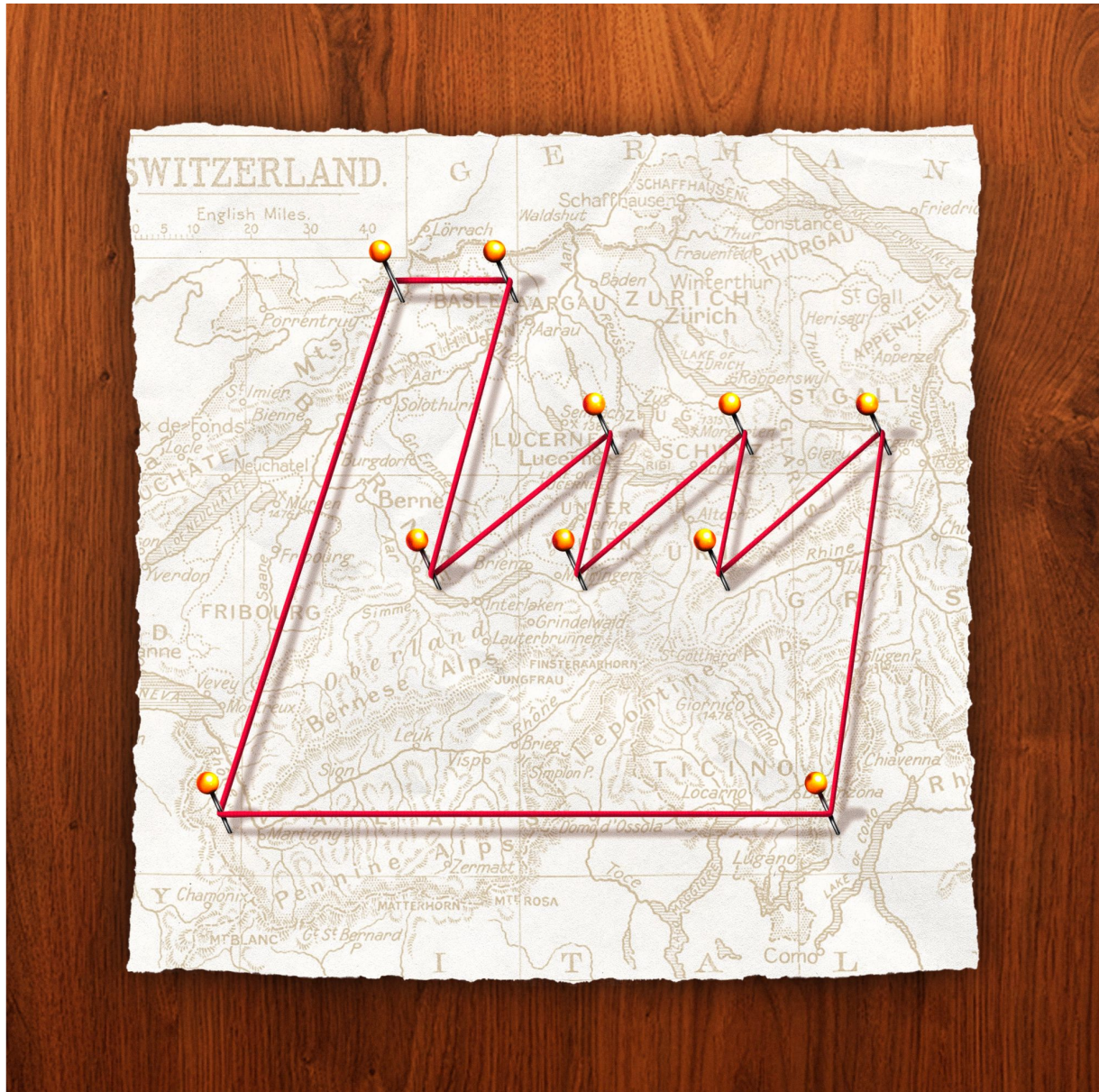


Auf zu alten Ufern

Die Abhängigkeit von China wird für Unternehmen zum Problem. Doch wie holt man die längst ausgelagerte Produktion zurück in die Schweiz?

Von [Philipp Albrecht](#), [Cornelia Eisenach](#) (Text) und [Juanjo Gasull](#) (Illustration), 28.09.2022



Wer bei den Schweizerischen Bundesbahnen erstmals ein Abo abschliesst, hält normalerweise innert Tagen einen Swiss Pass in den Händen. Doch derzeit müssen Abonentinnen bis zu zwei Monate auf ihr rotes Kärtchen warten. Dessen Elektrochip wird unter anderem in China gefertigt. Immer wieder müssen dort Fabriken vorübergehend schliessen, wenn wegen der Null-Covid-Politik von Xi Jinping Lockdown angesagt ist. Daher die Lieferverzögerung.

Zu den Engpässen bei der Fertigung gesellen sich Staus in den Häfen und ein Mangel an Containern. Ob Schweizer S-Bahn-Fahrer, deutsche Autobauerinnen oder amerikanische Smartphone-Hersteller: Die Pandemie zeigt auf, wie sehr wir im sogenannten Westen von globalen Lieferketten abhängen. Und damit von China.

