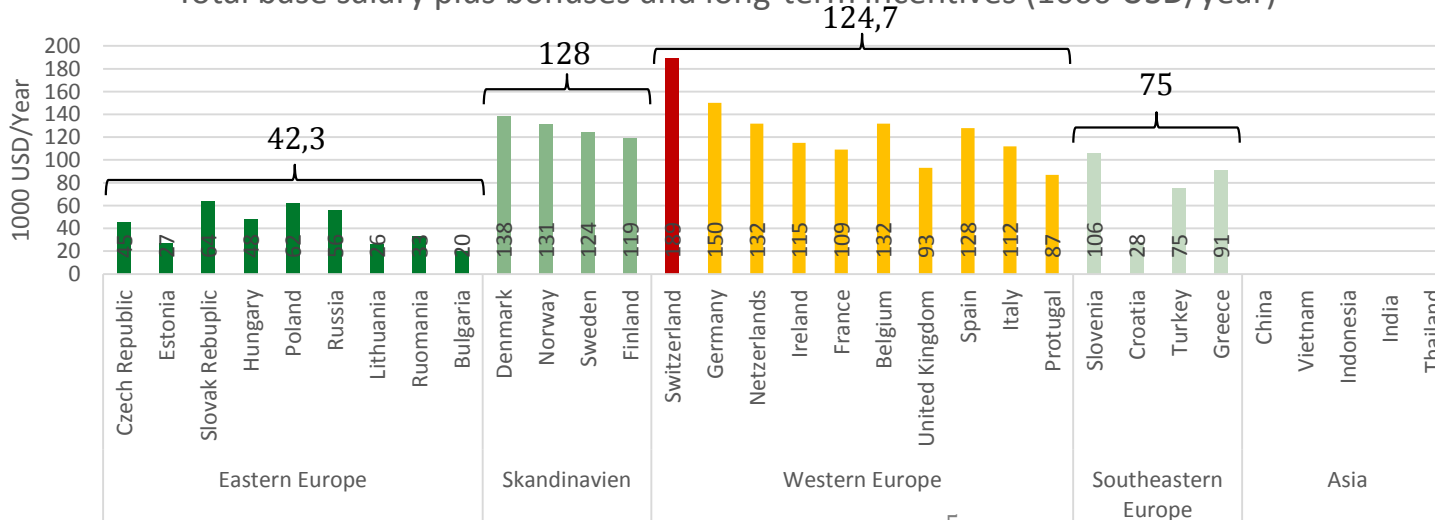
Weltweiter Vergleich von Lohnkosten und Gehältern

Verlagerung
aufgrund von
hohen
Lohnkosten...

Total Hourly compensation (USD/hour)



Total base salary plus bonuses and long-term incentives (1000 USD/year)

