

unserer Berufsausbildungen und Abschlussdiplome zu erreichen. Dazu müssen wir erst im eigenen Land die noch fehlenden Freizügigkeiten und Harmonisierungen einführen sowie die Mobilität der Lehrenden und Lernenden fördern. Im Bereich der höheren Berufsausbildung ist

die EG-Kompatibilität durch Schaffung einer Berufsmatur und neuer Fachhochschulen zu erreichen. Trotz beträchtlichem finanziellem Aufwand ist dies der erklärte Wille von Bund und Kantonen. Die Beteiligung an europäischen Bildungs- und Forschungsprogrammen und die gegen-

seitige Anerkennung der Berufsabschlüsse sind nach dem EWR-Nein einzeln auszuhandeln. Alle diese Bemühungen befinden sich auf gutem Weg, so dass mit Recht zu erwarten ist, dass wenigstens im Bildungsbereich unserem Land die Integration in Europa bald gelingen wird.

Chimia 47 (1993) 466-469
© Neue Schweizerische Chemische Gesellschaft
ISSN 0009-4293

Standortpolitik als Teil der Unternehmensstrategie

Hans Kindler*

1. Einleitung

Auf wirtschaftspolitischer Ebene wird das Standort-Thema immer dann besonders aktuell, wenn es wirtschaftlich schlecht geht. Meldungen über Abbau von Arbeitsplätzen, Betriebsschliessungen und Produktionsverlagerungen ins billigere Ausland werden zu Schlagzeilen in den öffentlichen Medien. Obwohl in der Schweiz die Arbeitslosigkeit im europäischen Vergleich zum Glück relativ niedrig ist, beklagen zahlreiche Kommentare – auch im Zusammenhang mit der EWR-Ablehnung – den schleichenden Niedergang der Wettbewerbsfähigkeit des Produktionsstandortes Schweiz. Und in Deutschland soll die nationale Standortattraktivität sogar per Gesetz gesichert werden (Standortsicherungsgesetz). Für industrielle Unternehmen gehören Standort-Fragen beinahe zur Tagesordnung. Jeder grössere Investitions- und jeder Des-

investitionsentscheid ist auch ein Standortentscheid.

Für einen international tätigen Konzern wie *Ciba*, der sich im Umfeld globaler Märkte und internationaler Konkurrenz behaupten muss, müssen Standortentscheide auf einem langfristig ausgerichteten Konzept beruhen, das mit den strategischen Absichten des Gesamtkonzerns und seiner Divisionen im Einklang steht.

Aus diesem Grunde lohnt es sich, zunächst das Ziel und die Sachgrundlagen der Standortpolitik etwas näher zu beleuchten, bevor ich auf Zukunftsaspekte des Produktionsstandortes Schweiz für *Ciba* zu sprechen komme.

2. Unternehmerische Bedeutung der Standortpolitik

2.1. Aufgabe. Standortpolitik umfasst im wesentlichen zwei Aufgabenkomplexe

- 1) Management der Standortstrukturen: Standortportfolio des Konzerns, geografische Verteilung, personelle und anlagenmässige Ressourcenausstattung
- 2) Management der Standortnutzung: Produktionssortiment, Auslastung, Produktionsverlagerungen, etc.

2.2. Ziele. Ziel der Standortpolitik ist die langfristige Optimierung der Standortstrukturen und die eher kurz- bis mittelfristige Optimierung der Nutzung der einzelnen Standorte. Das Optimum ist – unwissenschaftlich ausgedrückt – dann erreicht, wenn die unternehmensspezifischen Standortanforderungen durch die jeweiligen Gegebenheiten möglichst weitgehend erfüllt sind oder die Erfüllung durch gezielte Massnahmen geschaffen wird.

Wie die Praxis zahlreicher Standortentscheide von *Ciba* und anderen Unternehmen zeigt, bietet sich dem Entscheidungsträger bei der heute herrschenden Standortkonkurrenz zwischen den Nationen trotz restriktiver Sachzwänge und historischen Gegebenheiten eine Vielzahl von strategischen Optionen.

2.3. Einfluss- und Entscheidungsgrössen. Die Diskussion über die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Standorten wird häufig auf einen einzigen Faktor, die Arbeitskosten, eingengt. Ohne die Bedeutung der Kosten für den Produktionsfaktor Arbeit zu unterschätzen, möchte ich anhand der *Fig. 1* darlegen, welche eine komplexe Vielzahl von Einfluss- und Entscheidungsparametern bei konkreten Standortentscheidungen berücksichtigt werden muss.