Diese Abhängigkeit erscheint seit dem Angriffskrieg durch Russland auf die Ukraine in neuem Licht: Was, wenn China Taiwan angreift? Folgen dann das China-Embargo und der endgültige Zusammenbruch der Lieferketten? «Ein Boykott des chinesischen Marktes würde unserer Wirtschaft massiv schaden», sagt Ökonom Stefan Legge, der an der Universität St. Gallen Handelstheorie lehrt.

Eine Strategie, um die Abhängigkeit zu reduzieren, besteht darin, die Lager auszubauen und mehr auf Vorrat zu halten. Doch das kostet. Oder aber, man stellt wieder mehr im Inland her – oder wenigstens in der Nähe.

Reshoring oder Nearshoring nennt man das. Fertigungsschritte, die im Zuge der Globalisierung in ein fernes, typischerweise asiatisches Land ausgelagert wurden, werden zurückgeholt. Dorthin, wo die Produkte entwickelt oder verkauft werden, oder in ein benachbartes Land.

Made in Switzerland

Besuch beim Kochgeschirr-Hersteller Kuhn Rikon. Das Zürcher Traditionsunternehmen hat die Willkür des Coronavirus in der eigenen Lieferkette zu spüren bekommen, denn es produziert ebenfalls in China.

Doch das soll sich ändern. Den Anfang macht ein schwarzer Nylon-Bratenwender. Firmenchef Tobias Gerfin schlägt mit ihm auf sein Stehpult. So viel Druck muss ein Küchenhelfer mindestens aushalten. Nach bestandenerm Härtetest hält Gerfin ihn in die Luft: «Der wurde in der Vergangenheit in China hergestellt. Dann haben wir ihn neu designt und lassen ihn jetzt in der Schweiz produzieren.»

Der stolze Name des Küchenhelfers lautet «Swiss Bratenwender». Er ist eines von sechs Teilen einer Produktlinie, die Kuhn Rikon ab diesem Jahr vollständig in der Schweiz herstellen wird. Der Rückholaktion ging ein jahrelanger Prozess mit vielen Sitzungen, Telefonaten, Design-Präsentationen, Fabrikbesuchen und Handshakes voraus.

Kuhn Rikon hatte allerdings nie die gesamte Produktion ausgelagert. Bei der wichtigsten Produktgruppe produziert das KMU eh und je am Stammsitz in Rikon. In Gerfins Stehpultbüro ist das unüberhörbar: Seine Worte werden begleitet von dumpfen Schlägen aus dem Nachbargebäude, wo bis zu 50 Angestellte an schweren Maschinen aus runden Stahl- und Aluminiumplatten Kochtöpfe formen.

Hier im Tösstal, rund zehn Kilometer vor Winterthur, werden die Premium-Töpfe hergestellt. Sie kriegen das Swiss-made-Label mit Schweizerkreuz eingebrannt. Die in China hergestellte Ware muss mit dem Swiss-Design-Label und einer abstrakten Darstellung eines verschneiten Bergmassivs auskommen. Dafür kostet sie bis zu 50 Prozent weniger.

«Seit 2016 versuchen wir, Alternativen in Europa oder anderen asiatischen Ländern zu finden», sagt Gerfin. Daraus ist nun ein Versprechen gewachsen, das Gerfin nicht ohne Stolz verkündet: «Heute werden 50 Prozent unseres Umsatzes mit Produkten generiert, die in China produziert wurden. Bis 2030 wollen wir diesen Anteil halbieren.»

Heisst im Tagesgeschäft: Die Firma überlegt sich bei jedem neuen Produkt und jeder Designüberarbeitung, wie man die Herstellung so nah wie möglich an die Schweiz zurückholen kann.

Dabei geht es für die Firma vor allem darum, verlässliche Partnerinnen etwa in West- und Osteuropa zu finden. Schon heute arbeitet das Unternehmen mit Firmen in Italien, Spanien, Österreich und der Slowakei zusammen, aber eben nur in Teilbereichen wie Verpackung, Griffe oder Keramik. Geht es um Pfannen und Töpfe, wird es schnell zu teuer.

Versteckte Kosten

Reshoring als Lösung klingt im ersten Moment gut. Im zweiten Moment klingt es kostspielig. Wenn die Produktion wegen hoher Kosten ins Ausland verlagert wurde, wie soll dann eine Rückkehr gelingen nach Europa oder in die Schweiz, wo die Löhne viel höher sind?

Das Ding ist: So günstig ist Offshoring gar nicht.

Zum einen, weil die Lohnkosten in China gestiegen sind. So hat sich der Mindestlohn in den letzten zehn Jahren dort fast verdoppelt. Unser Bild vom Produktionsland China sei veraltet, sagt Handelsökonom Legge. «Viele der Investitionen, die wir heute noch in Lieferketten sehen, basieren auf der Annahme, dass China ein Zehntel bis ein Zwanzigstel der Lohnkosten hat.» Mittlerweile lägen diese Kosten jedoch bei bis zu einem Drittel der Ansätze des hiesigen Marktes.

