



## Newsletter Nr. 2

### Produktionschancen der Zukunft im Licht der Globalisierung

Das Gespenst Globalisierung kann nutzbringend werden, wenn man ihm ohne Furcht und mit Verständnis begegnet; etwa, wie jene selbstbewusste junge Amerikanerin in Oscar Wilde's Gespenst von Canterville mit einem Kästchen edlen Schmuckes vom Gespenst belohnt wurde.

Die Furcht Arbeitsplätze zu verlieren ist eher ein hausgemachtes Strukturproblem. Die Furcht des Know How Verlustes durch Kopieren durch andere wird immer weniger eine Einbahnstrasse. ( Beispiele: Japan, Hybridauto; China, kostengünstigere chemische Verfahren; Indien: IT Entwicklung )

Die Furcht vor kulturellen, politischen und sprachlichen Barrieren kann durch Verständnis bewältigt werden.

Dafür belohnt die Globalisierung durch:

- Steigerung der Effizienz und Produktivität durch weltweite Verflechtung
- Wirtschaftliches Wachstum für alle Beteiligten
- Stärkung der Demokratie
- Flexible soziale Verantwortung ersetzt gewerkschaftliche Starrheit und Bürokratie
- Verlängerung der Lebenserwartung
- Steigerung der Lebensqualität

#### Warum werden wir mit der Globalisierung nicht verlieren ?

Erfahrung lehrt, dass wir unsere Produktions- und Dienstleistungskosten mit besseren Prozessverfahren und Prozessabläufen um 10 bis 20 % verbessern können. ( "Die ersten 10 % sind einfach" )

Die entwicklungSchweiz-Netzwerke und das Prozess Know How seiner Mitglieder können dabei unterstützen.

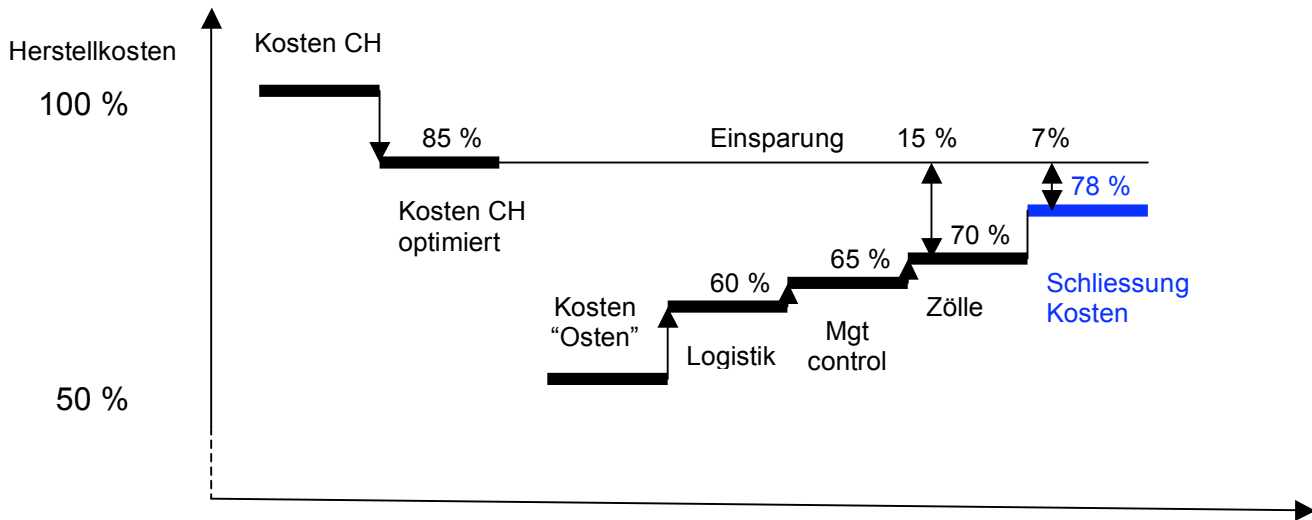
Im Durchschnitt sind die Herstellkosten in Osteuropa, Mittel- und Ost-Asien etwa die Hälfte der Kosten in der Schweiz. Dazu addiert werden müssen die Transport- und Lager-Kosten für wichtige Teile aus Europa und für den Export zurück nach Europa oder Amerika.

Höherer Management und Controlling Aufwand muss Liefertreue und Qualität sicherstellen; dazu kommen noch die Zölle.