2.4. Konsequenzen.

- Standortpolitik ist ein permanenter und komplexer Problemlösungsprozess zur Annäherung an das – theoretische – Optimum.
- Standortpolitik, zur Hauptsache das Management des Standort-Portfolios,

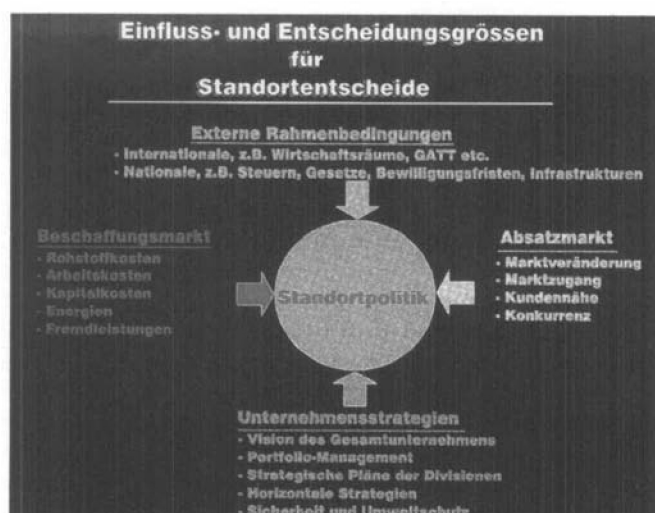


Fig. 1

*Korrespondenz: Dr. H. Kindler
Mitglied der Konzernleitung
Ciba-Geigy AG
CH-4002 Basel

unserer Berufsausbildungen und Abschlussdiplome zu erreichen. Dazu müssen wir erst im eigenen Land die noch fehlenden Freizügigkeiten und Harmonisierungen einführen sowie die Mobilität der Lehrenden und Lernenden fördern. Im Bereich der höheren Berufsausbildung ist

die EG-Kompatibilität durch Schaffung einer Berufsmatur und neuer Fachhochschulen zu erreichen. Trotz beträchtlichem finanziellem Aufwand ist dies der erklärte Wille von Bund und Kantonen. Die Beteiligung an europäischen Bildungs- und Forschungsprogrammen und die gegen-

seitige Anerkennung der Berufsabschlüsse sind nach dem EWR-Nein einzeln auszuhandeln. Alle diese Bemühungen befinden sich auf gutem Weg, so dass mit Recht zu erwarten ist, dass wenigstens im Bildungsbereich unserem Land die Integration in Europa bald gelingen wird.

Chimia 47 (1993) 466-469
© Neue Schweizerische Chemische Gesellschaft
ISSN 0009-4293

Standortpolitik als Teil der Unternehmensstrategie

Hans Kindler*

1. Einleitung

Auf wirtschaftspolitischer Ebene wird das Standort-Thema immer dann besonders aktuell, wenn es wirtschaftlich schlecht geht. Meldungen über Abbau von Arbeitsplätzen, Betriebsschliessungen und Produktionsverlagerungen ins billigere Ausland werden zu Schlagzeilen in den öffentlichen Medien. Obwohl in der Schweiz die Arbeitslosigkeit im europäischen Vergleich zum Glück relativ niedrig ist, beklagen zahlreiche Kommentare – auch im Zusammenhang mit der EWR-Ablehnung – den schleichenden Niedergang der Wettbewerbsfähigkeit des Produktionsstandortes Schweiz. Und in Deutschland soll die nationale Standortattraktivität sogar per Gesetz gesichert werden (Standortsicherungsgesetz). Für industrielle Unternehmen gehören Standort-Fragen beinahe zur Tagesordnung. Jeder grössere Investitions- und jeder Des-

investitionsentscheid ist auch ein Standortentscheid.

Für einen international tätigen Konzern wie *Ciba*, der sich im Umfeld globaler Märkte und internationaler Konkurrenz behaupten muss, müssen Standortentscheide auf einem langfristig ausgerichteten Konzept beruhen, das mit den strategischen Absichten des Gesamtkonzerns und seiner Divisionen im Einklang steht.

Aus diesem Grunde lohnt es sich, zunächst das Ziel und die Sachgrundlagen der Standortpolitik etwas näher zu beleuchten, bevor ich auf Zukunftsaspekte des Produktionsstandortes Schweiz für *Ciba* zu sprechen komme.

