

[Wirtschaft & Politik]

Zurückhaltende Eidgenossen

Schweizer Unternehmen engagieren sich nur zögerlich in Mittel- und Osteuropa

Von Michael Derrer

Die mittel- und osteuropäischen Länder sind nicht nur als Handelspartner für die Schweiz von zunehmender Bedeutung. Immer mehr Schweizer Unternehmen denken an eine Verlagerung eines Teils ihrer Produktion in diese Länder. Trotz der vielen Chancen liegt das Engagement der Schweizer Firmen in der Region aber immer noch weit unter demjenigen anderer westeuropäischer Länder.

Der Schweizer Außenhandel mit Mittel- und Osteuropa weist ein überdurchschnittliches Wachstum auf. Allein mit den neuen EU-Mitgliedern erzielte die Schweiz im Jahr 2002 einen Handelsüberschuss von rund einer Milliarde Schweizer Franken. Der Anteil der Region am gesamten Außenhandel der Schweiz liegt jedoch immer noch bei geringen 2,5 Prozent. Dieser Wert liegt deutlich unter dem EU-Durchschnitt – und lässt auf weiteres Potenzial schliessen. Zu erwähnen ist, dass die Importe aus Mittel- und Osteuropa in den letzten Jahren stärker zugenommen haben als die Exporte in diese Region. Die Zeiten sind vorbei, als aus Osteuropa vor allem Landwirtschaftsgüter kamen. Der Exportanteil verarbeiteter Produkte nimmt zu, und zum Beispiel in den Bereichen Fahrzeugbau, Maschinen, Möbel und Textilien drängen neue Konkurrenten auf den Schweizer Markt.

Fortschreiten der Produktionsauslagerung

Die zunehmende Konkurrenz aus Billiglohnländern ist einer der Gründe, wieso der Schweizer Standort an Attraktivität verliert. Bezüglich Mit-

* Der Autor

Michael Derrer ist Sozialwissenschaftler und Ökonom und als Berater für Ostmitteleuropa und die GUS tätig.



Die Druckerei der Firma Ringier in Ungarn.

arbeiterqualifikation, Fertigungsqualität und Produktivität holen andere Länder auf. Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen daher auch Schweizer Unternehmen die Wertschöpfungsstufen an den Standorten bündeln, an denen sie die Funktionen am effizientesten erbringen können. So ist das Verhältnis des Auslandskapitals der Schweizer Unternehmen zum BIP seit den achtziger Jahren um den Faktor fünf gestiegen. Eine Befragung zeigte, dass neben den Großfirmen zunehmend auch KMU einen Teil ihrer Produktion ins Ausland verlagern. Nur noch 37 Prozent der befragten Unternehmen fertigen heute ausschließlich in der Schweiz. Knapp zwei Drittel geben an, dass sie an ihren eigenen ausländischen Standorten inzwischen mit gleicher Qualität produzieren wie in der Schweiz. Eine immer effizientere Vernetzung zwischen Schweizer und ausländischer Wertschöpfung sorgt dafür, dass längere Lieferzeiten in die Schweiz weitgehend ausgeglichen werden. Bei den Betrieben mit weniger als 150 Millionen Schweizer

Franken Umsatz wird ein starker Verlagerungsschub für die kommenden Jahre erwartet. Viele KMU werden ihr Überleben nur sichern können, wenn sie schweizerische Qualitätsarbeit mit niedrigeren Produktionskosten verbinden und neue Märkte erschließen.

Für die Unternehmen bietet sich Mittelosteuropa dank seiner niedrigen Faktorkosten und steigenden Fertigungsqualität vor allem für die Auslagerung lohnkostenintensiver Produktions- und Montagearbeiten und administrativer Funktionen an. Kosten sparen sie nicht nur dank niedrigeren Löhnen, sondern auch durch günstigeres Material und reduzierte Sachkosten. Im Jahre 2002 betrug die schweizerischen Direktinvestitionsbestände in Osteuropa beinahe neun Milliarden Schweizer Franken. Verglichen mit den gesamten Auslandsbeständen der Schweiz (2002: 409 Milliarden Schweizer Franken) ist dies aber immer noch sehr wenig.