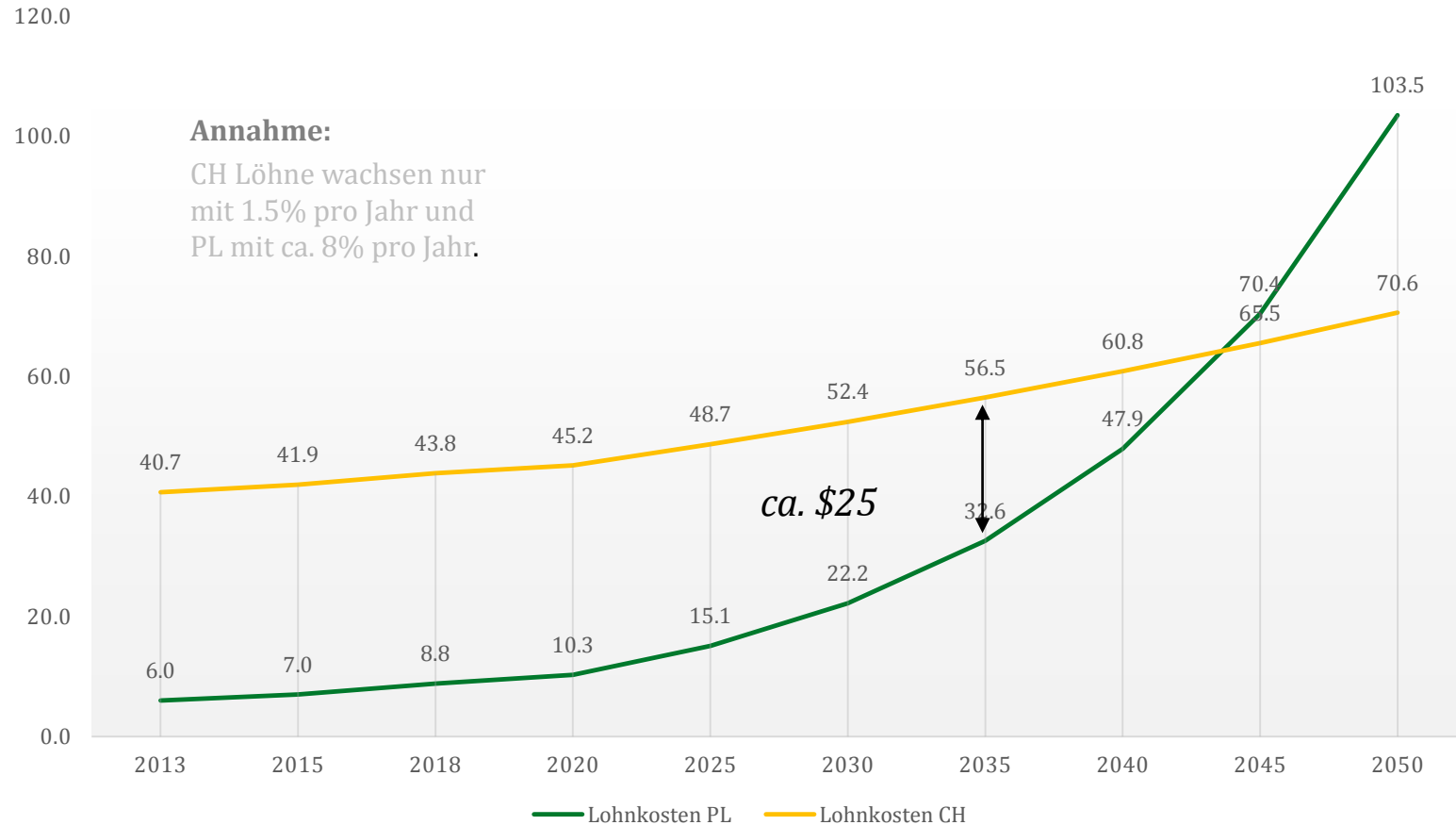


...erscheint auf
den ersten Blick
legitim...

Prognostizierte Lohnkostenentwicklung

Polen vs. Schweiz

Example of theoretical development in wages (in US\$)



Signifikante Lohnkostenunterschiede werden mindestens bis 2035 bestehen bleiben

Lohnkosten

Beispielhafte Kalkulation eines dänischen Produktionsunternehmens

Beispiel Dänemark

Produktion mit 300 Blue Collars und 40 White collars

Produktion in DK.

BC: $300 \times 48 \times 225 \times 7.5$
WC: 40×138

Produktionslöhne und -gehälter

29.8

24.3

5.5

Produktion in DK nach einer Vollautomatisierung.

BC: $30 \times 48 \times 225 \times 7.5$
WC: 40×138

7.9

2.4

5.5

Produktion in PL

BC: $300 \times 48 \times 225 \times 7.5$
WC: 40×138

5.5

3.0

2.5

in mil. €

Übertragung auf eine Schweizer Produktion

Produktion mit 300 Blue Collars und 40 White collars

Produktion in CH.

BC: $300 \times 41 \times 225 \times 7.5$
WC: 40×189

Produktionslöhne und -gehälter

28.3

20.7

7.6

Produktion in CH nach einer Vollautomatisierung.

