

# Vom Firmen- zum Standortwettbewerb

Anfang 2006 publizierte die Schweizerisch-Amerikanische Handelskammer in Zürich eine Studie über den Beitrag ausländischer Unternehmen zur schweizerischen Volkswirtschaft. Damit wollte man der vorherrschenden Meinung entgegenreten, ausländische Unternehmen kämen nur in die Schweiz, um Steuern zu sparen, und trügen insgesamt wenig zur wirtschaftlichen Entwicklung bei.<sup>1</sup> Tatsächlich hielt man die wirtschaftliche Bedeutung ausländischer Direktinvestitionen in der Schweiz lange Zeit für marginal. Viel wichtiger waren die Direktinvestitionen schweizerischer Unternehmen im Ausland als zentrale Indikatoren – zusammen mit den Exporten von Gütern und Dienstleistungen – für die Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Volkswirtschaft. Der Erfolg der grossen multinationalen Unternehmen (MNU) liess sich, so die theoretische Argumentation, auf bestimmte Bedingungen im Herkunftsland zurückführen – und war kennzeichnend für den Erfolg der gesamten Nation.<sup>2</sup>

Gemäss den seit etwa 1980 verfügbaren internationalen Statistiken gehörte die Schweiz zu den Ländern mit einem im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt besonders hohen Bestand an ausländischen Direktinvestitionen. Im Unterschied zu den anderen europäischen Ländern waren allerdings die Direktinvestitionen im Ausland viel höher als die Direktinvestitionen ausländischer Unternehmen in der Schweiz. Letztere waren kein Grund zur Beunruhigung, weil diesen Investitionen keine grosse Bedeutung beigemessen wurde. Um den wirtschaftlichen Beitrag der ausländischen Unternehmen abzuschätzen, sind die Beschäftigungszahlen aufschlussreicher als die Direktinvestitionsbestände, auch deshalb, weil der Erhebungskreis der Schweizerischen Nationalbank die kleineren ausländischen Unternehmen nicht erfasst, deren Zahl in den letzten beiden Jahrzehnten stark zugenommen hat.<sup>3</sup> Insgesamt beschäftigten die ausländischen Unternehmen im Jahr 2009 gegen 420 000 Personen, also etwa 10 Prozent aller Beschäftigten in der Schweiz.

## Aus welchen Gründen kommen ausländische Unternehmen in die Schweiz?

Studien über Tochtergesellschaften der weltweit grössten multinationalen Unternehmen im Zeitraum 1900 bis 1975 zeigen, dass deren Anzahl in der Schweiz etwa vergleichbar war mit jener in anderen kleinen europäischen Ländern. Die meisten waren jedoch im Handel und Vertrieb tätig und nicht – wie etwa in Belgien oder Holland – auch in der Produktion. Während der Grossen Depression der 1930er-Jahre versuchten zwar einige lokale Regierungen mittels grosszügiger Steuergeschenke ausländische Industriebetriebe anzulocken, um Arbeitsplätze zu schaffen. Ein Beispiel dafür ist die Errichtung eines Montagewerks von General Motors in Biel.<sup>4</sup> Das US-Unternehmen kam vor allem wegen der Zollerhöhungen auf den Import von Autos in die Schweiz und wurde zu einem wichtigen Arbeitgeber in Biel. Doch mit dem Abschluss der GATT-Verhandlungen verschwanden die Zölle, und die Produktion wurde Mitte der 1970er-Jahre eingestellt. Insgesamt überwog im protektionistischen Umfeld der Zwischenkriegszeit die ablehnende Haltung gegenüber ausländischen Unternehmen. Die einheimischen Unternehmen waren bestrebt, die verfügbaren Ressourcen und begrenzten Wachstumschancen selber zu nutzen. Wenn



Margrit Müller  
Wirtschaftshistorikerin

«16 Prozent aller Beschäftigten in der Industrie arbeiten heute in ausländischen Unternehmen.»

Unternehmen in Schwierigkeiten gerieten oder die Nachfrage nicht mehr gesichert war, wurden sie von anderen Unternehmen übernommen. Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts gab es in der Schweiz eine relativ grosse Zahl multinationaler Unternehmen. Sie betrieben in der Regel eine Strategie der Produktdiversifikation und waren deshalb an solchen Übernahmen im Inland interessiert, während sie gleichzeitig weitere Teile ihrer Produktion ins Ausland verlegten, um den Beschränkungen im internationalen Handel auszuweichen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg setzten die Schweizer MNU ihre Expansion sowohl im Inland wie im Ausland fort. Die Anzahl ausländischer Tochtergesellschaften in der Schweiz nahm ebenfalls zu, doch sie waren eher klein und konzentrierten sich auf die beiden Standorte Genf und Zürich. Eine relativ grosse Bedeutung hatten sie jedoch in den neuen Technologien (EDV, Computer). Ein Beispiel dafür ist IBM: Das US-Unternehmen errichtete bereits ab den 1920er-Jahren Verkaufsstellen für Büromaschinen in der Schweiz. 1956 gründete IBM sein erstes Forschungszentrum ausserhalb der Vereinigten Staaten am Standort Rüschlikon, in der Nähe von Zürich und ETH.<sup>4</sup> Seit den 1980er-Jahren nimmt die Zahl der ausländischen Unternehmen stark zu. Nach wie vor sind die meisten als Dienstleistungsunternehmen tätig, doch seit den 1990er-Jahren steigt auch die Zahl der Industriebetriebe.<sup>3</sup> 2009 arbeiteten 16 Prozent aller Beschäftigten im Industriesektor in ausländischen Unternehmen.