2. Unternehmerische Bedeutung der Standortpolitik

2.1. Aufgabe. Standortpolitik umfasst im wesentlichen zwei Aufgabenkomplexe

- 1) Management der Standortstrukturen: Standortportfolio des Konzerns, geografische Verteilung, personelle und anlagenmässige Ressourcenausstattung
- 2) Management der Standortnutzung: Produktionssortiment, Auslastung, Produktionsverlagerungen, etc.

2.2. Ziele. Ziel der Standortpolitik ist die langfristige Optimierung der Standortstrukturen und die eher kurz- bis mittelfristige Optimierung der Nutzung der einzelnen Standorte. Das Optimum ist – unwissenschaftlich ausgedrückt – dann erreicht, wenn die unternehmensspezifischen Standortanforderungen durch die jeweiligen Gegebenheiten möglichst weitgehend erfüllt sind oder die Erfüllung durch gezielte Massnahmen geschaffen wird.

Wie die Praxis zahlreicher Standortentscheide von *Ciba* und anderen Unternehmen zeigt, bietet sich dem Entscheidungsträger bei der heute herrschenden Standortkonkurrenz zwischen den Nationen trotz restriktiver Sachzwänge und historischen Gegebenheiten eine Vielzahl von strategischen Optionen.

2.3. Einfluss- und Entscheidungsgrössen. Die Diskussion über die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit von Standorten wird häufig auf einen einzigen Faktor, die Arbeitskosten, eingengt. Ohne die Bedeutung der Kosten für den Produktionsfaktor Arbeit zu unterschätzen, möchte ich anhand der *Fig. 1* darlegen, welche eine komplexe Vielzahl von Einfluss- und Entscheidungsparametern bei konkreten Standortentscheidungen berücksichtigt werden muss.

2.4. Konsequenzen.

- Standortpolitik ist ein permanenter und komplexer Problemlösungsprozess zur Annäherung an das – theoretische – Optimum.
- Standortpolitik, zur Hauptsache das Management des Standort-Portfolios,

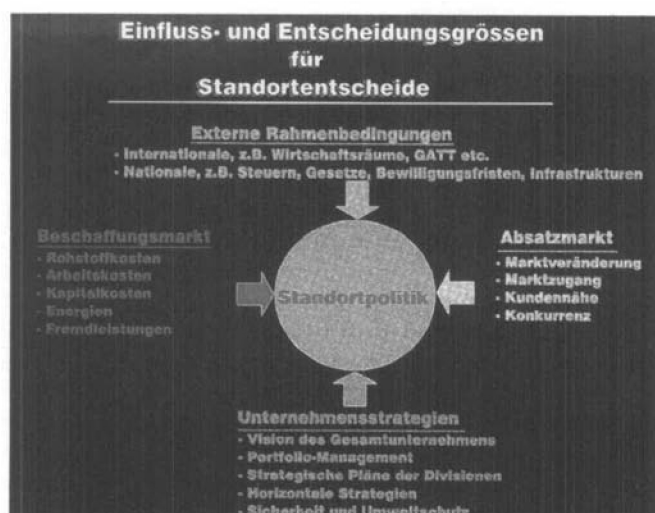


Fig. 1

*Korrespondenz: Dr. H. Kindler
Mitglied der Konzernleitung
Ciba-Geigy AG
CH-4002 Basel



Fig. 2

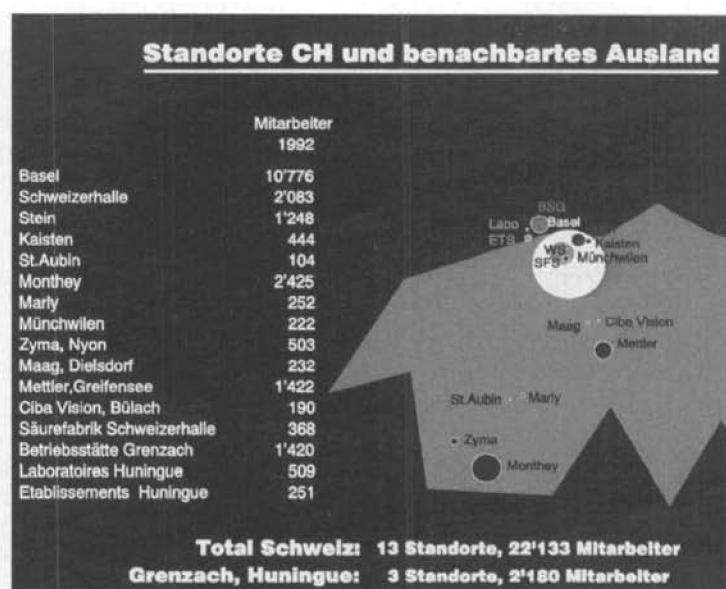


Fig. 3

ist Aufgabe des obersten Managements und muss integriert sein in die strategische Planung des Gesamtunternehmens und seiner Divisionen.