BC: $30 \times 41 \times 225 \times 7.5$
WC: 40×189

9.6

2.0

7.6

Produktion in PL

BC: $300 \times 48 \times 225 \times 7.5$
WC: 40×138

5.5

3.0

2.5

in mil. €

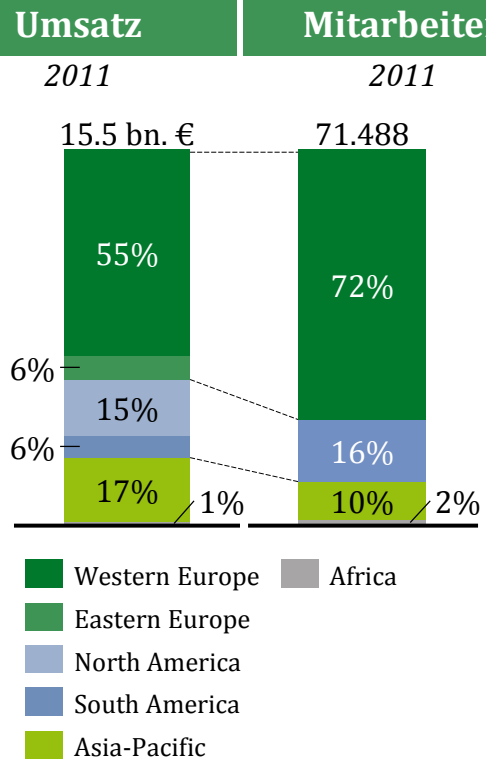
Mitarbeiterstruktur in Produktionsnetzwerken

Beispiele von Industrieunternehmen

Fokus auf den Heimatmarkt

Bsp.: German Global Company

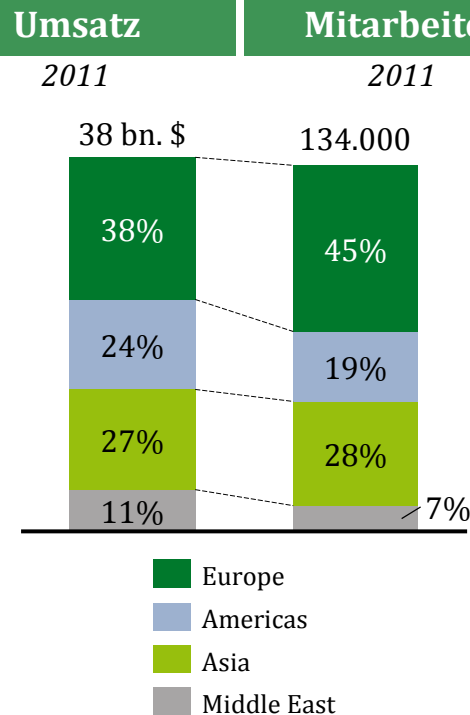
- Anteil der Mitarbeiter im Heimatmarkt (EU/GER) ist wesentlich höher als der entsprechende Umsatzanteil



Internationale Balance

Bsp: Schweizer Global Champion

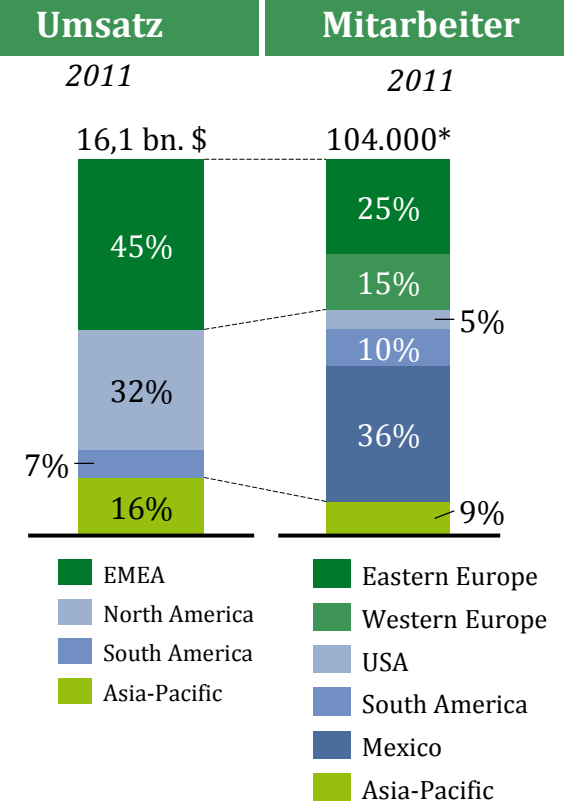
- Regionale Mitarbeiter und Umsätze stehen in einem ausgeglichenen Verhältnis