Nach den 1950er-Jahren bildete eine relativ kleine Zahl grosser, diversifizierter Industrieunternehmen den stabilen Kern des Schweizer MNU-Sektors. In den 1980er-

Jahren verstärkte sich der internationale Konkurrenzdruck, und die breite Diversifikation erwies sich zunehmend als Wettbewerbsnachteil. Die grossen MNU strebten nun danach, sich im Markt klarer zu positionieren. Sie mussten zu diesem Zweck Firmenteile ausgliedern, die häufig von ausländischen Unternehmen übernommen wurden, weil sich innerhalb der Schweiz kaum geeignete Käufer fanden. Zudem lösten sich die vielen nationalen Kartelle nach und nach auf und wurden schliesslich gesetzlich verboten. Damit waren Unternehmen der internationalen Konkurrenz ausgesetzt, die den richtigen Zeitpunkt zur Internationalisierung längst verpasst hatten. Mehrere Schweizer Traditionsfirmen in früher stark kartellierten Branchen (Papier, Zement, Bier) befinden sich inzwischen unter dem Dach eines ausländischen Konzerns. Ausländische Konzerne übernahmen auch vermehrt erfolgreiche, auf dem internationalen Markt etablierte Unternehmen, deren Wachstumspotenzial damit gesteigert werden sollte. Das sind jeweils zumindest die Erwartungen, die öfters auch erfüllt werden, wie etwa im Fall der Übernahme von Sulzer Medica durch den US-Konzern Zimmer. Häufig kommt es zu weiteren Restrukturierungen oder zum Verkauf an ein anderes Unternehmen. Der MNU-Sektor ist im Gegensatz zu früher ziemlich unstabil geworden. Ausländische Unternehmen platzierten sich in der Schweiz auch erfolgreich mit Neugründungen, insbesondere im Bankensektor und in Hochtechnologiebranchen. Ein Beispiel ist das rasch expandierende Forschungs- und Entwicklungszentrum von Google in Zürich. Das US-Unternehmen nutzt die guten Bedingungen im Bereich von Ausbildung, Forschung und Entwicklung und trägt in erheblichem Mass zum Ausbau dieser Standortvorteile bei.

## Wettbewerbsfähigkeit wird durch Standortvorteile gewährleistet

Inzwischen hat man sich daran gewöhnt, dass ausländische Unternehmen Schweizer Firmen kaufen, und solche Vorgänge werden vermehrt positiv kommentiert. Die enge Beziehung zwischen dem weltweiten Erfolg der grossen Schweizer MNU und dem Erfolg der schweizerischen Volkswirtschaft hat sich stark gelockert. Wettbewerbsfähigkeit wird durch Standortvorteile gewährleistet, die von einheimischen und ausländischen Unternehmen genutzt, weiterentwickelt und neu geschaffen werden. Ausländische Direktinvestitionen in der Schweiz, die Anzahl der von diesen Firmen beschäftigten Personen, ihr Beitrag zur Stärkung des Forschungsplatzes und zur Innovation sind wichtige Indikatoren für die Stellung der Schweiz im Standortwettbewerb der Nationen.

<sup>1</sup> The Forgotten Sector. Foreign Companies in Switzerland. Joint Study of the Swiss-American Chamber of Commerce and The Boston Consulting Group, Zurich, January 2006.

<sup>2</sup> Michel Porter, «The Competitive Advantage of Nations», Harvard Business Review, March-April 1990, 73-93.

<sup>3</sup> Forschungsprojekt des SNF: Switzerland as home and host country for direct investments and multinational enterprises: Changing competitive advantages during the 20th century (Leitung: Margrit Müller). Die Ergebnisse werden im Frühling 2012 publiziert.

<sup>4</sup> Margrit Müller, «The Case of US Companies in Switzerland» in: Hubert Bonin & Ferry de Goeij (eds.), American Firms in Europe. Strategy, Identity, Perception and Performance (1880-1980), Genève, Librairie Droz S.A., 2009, 105-128.

ANZEIGE

**ARP IT | ZUBEHÖR**

**65.-**

ARP TONER

## «Ich drucke genau so schön, koste aber weniger.»

ARP Toner für jeden Drucker:  
100% kompatibel und zuverlässig, 100% Druckqualität – mit Garantie.

Über 30'000 IT-Artikel. Heute bestellt – Morgen geliefert.  
ARP DATACON AG | Birkenstrasse 43b | 6343 Rotkreuz | Tel. 041 799 09 09



Ihre Nr. 1 für IT und Zubehör  
**www.arp.ch**