Für jene, die in den vom Strukturwandel betroffenen Branchen arbeiten, ist die neue Konkurrenz der Billiglohnländer schmerzlich. Seit

1991 sind ein Viertel aller Arbeitsplätze in der Schweizer Industrie verschwunden, und in letzter Zeit häufen sich die schlechten Nachrichten: Man liest von Massenentlassungen, Konsumflaute, lahmen Investitionen, wirtschaftlicher Stagnation. Die Schweiz ist seit Jahren das OECD-Land mit dem kleinsten Wachstum – auch wenn sie in punkto Lebensstandard und Lebensqualität immer noch sehr hohe Werte aufweist. Welches ist der Nettoeffekt der Auslagerungen? Das Engagement von Schweizer Firmen

zahlreiche technische und administrative Schranken weg. Mit Ausnahme der Personenfreizügigkeit werden alle Abkommen automatisch angepasst: Das Freihandelsabkommen von 1972 sowie die Abkommen von 1999 über technische Handelshemmnisse, öffentliches Beschaffungswesen, Forschung, Landverkehr, Luftverkehr und Landwirtschaft. Für Schweizer Unternehmen verbessert sich damit auch die Wettbewerbssituation in den neuen EU-Ländern. Zum Beispiel durch das Abkommen zum Abbau technischer

wenn es eine Reihe von Firmen gibt, die den Sprung erfolgreich vollbracht haben, so zum Beispiel die Firmen Heitzmann AG, Oertli Induflame und Zehnder Group in den Bereichen Heiz- und Wärmetechnik, die Humbel Zahnrad AG in Polen und Tschechien, Vetropack (Verpackungen) in Tschechien, der Slowakei und Kroatien oder Hiestand (Bäckereiprodukte) in Polen, ist die Mittelosteuropa-Kompetenz bei Schweizer KMU im Allgemeinen eher dünn gesät.

In der Tat sind die Anforderungen an die Manager auf diesen Märkten – entgegen der gängigen Meinung – nicht kleiner, sondern größer. Der Schweizer Staat finanziert daher Institutionen, die KMU in ihren Internationalisierungsbestrebungen helfen. So unterstützt SOFI (Swiss Organisation for Facilitating Investments) kleine und mittlere Unternehmen, die in Entwicklungs- und Schwellenländern investieren wollen. Der Verantwortliche für Südosteuropa, Hans-Peter Achermann, bedauert, dass manche kleinere Investoren sich nur auf zufällige Kontakte stützen und die Wahl der Märkte nach persönlichen Kriterien und nicht nach Abwägen von Chancen und Gefahren treffen. Er rät, Investitionen auf grüner Wiese zu tätigen, und dabei lokale Partner zwar am Erfolg und Gewinn, aber nicht am Kapital zu beteiligen. Professionelle Vorabklärungen bei der Standortwahl und die Präsenz und Qualitätskontrolle vor Ort gehören zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. „Was billig oder gratis ist, wird später mit Zeit und Aufwand bezahlt“, – so Achermann.

Die OSEC, Außenwirtschaftsförderstelle der Schweiz, verfügt seit kurzem über sogenannte Business-Hubs in wichtigen Auslandsmärkten wie in Warschau und in Moskau. Reto Renggli, der Leiter des Business Hubs in Warschau, stellt fest, dass die Anfragen von Schweizer Firmen seit dem 1. Mai stark zugenommen haben. Auch wenn der mittelosteuropäische Markt heiß umkämpft ist, ist Renggli überzeugt, dass es viele Chancen für Schweizer Firmen gibt – wie in der Lebensmittelindustrie oder im Umweltsektor – „wobei man ein Engagement in Mittelosteuropa als Nebentätigkeit führen kann“. Das bis heute eher geringe Interesse der Schweizer am russischen Markt erstaunt Tony Moré, den Leiter des Business-Hubs Moskau. Bis heute sind auf diesem dynamischen Markt nur etwa 400 Schweizer Unternehmen aktiv (einfacher Vertrieb mit eingeschlossen). Die Investitionsstatistik darf dabei nicht täuschen: Auch wenn die Schweiz darin als neuntgrößter ausländischer Investor in Russland fungiert, macht russisches Kapital, das über



im Osten geht nicht auf Kosten des Schweizer Standorts, stellte Heinz Hollenstein im Jahre 2001 in einer im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft erstellten Studie fest. Zwar führen in Wirtschaftsbereichen mit geringem Innovationsbedarf mehr Auslandsinvestitionen gelegentlich tatsächlich zu negativen Auswirkungen auf die Produktion in der Schweiz. In der Gesamtheit aber überwiegen die so genannten Komplementaritätseffekte: Produziert ein Unternehmen in Osteuropa, so nimmt etwa die Nachfrage nach Maschinen und Vorprodukten aus der Schweiz zu. Dieser Effekt ist stärker als der Verlagerungseffekt, und unter dem Strich gewinnt auch die Produktion in der Schweiz. Denn für hochwertige Produkte ist der Standort Schweiz weiterhin wichtig.