- Insbesondere für ein multinationales Unternehmen ist zukunftsgerichtete Standortpolitik ein wichtiger Erfolgsfaktor, um sich im Globalisierungsprozess der Märkte und gegenüber der sich verschärfenden internationalen Konkurrenz zu behaupten.
- Erfolgreiche Standortpolitik bedeutet nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

3. Zukunftsaspekte des Standortes Schweiz für Ciba

Der vorangehende Teil meines Referates diente dem Zweck, die allgemein gültigen Sachgrundlagen und den Stellenwert der Standortpolitik im Rahmen der Unternehmensstrategie transparent zu machen als nützliche Grundlage für die mehr spekulativen und Ciba-spezifischen Zukunftsaspekte des Standortes Schweiz.

3.1. Die heutige Bedeutung des Standortes Schweiz für Ciba. Zum besseren Verständnis der Ausgangssituation zunächst einige Kennziffern über die Standortstrukturen und das Gewicht der Ressourcenbeanspruchung im Rahmen des Konzernverbundes

Aus den Zahlen der Fig. 2 und 3 ergeben sich folgende Konklusionen:

- Das Überleben des Produktionsstandortes Schweiz ist von seiner Wettbewerbsfähigkeit auf den Auslandsmärkten abhängig. Analoges wäre zum Forschungsstandort Schweiz zu sagen.
- Ciba betreibt auf engstem geografischen Raum ein anzahlmässig zersplittertes Standortportfolio, das weit über die rein sachlich bedingten Anforderun-

gen hinausgeht. Dies ist zu einem guten Teil historisch gegeben und noch eine Folge der Fusion.

- Auf den Standort Schweiz und damit auf das Stammhaus entfällt ein Grossteil der Konzernressourcen, dessen Finanzierung bereits heute Sorge bereitet. In der Presse war in diesem Zusammenhang schon das Wort von der 'Stammhauslastigkeit' zu lesen.

3.2. Wettbewerb der Standorte. Es gibt in der Wirtschaft eine neue Form von Wettbewerb. Die Unternehmen konkurrieren nicht mehr nur mit ihren Marktleistungen um die Gunst der Kunden. Immer härter konkurrieren auch Länder und Regionen mit ihren Standortqualitäten um die Gunst der Unternehmen. Und sie konkurrieren damit um Arbeitsplätze und Wohlstand.

Die Schweiz steht unter zwei Aspekten in diesem neuen Wettbewerb:

- erstens als Standort-Kandidat für ausländische Unternehmen, wie z.B. aus USA oder Asien, vor allem für den europäischen Markt
- und zweitens als Entscheidungsalternative nationaler Unternehmen für den Weltmarkt.

Für den ersten Aspekt sind die Chancen für die Schweiz – als eigener Markt zu klein, hohes Kostenniveau und zu sehr mit den Folgen der EWR Ablehnung kämpfend – als nicht sonderlich vielversprechend einzuschätzen.

Für den zweiten Aspekt habe ich schon darauf hingewiesen, dass sich für Ciba als schweizerisches, international tätiges Unternehmen bei strategischen Standortentscheiden in der Regel mehrere Optionen anbieten, darunter auch die Schweiz in Konkurrenz zu ausländischen Alternativen.

Die Konkurrenz der Standorte um die Gunst der Investoren gilt also auch Ciba-

intern. Der Standort Schweiz geniesst dabei kein Privileg, sondern muss seine Wettbewerbsfähigkeit stets neu unter Beweis stellen. Wenn z.B. für eine bestimmte Neuanlage ein ausländischer Standort markant attraktiver ist, dann wird auch Ciba im Ausland investieren.