Best-Cost Fokus

Bsp.: US Global Champion

- Entkopplung von regionalen Mitarbeitern und Umsätzen
- Fokus auf Best-Cost Länder



Unterschätzte Faktoren durch das Top-Management

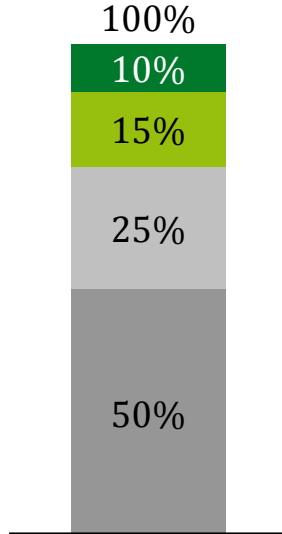
Marktgrösse, Standort und Profitabilität

Starker Fokus auf den Heimatmarkt Beispiel: Engineering Company (GER)

- Europa ist immer noch der wichtigste Absatzmarkt in Bezug auf seine Grösse
- Umsatzanteil der europäischen Werke ist immer noch wesentlich höher als in anderen Weltregionen
- The Leitwerke realisieren – obwohl sie Unterstützung für die anderen Werke im Netzwerk – höhere Profite

Verkaufszahlen pro Region

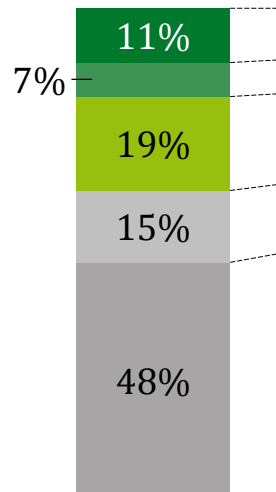
2013



Umsätze pro Werk

2013

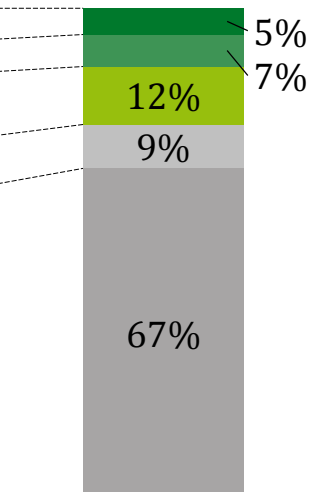
148 mio. €



EBIT pro Werk

2013

19 mio. €



AM ASIA E-EUR W-EUR

S-AM M-AM ASIA EUR II EUR I

Standortvorteil Schweiz

Für den Verbleib in der Schweiz gibt es gute Gründe



...Vorteile des Schweizer Standorts

- Nähe von Entwicklung und Produktion
- Flexibilität in Bezug auf Mitarbeiter
- Freihandelsabkommen als Standortvorteil
- Entwickelte Infrastrukturen
- Politische und rechtliche Stabilität