Wird die bestehende Produktion in den Osten verlagert, fallen die nicht unerheblichen Schliessungskosten an.

Das Einsparpotential einer Produktion im Osten bewegt sich zwischen 7 und 15 %.  
( siehe Graph )

Ein ähnliches Ergebnis liefert die Tatsache, dass der Lohnkostenanteil an den Produktionskosten zwischen 10 und 20 % liegt. Rohmaterial und Energien kosten subventionsfrei den Weltmarktpreis. Daraus ergibt sich ein Einsparpotential für die Gesamtkosten von maximal 20 % bei „Nullarbeitskosten“ im Osten, realistischer zwischen 10 und 15 %.



Quelle: Boston Consulting

Diese Rechnungen haben allerdings einen Pferdefuss: sie berücksichtigen nicht:

- Die Komplexität der Vorhaben
- Unzureichende Definition der Schnittstellen
- Änderungen während Planung und Realisation

Realistisch sind dies genau die Schwachpunkte auch bei rein heimischen Vorhaben, die dort allerdings leichter zu managen sind. Damit reduziert sich das Einsparpotential nach Erfahrungswerten auf 1 bis 4%.

Ähnliche Grössenordnung gelten für Dienstleistungen wie Engineering. Lediglich bei Modul Planungen mit grossem Kopiereffekt können 4 bis 14 % erreicht werden.

Eine Auslagerung der Produktion in die „Billiglohnländer“ allein aus Kostengründen bringt ein kleines Einsparpotential, das schnell durch unwägbar Risiken verbraucht werden kann.

Entscheidend sind eher Faktoren wie qualifizierte und flexible Mitarbeiter, Besteuerung, Inflationsrate, offener Kapitalmarkt, politische Stabilität oder Massnahmen gegen Korruption.

In diesen Punkten kann die Schweiz im internationalen Vergleich sicherlich mithalten und die Sicherheit für Investitionen und Wachstum bieten.

### Wie kann eine Globalisierungs-Strategie aussehen ?

- In Einzelfällen kann eine Auslagerung von sehr lohnintensiven Arbeitsschritten oder Beschaffung von Hardware profitabel sein.
- Innovative Entwicklungen müssen zur Wahrung des Know Hows unter eigener Kontrolle bleiben. Eine vorsichtige Zusammenarbeit mit einem ausländischen

Partner könnte vorteilhaft sein, denn auch er kann sein Wissen einfließen lassen.

- Die Verfügbarkeit lokaler Rohstoffe kann eine vor Ort Produktion von Zwischenprodukten rechtfertigen.
- Die upstream Arbeitsschritte zum Endprodukt sollten in Kundennähe erfolgen, um Kundenwünsche schnell erfüllen zu können.
- Investitionen im Ausland zur Erschliessung neuer Märkte führen auch zur Steigerung des lokalen Wachstums.
- Informationen und Kommunikationen sind systematisiert, um alle Beteiligten einzubeziehen und eine enge Kontrolle zu gewährleisten.
- Die Logistikkosten sind optimiert.

### Wer verliert bei der Globalisierung ?

Kurzfristige Überlegungen, nur zur Reduktion der Arbeitskosten umzulagern, werden zu Fehlschlägen führen.

Ist eine Verlagerung gerechtfertigt, muss sie offen mit den Mitarbeitern kommuniziert werden vor allem, wenn eine Reduktion der lokalen Arbeitsplätze damit verbunden ist. Schlechte Informationspolitik führt zur De-Motivation der Mitarbeiter und damit zum Produktivitätsverlust und Reputationsverlust.

Die lokalen Konditionen sprachlicher, sozialer und kulturellen Belange werden ignoriert oder unterschätzt. Damit ist die Unternehmung durch mangelnde Akzeptanz im Ausland in Frage gestellt.

Am meisten verlieren jedoch die weniger qualifizierten Arbeitnehmer. Sie müssen in die Umgebung der Produktivitätsfortschritte, Innovationen, Dienstleistungen eingebunden werden, wenn nicht öffnet sich die soziale Schere weiter und die Arbeitslosigkeit wird sich erhöhen.