3.3. Herausforderungen des politischen und wirtschaftlichen Umfeldes für den Standort Schweiz. Es ist keine Frage, dass der Standort Schweiz auch für Ciba heute noch eine Reihe von wichtigen Trümpfen aufweist, wie z.B.

- die politische und soziale Stabilität
- der hohe Ausbildungsstand und die Leistungsbereitschaft der Bevölkerung
- die günstige Kapitalbeschaffung
- unsere modernen und leistungsfähigen Produktionsfazilitäten und Infrastrukturen

Aber aus den tiefgreifenden und zum Teil revolutionären Entwicklungen des politischen und wirtschaftlichen Umfeldes ergeben sich für den Produktions- und Forschungsstandort Schweiz gravierende Herausforderungen, die entweder eine Bedrohung oder eine Chance darstellen, je nachdem, wie wir darauf reagieren. Sie sind eine Bedrohung, wenn wir den Wandel als vorübergehend betrachten würden, in der Hoffnung, möglichst bald zum 'business as usual' zurückzukehren. Die Chance liegt darin, uns den Veränderungen pro-aktiv anzupassen, sie mitzugestalten und zu antizipieren.

Der folgende Katalog von Facts, Entwicklungstrends und Risiken für den Standort Schweiz ist subjektiv und auf die Situation von Ciba als Unternehmen der chemischen Industrie bezogen.

Es können drei Ebenen unterschieden werden, und ich beschränke mich aus Zeitgründen auf jeweils einige Stichworte:

Auf internationaler Ebene

- Entstehung von Wirtschaftsblöcken (EWR, NAFTA, AFTA) mit dem Risiko von Handelsbeschränkungen für Ausenstehende wie die Schweiz. Als Beispiele seien nur genannt: Registrierungs-vorschriften und Ursprungsregeln.
- Globalisierung der Märkte und damit massive Verschärfung des internationalen Wettbewerbes
- Neue Konkurrenten aus Billiglohnländern, wie Indien, Osteuropa und Asien, die Konkurrenzprodukte bis zu 30% billiger anbieten
- Hohes Marktwachstum in Südostasien. Dies bedeutet einerseits neue Chancen für das Geschäft und erfordert den schrittweisen Aufbau lokaler Präsenz, die andererseits zu Lasten der Stammhausproduktion gehen kann.
- Zum Teil ein grosser Umbruch im weltweiten Pharmamarkt als Folge der staatlichen Massnahmen zur Kostendämpfung im Gesundheitswesen, vor allem in USA, Japan, Deutschland, Frankreich, Italien. Zahlreiche Pharmaanbieter, darunter auch *Ciba*, haben bereits Massnahmen zum Abbau von Kosten und Personal vorgenommen bzw. angekündigt. Weitere strukturelle Anpassungen werden noch folgen.
- Reform der EG-Landwirtschaftspolitik mit Preisreduktionen und Stilllegung von Anbauflächen (15%)

Auf nationaler Ebene

- Die weltweit höchsten Arbeitskosten beeinträchtigen die wettbewerbsfähige Herstellung in erster Linie von Commodities und Produkten in der Spätphase ihres Lebenszyklusses.
- Zunehmende Regelungsdichte und zum Teil prohibitive Bewilligungsfristen.
- Schwinden steuerlicher Vorteile gegenüber dem Ausland.
- Massive Opposition gegen die Einführung neuer Technologien und Prozesse, wie z.B. Gen-Technologie, Bio-Technologie.
- Hoher Kartellierungsgrad, der sich für *Ciba* z.B. bei der Strombeschaffung ungünstig auswirkt.

Auf Ciba-Ebene

- Auslaufende Patente bei Schlüsselprodukten, wie *Voltaren*, *Lopresor* und *Dual* erhöhen die Kostensensitivität der Stammhausproduktion.
- Der Betrieb der Vielzahl von Produktionsstandorten mit der entsprechend aufwendigen Chemie-Infrastruktur wird zu teuer.
- Rückläufige Ertragskraft des Stammhauses, insbesondere des Warengeschäftes.

- Wir verfügen zwar über einen leistungsfähigen Produktionsapparat (qualifiziertes Personal, Anlagen und Infrastrukturen auf hohem technischen Niveau), dessen Nutzung aber nicht überall seinem Leistungspotential entspricht.

3.4. Ziele und Strategien für den Standort Schweiz. Der Katalog der Herausforderungen zeigt klar, dass der Standort Schweiz aus externen und internen Gründen vor eine schwierige Situation gestellt ist.