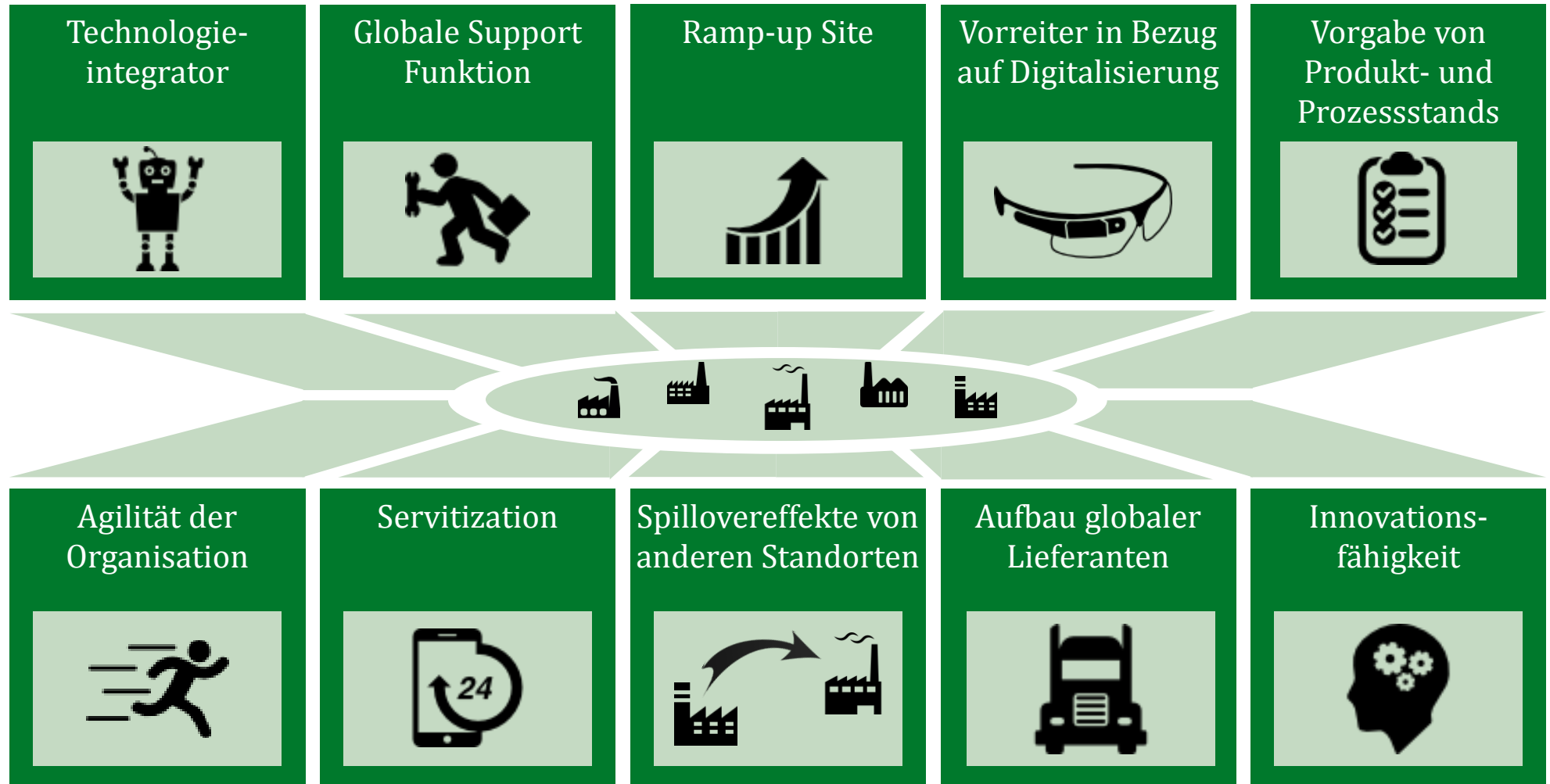
...Nachteile der Verlagerung

- Teure Aufbauphase
- Qualitätsunterschiede
- Unzureichende Liefergeschwindigkeit aus dem Ausland heraus
- Aufwand für Koordination und Monitoring des Auslandsstandorts
- Gestiegener Einsatz von Automatisierungstechnologie

Lohnkosten sollten nicht isoliert betrachtet werden

Produktionsstandort Schweiz





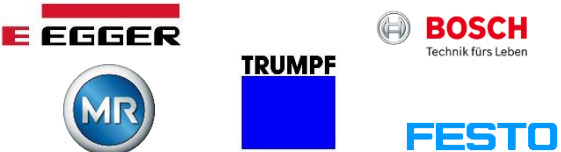
Mehrwert für das gesamte Produktionswerk – Leitfabrik?



Verstärkter Fokus auf White collar Aktivitäten

Aktuelle Themen der produzierenden Industrie

Benchmarkings zu verschiedenen Thema

Remote Services	Industrie 4.0	Komplexitätsmanagement
Konsortium	Konsortium	Konsortium
		
Successful Practices	Successful Practices	Successful Practices
		<p><i>laufend</i></p>
Beispiel	Beispiel	Beispiel
<p>«At Schindler a service technician, connected over a digital tool-kit, is aware of the “health condition” of each system»</p>	<p>«Wartungsteam bei FESTO wurde komplett mit Tablet-Computern ausgestattet – hat sich in kürzester Zeit gerechnet»</p>	<p><i>laufend</i></p>

Vorteil der Region DACH-Raum zum Austausch nutzen

Was bleibt?