### Was müssen wir tun, um von der Globalisierung belohnt zu werden?

- Verbesserung unserer Prozesse
- Verwirklichung innovativer Ideen auch ohne kurzfristiges Profitdenken
- Strategischer Entscheid zur Auslagerung nach genauen Berechnungen des Business Case und einer sorgfältigen Risikoanalyse
- Erste Triebkraft einer Investition im Osten muss die Erschliessung neuer Märkte sein; auf keinen Fall, der Abbau „teurer“ Arbeitsplätze im Inland
- Dienstleistungen z.B. im IT Bereich können vorteilhaft in kleineren Einheiten ausgelagert werden
- Bereitschaft die fremden Sprachen, Verhaltensweisen und Kulturen zu kennen und zu repektieren
- Die soziale Verantwortung für betroffene weniger qualifizierte Mitarbeiter durch Ausbildung und Fortbildung wahrnehmen

### Noch ein Wort zu einer unserer Erwartungen: Steigerung zur Lebensqualität

Das BAT Freizeit-Forschungsinstitut hat deutschen Bürgern die Frage gestellt :  
„ Woran denken Sie bei Wohlstand ? „

Zum sorgenfreien Leben gehört, nach den Antworten, neben einer toleranten Welt das Leben in einer intakten Umwelt. Glücklich sein will man in der Familie, mit Freunden und die Freiheit haben, tun zu können, was man will und dies alles ohne Zeitdruck. Viel Geld zu haben, reich zu sein endet abgeschlagen auf dem letzten Platz.

„ In Zukunft kann Wohlstand auch bedeuten, weniger Güter zu besitzen und doch besser zu leben „

Zitat: Prof H.W. Opaschoski, Leiter BAT Institut

Quellen:

Boston Consulting

Prof. S. Borner, Uni Basel

Triplan AG Engineering

VDI Nachrichten Nr 19 Mai 2006, BAT zitiert

Eigene Gedanken und Erfahrungen

Und noch ein Wort in eigener Sache

Die entwicklungsSchweiz Community bietet Ihnen die Möglichkeit an ihren Netzwerken teilzunehmen und von den Erfahrungen ihrer Mitglieder zu profitieren. Das aus der Praxis fundierte strategische, strukturelle und kulturelle Know How für Unternehmungen und Projekte wird Entscheidungen und Umsetzungen schneller und transparenter herbeiführen und damit auch Kosten sparen.

Im Einzelnen sorgen wir uns um die einzelnen Elemente, die richtig und ganzheitlich berücksichtigt zum Erfolg führen:

<b>Strategie</b> Innovations- strategie	Innovative Umsetzungs- strategien	Risiko und Change Management	Informations Kommuni- kations Plattform	Kompetenz Management	Business Plan
<b>Struktur</b> Kompass zur Steuerung des Wissens und Prozessmanagements	Umsetzung von Produkt- oder Markt- innovationen	Projekte strukturieren- Planungssicherheit auf Zeit und Kostenebene	Performance Management und Umgang mit Zielen	Vernetzung von Lieferanten und Kunden	
<b>Kultur</b> Entwicklung von Unternehmens- kulturen	Umsetzung grossflächiger Veränderungen Beherrschen des komplexen Wandels	Verwertung des Humanpoten- zials	Widerstands- und Konfliktanalysen Aber auch Synergien	"Informations Kommunik. Plattform"	Business Plan

Haben Sie Fragen, Anregungen, Kommentare, suchen Sie Problemlösungen und wollen Sie Mitglied werden kontaktieren Sie uns:

[hauser@connect-people.ch](mailto:hauser@connect-people.ch) oder  
[rainer.ebi@gips10.de](mailto:rainer.ebi@gips10.de) Wir werden antworten !

In Kürze werden wir eine web Plattform für Community Mitglieder einrichten. Sie dient zur Information, aber am wichtigsten zum Wissensaustausch innerhalb und zwischen den Netzwerke.

Aktuell verfolgen wir Projekte der Zukunft im Bereich des Lebensraums, der Produktion und Energie:

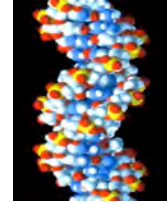
# entwicklungSchweiz Projekte Mai 2006



Mittellandpark, Aargau



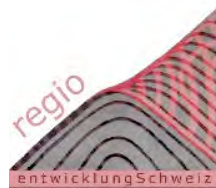
RealPower



DNA Lysis



Zentrumsentwicklung  
Rüslikon



Abfall- Holz- Vergasung  
Abgasreinigung