Ohne selbst EU-Mitglied zu sein, gelangt auch die Schweiz in den Genuss der aus der EU-Osterweiterung resultierenden Vorteile. Mit der Ausdehnung der bilateralen Abkommen zwischen der Schweiz und der EU auf die neuen Mitgliedsländer fallen

Handelshemmnisse: Für die meisten Produkte besteht die Gleichwertigkeit der schweizerischen Zertifikate und Prüfungen mit denjenigen der EU – mit der Osterweiterung dehnt sich diese gegenseitige Anerkennung der Qualitäts- und Sicherheitsnormen automatisch auch auf die Neumitglieder aus. Schweizer Firmen sind auch für Beiträge aus den Kohäsions- und Strukturfonds an lokale Investitionen gegenüber Firmen aus EU-Ländern gleichgestellt.

Anforderungen für den Erfolg in Mitteleuropa

Schweizer Multis wie Holcim, Nestlé, Novartis oder Roche betreiben längst Fabriken in vielen osteuropäischen Ländern – weniger der billigen Lohnkosten wegen, sondern um die wachsenden lokalen Märkte zu bedienen. Ein anderes erfolgreiches Beispiel ist die Tätigkeit der Schweizer Medienkonzerne Ringier und Edipresse, für die Osteuropa ein lukratives Investment darstellt. Für manche KMU sind die Bedingungen schwieriger. Auch

die Schweiz ins Land zurückfließt, sicherlich einen großen Anteil an diesem statistischen Wert aus. Moré empfiehlt: „Unternehmer sollten sich selbst ein Bild vor Ort über die Verhältnisse machen und sich nicht nur auf die im Westen verbreiteten Stereotypen über das Land oder auf Berichte von Beratungsfirmen verlassen.“

Einen innovativen Ansatz unter den Institutionen, die den Strukturwandel in der Schweiz abfedern und Stellenlosen eine Perspektive geben, verfolgt PraxisTransfert, ein Programm der Universität Fribourg (www.unifr.ch/ieo/praxistransfer), das sechsmonatige Beratungseinsätze stellenloser Fachleute aus der Schweiz in den mittelosteuropäischen Ländern organisiert. In der Vermittlung ihrer Erfahrung an lokale Partnerinstitutionen machen sich Teilnehmer und Teilnehmerinnen auch mit den lokalen Verhältnissen, Kultur und Sprache vertraut und schaffen sich ein lokales Kontaktnetz. Manche haben nach Abschluss des Programmes eigene geschäftliche Beziehungen mit dem

oder im jeweiligen Einsatzland aufbauen können. Einer davon ist Laurent Reuling, der in Folge seines Praxis-Transfert-Einsatzes im polnischen Lodz eine eigene Firma gründete. Die auf Fassadenverkleidungen spezialisierte Firma Batitech beschäftigt nach vier Jahren Tätigkeit bereits 34 Mitarbeiter. Obwohl er gegenüber lokalen Firmen auch einige Nachteile hat („keine alten Schulfreunde in wichtigen Positionen“), kommt ihm seine Herkunft auch zugute: „Das Image der Schweiz ist in Osteuropa weiterhin sehr gut.“ Reuling versteht denn auch nicht, wieso sich Schweizer Firmen nicht aktiver um einen Eintritt auf den osteuropäischen Markt bemühen. „Entweder sind sie ängstlich, oder sie schauen von oben herab auf diese – wohl immer noch kleinen, aber schnell wachsenden – Märkte.“

Den Einstieg nicht verpassen

Dabei könnte die Qualität der Produkte und Dienstleistungen auch höhere Preise wettmachen. „Doch

haben sie gelernt, ihre Leistungen international zu verkaufen? Gegenüber Firmen anderer westeuropäischer Länder haben Schweizer Firmen wohl noch dazuzulernen.“

In Osteuropa, wo die persönliche Beziehung im Geschäftsverkehr besonders wichtig ist, wird eine erfolgreich begonnene Zusammenarbeit mit einem westlichen Partner schwierig aufzubrechen sein, auch wenn Schweizer Unternehmen ausgezeichnete Produkte und Dienstleistungen anbieten können. Schweizer KMU haben daher alles Interesse, den Zug nicht zu verpassen. Ansonsten kann es ihnen ergehen wie dem bekannten Zürcher Bodenbelags- und Klebstoffhersteller Forbo, der im ersten Halbjahr 2004 erstmals in seiner Geschichte in die roten Zahlen gerutscht ist und nun den Ausstieg aus dem Bodenbelags-Geschäft vorbereitet. Der Konzern habe den Einstieg in die Wachstumsmärkte Osteuropa und Asien verpasst, meldete die Konzernleitung.