Know-how intensive Produktionsprozesse sind die Zukunft

Megatrends: steigende Produktkomplexität, kürzere Produktlebenszyklen, kleinere Losgrößen



Ramp-up &
Prozess-
stabilität



Hohe Automation in hohen
Stückzahlen mit niedriger
Variantenvielfalt



Können zukünftig in
Osteuropa gefertigt werden
(Beispiel Automobilzulieferer)

Hoch flexible
Bearbeitungszentren, auf
denen sehr komplexe
Produkte in kleinen
Losgrößen wirtschaftlich
gefertigt werden können



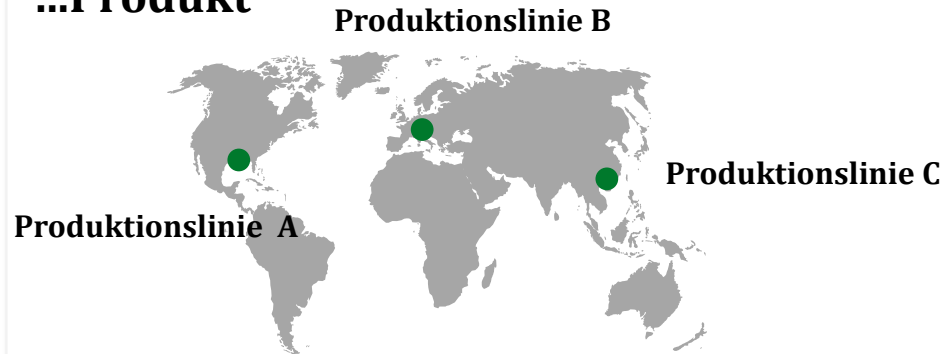
Wird zukünftig prädestiniert
sein für Hochlohnländer wie
die Schweiz

Automatisierung ist nicht das Allheilmittel

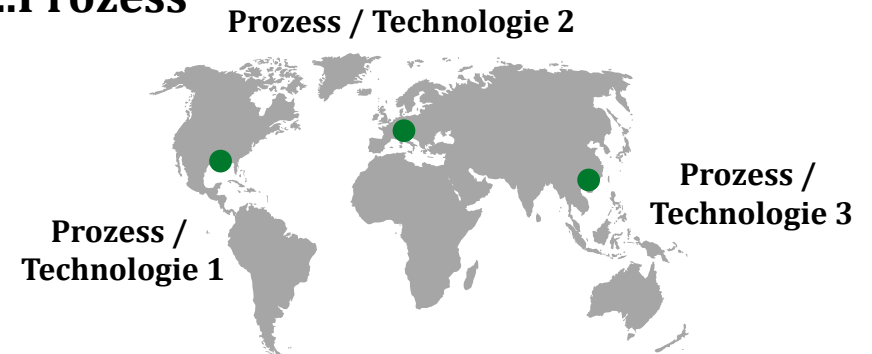
Netzwerkkonfiguration

Die Konfiguration des Netzwerks spielt eine wichtige Rolle

...Produkt

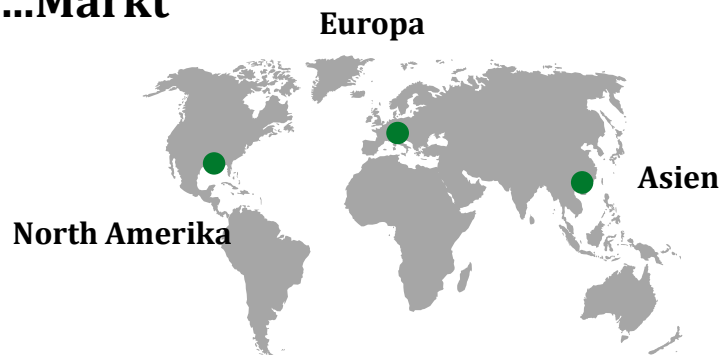


...Prozess



Verteilung der Standorte gemäss...

...Markt



...Volumen



Konkurrenz im Netzwerk ist abhängig von der Konfiguration

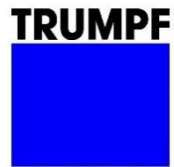
Welche Standorte sind besonders gefährdet?