Commodity-Produkte und Produkte mit schwacher Wertschöpfung werden in der Schweiz nicht mehr wettbewerbsfähig hergestellt werden können. Es besteht folglich struktureller Handlungs- und Anpassungsbedarf, damit die Herausforderungen nicht zu Bedrohungen, sondern in Chancen umgewandelt werden.

Um das Überleben des Standortes Schweiz trotz hohem Kostenniveau zu sichern, kann das Ziel nur lauten: qualitatives und nachhaltiges Wachstum. Konkret bedeutet dies:

- a) Innovation
- b) Öko-Effizienz
- c) Produktivität und Leistung

Die Umsetzung dieses Zieles erfordert ein Bündel von defensiven und offensiven Strategien, wobei die Auswirkungen der beiden Stossrichtungen im Konzern-Kontext weder geografisch noch zeitlich und quantitativ deckungsgleich sein können. Es wird also schrumpfende und neue oder wachsende Standorte geben.

Defensive Strategien

- Kostenmanagement: Wir werden uns in Europa auf weniger Standorte beschränken. Davon wird auch die Schweiz betroffen (Beispiel Restart der Division Textilfarbstoffe). Restrukturierungs- und Rationalisierungsmassnahmen sind vor allem im Stammhaus notwendig mit entsprechender Fortsetzung der Personalreduktion.
- Die Totalschliessung eines Produktionswerkes ist aus heutiger Sicht jedoch nicht vorgesehen.
- Der Ausbau der FuE-Aktivitäten wird vermehrt im Ausland erfolgen. Dafür sprechen ein steigendes Bedürfnis nach Marktnähe sowie teilweise niedrigere Kosten und günstigere Rahmenbedingungen.
- Aufgabe/Verlagerung von Leistungen, die in der Schweiz nicht mehr wettbewerbsfähig erbracht werden können.

Offensive Strategien

- Schlüsselfaktor für qualitatives Wachstum ist neben der Produktivität die

Innovation. Der wichtigste Erfolgsfaktor der Innovation ist der laufende Nachschub an neuen Produkten. Wir können eine eindruckliche Liste von Produkten vorweisen, die wir in den nächsten 3-4 Jahren auf den Markt bringen werden.

- Der Erhaltung und Verbesserung der Innovationsfähigkeit dient nicht allein der finanzielle FuE-Aufwand. Vielleicht noch wirksamer ist die neue Führungs- und Personalpolitik mit ihren leistungs- und Resultate fördernden Massnahmen.
- Es wurden Massnahmen getroffen, um die Entwicklungszeit neuer Produkte bis zur Marktreife deutlich zu verkürzen.
- Die Produktion muss schlanker und produktiver werden, um trotz hohem Lohnniveau wettbewerbsfähig zu bleiben.
- Durch schrittweise Umschichtung des Produktionssortimentes Stammhaus zu Gunsten technisch anspruchsvollerer und wertschöpfungsintensiverer Produkte müssen die vorhandenen Ressourcen ihrem Leistungspotential entsprechend genutzt werden.
- Mittelbereitstellung für neue Technologien und Verfahren

3. Zusammenfassung

- 1) Trotz vieler Sachzwänge und historischer Gegebenheiten können durch unternehmerische Standortpolitik strategische Wettbewerbsvorteile erzielt werden.
- 2) Die Schweiz steht im internationalen Konkurrenzkampf der Standorte um die Gunst der Investoren. Dies gilt sowohl auf gesamtwirtschaftlicher Ebene als auch *Ciba*-intern. Infolge zum Teil revolutionärer Veränderungen des wirtschaftlichen und politischen Umfeldes steht der Standort Schweiz vor ernststen Herausforderungen.
- 3) Um die Wettbewerbsfähigkeit des Industrie- und Forschungsstandortes Schweiz zu sichern, kann das Ziel für *Ciba* nur lauten: Qualitatives Wachstum. Muss-Bedingungen hierfür sind: Innovation, Öko-Effizienz und Produktivität. Zur Umsetzung des Ziels wurde ein Bündel von defensiven und offensiven Massnahmen eingeleitet.
- 4) Bei diesem Prozess des Handelns zum Wandel sind wir auf Behörden angewiesen, die Rahmenbedingungen setzen, welche den Prozess nicht abwürgen, und auf Sozialpartner, die nicht mehr fordern, als sie selber zu leisten bereit sind.