KONTAKT

michael.derrerr@switzerland.org

Slowenisches Know-how für Schweizer Konzern

Der slowenische Pharmabetrieb Lek blüht unter der neuen Mutter, dem Novartis-Unternehmen Sandoz, auf

Nicht immer agieren die neuen EU-Mitglieder als Billiglohn-Zulieferer – wie etwa das Beispiel Pravastatin zeigt. Die generische Version dieses cholesterinsenkenden Präparats wird vom Novartis-Zweig Sandoz erst seit kurzem hergestellt, und dabei stammt nicht nur das Know-how von der postjugoslawischen Tochter Lek: Auch die Herstellung wurde den Slowenen überlassen, mit Lieferungen aus Kundl in Tirol.

Lek war eines der Vorzeigeunternehmen Jugoslawiens. 1946 gegründet, diente das Unternehmen dem Ziel, den Staat von teuren Medikamentenimporten zu entlasten. Ab 1965 wurde nicht nur (in Lizenz, manchmal ohne) produziert, sondern auch selbst entwickelt. Aber der Durchbruch blieb aus. Das Mitte der 70er Jahre entstandene Hauptwerk in Ljubljana konnte, wie die neueren Entwicklungslabors, erst im Vorjahr grundlegend modernisiert werden.

Davor lagen mehr als schwierige Zeiten. Nach Ende der KP-Ära privatisiert und 1991 an die Börse von Ljubljana gebracht, rang Lek ums Überleben. Eine im Januar 2000 begonnene Kooperation mit dem französischen Pharmakonzern Sanofi-Synthelabo brachte zwar Geld in die Forschungskassen, doch wurde der



wichtige nordamerikanische Markt nach einer Kontroverse mit der U.S. Food and Drug Administration (FDA) „freiwillig“ aufgegeben. Osteuropa gelangte hingegen teilweise in Lek-Hand: 2001 wurden der rumänische Antibiotika-Hersteller PharmaTech und das polnische Unternehmen Argon übernommen.

Doch die Wende zum europäischen Unternehmen kam 2002 mit der Übernahme durch die Schweizer Novartis-Gruppe. Deren Generika-Zweig Sandoz investiert nicht nur beträchtliche Summen in Lek, sondern scheint auch entschlossen, die slowenische Tochter als eigenständiges Unternehmen werken zu lassen. So wurde im Mai 2004 der

Grundstein für ein Lek-Werk im rumänischen Tirgu Mures gelegt, zur selben Zeit investierte Novartis in eine ähnliche Anlage in Stryków in Polen. Heute beschäftigt Lek 2.525 Mitarbeiter in Slowenien und 1.389 im Ausland, einschließlich der „Lek Ljubljana Holding GmbH“ in Wien. Das Vorjahr war das bisher erfolgreichste: Der Umsatz wurde um mehr als die Hälfte auf 145 Milliarden Tolar (604 Millionen Euro) gesteigert, nicht zuletzt dank des Wiedereintritts in den US-Markt. Die Schlüsselprodukte Co-Amoxiclav (Antibiotikum) und Omeprazole (Magenheilmittel) werden auch in Europa angeboten.

Lek ist fast ausschließlich im eigenen Zweig tätig – mit zwei Ausnahmen: Der Pharmakonzern betreibt seit langem das Hotel Lek bei Kranjska Gora im Dreiländereck zu Österreich und Italien. Die zweite Ausnahme resultiert aus einer besonderen Beziehung zu einem Tschechen: Das 1986 eröffnete Lek-Museum besteht aus Exponaten, die der aus Böhmen stammende Apotheker Buhuslav Lavicka gesammelt hat, darunter neben zwei alten Apotheken auch zwei Seiten aus der Gutenberg-Bibel.

Peter Martos

(Quelle: Die Presse vom 29.09.2004)