Image (Made in Switzerland)

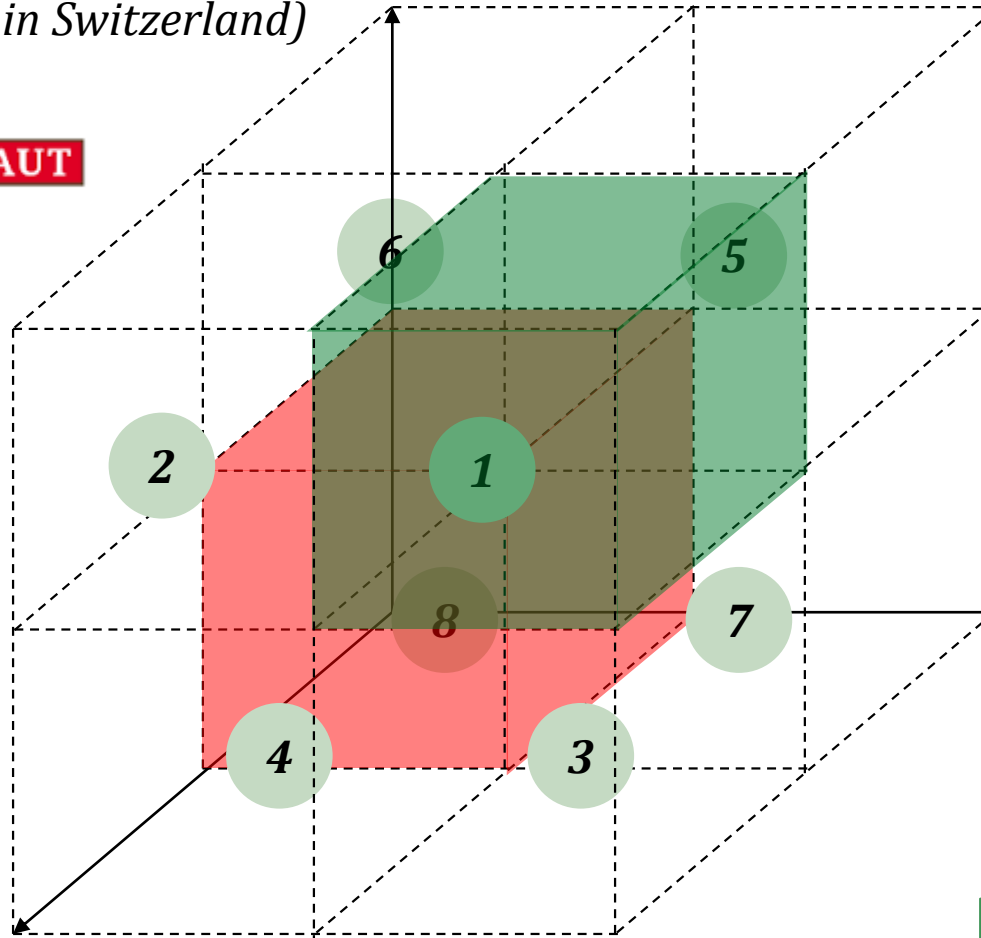
BARRY CALLEBAUT



VICTORINOX



*Vorteilhaftigkeit für das
Produktionsnetzwerk*



+GF+

komax

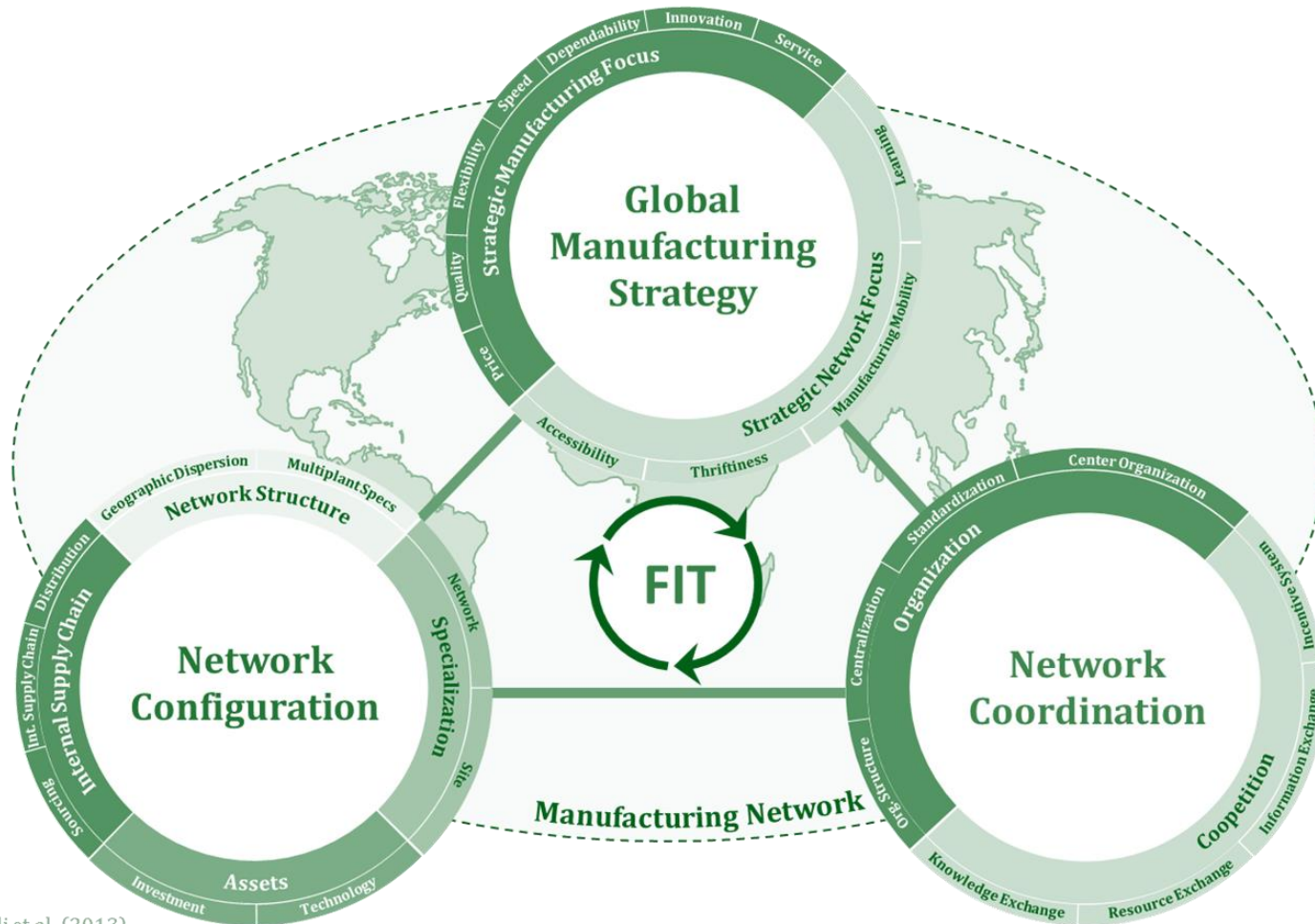
*Unternehmenssitz +
R&D + Produktion*

- Ungefährdete Standorte
- Stark gefährdete Standorte

Klare Differenzierung des Schweizer Standorts im Netzwerk notwendig

Modell zur Beschreibung von Produktionsnetzwerken

Es gibt mehr zu berücksichtigen als nur Kosten



Source: Friedli et al. (2013)

Gesamtheitlicher Ansatz zum Management von Produktionsnetzwerken

Fazit

Untertitel



- Verlagerungsentscheide sollten nicht isoliert aus einer reinen Lohnkostenperspektive getroffen werden
- Reine Lohnkosten spielen an hochautomatisierten Standorten nur noch bedingt eine Rolle (white collar productivity, Maschinenstundensatz)
- Schweizer Standorte müssen mehr leisten als nur kosteneffizient zu produzieren
- Schweizer Standorte stehen oftmals im Wettbewerb zu Standorten innerhalb des eigenen Produktionsnetzwerks
- Eine klare Strategie für das gesamte Produktionsnetzwerk mit einer Definition der strategischen Rolle eines jeden Standorts ist eine wichtige Voraussetzung

Zukunft Schweizer Produktionsstandorte

Produktionsweltmeister im Output pro Kopf



Per capita manufacturing value

Schweiz	US\$ 15.000
Deutschland	US\$ 9.500
Japan	US\$ 7.000
USA	US\$ 6.500
China	US\$ 2.100