Zum anderen lässt sich eine Lieferkette rund um den Globus mit einem Schnäppchenkauf auf Ricardo vergleichen. Der Preis ist zwar unschlagbar. Doch dann muss man x-mal für den Abholtermin hin- und hersimsen und das überdimensionierte Möbel mit Müh und Not nach Hause schleppen. Um dort dann festzustellen, dass die Farbe in echt ganz anders aussieht als auf dem Foto.

Spätestens dann schwindet die Gewissheit, wirklich etwas gespart zu haben.

Übertragen auf eine globale Lieferkette bedeutet das: Die Stückkosten, also wie viel man durchschnittlich für die Herstellung eines, sagen wir, T-Shirts bezahlt, sind nur ein Teil der Vollkostenrechnung. Ausgaben für Zoll, Transport, Versicherung und Übersetzung treiben die Rechnung zusätzlich in die Höhe. Diese Zusatzkosten seien in der Vergangenheit oft unterschätzt worden, wenn die Entscheidung für ein Outsourcing gefällt wurde, sagt Suzanne de Treville, Professorin für Betriebsführung an der Universität Lausanne.

Dazu kommen nur schwer zu beziffernde Kosten, zum Beispiel der Preis für das, was man als Know-how bezeichnen kann.

So werden zwar viele Produkte in westlichen Ländern entwickelt – Stichwort «Swiss Design». Doch werden im Produktionsprozess immer wieder kleine Anpassungen nötig, sodass allmählich auch das Wissen ausgelagert wird, wie man ein Produkt herstellt. Experten sind sich einig, dass die Entwicklung an den Ort der Produktion folgt, was bedeutet, dass Ideen für Neues auch dort entstehen – die Innovation wandert ab. Zum Beispiel entstehen 71 Prozent der amerikanischen Firmenpatente aus dem Herstellungsprozess heraus.

«Darum bin ich froh, dass wir hier noch eine Produktion haben», sagt Kuhn-Rikon-Chef Tobias Gerfin. «Wir haben das Know-how für Stahl und Alu nicht ausgelagert, weil es sehr schwierig ist, das zurückzuholen.»

Ein weiterer Punkt, der massive Kosten oder Umsatzeinbussen mit sich bringen kann, ist die Frage nach dem geistigen Eigentum. Chinesische Firmen machen immer wieder mit gestohlenen Geschäftsgeheimnissen und gefälschten Waren Schlagzeilen.

Auch bei Kuhn Rikon besteht die Gefahr, dass irgendwann eine Kopie des Swiss Designs inklusive gültigen Patents auf dem chinesischen Markt auftaucht und den Weg nach Europa findet: «Viele neue Patente werden auf Chinesisch gemacht, und wir bekommen sie gar nicht zu sehen. Wenn Sie als nichtchinesische Firma in China dagegen vorgehen wollen, können Sie sich das Geld genauso gut sparen. Es käme günstiger, auf das Produkt zu verzichten.»

Lieferkette am Limit

Neben diesen unterschiedlichen versteckten Kosten stehen die Firmen noch vor einer weiteren Herausforderung, die die Managementexpertin Suzanne de Treville und ihr Team untersucht haben: Es geht um sogenannte «Mismatch»-Kosten. Diese treten besonders bei Saisonartikeln auf, wie zum Beispiel Gartenmöbeln, Sonnenbrillen oder Skijacken, bei denen Turbulenzen in den Lieferketten massive Umsatzeinbussen zur Folge haben können.

Ein Beispiel: Eine Schweizer Herstellerin lässt Skijacken offshore, in einem asiatischen Land, nähen. Damit die Kleidungsstücke es aber im Winter auf die Schweizer Pisten schaffen, müssen sie bereits im Herbst oder Sommer bestellt werden. Also dann, wenn noch gar nicht klar ist, ob es eine gute Skisaison wird oder ob die Leute gerade im Lockdown sind.

Wegen dieser Unsicherheit bestellen Unternehmen zu viel oder zu wenig, erklärt de Treville. So entstehen die «Mismatch»-Kosten. «Zu viel» bedeutet hohe Lagerkosten oder gar Artikel, die nicht mehr verkauft werden können. «Zu wenig» bedeutet Wettbewerbsnachteil und weniger Profit.

De Treville und ihre Mitarbeiter haben einen Online-Rechner entwickelt, mit dem Unternehmen ermitteln können, wie viel billiger ein Anbieter in China wirklich sein muss, um all die versteckten, oben erwähnten Kosten auszugleichen. Der Preisaufschlag, der durch die versteckten Kosten entsteht, könne fast 70 Prozent der ursprünglich angenommenen Herstellungskosten betragen, so de Treville.

Der Verkauf von Kochtöpfen ist zwar weniger saisonabhängig als der einer Skijacke. Dennoch kennt Kuhn Rikon die Kosten, die entstehen, wenn die Nachfrage schwankt. «Während des Lockdowns im Herbst 2020 blieben die Leute zu Hause und kochten», erzählt Firmenchef Gerfin. «Es gab eine riesige Nachfrage, die Mengen waren so gewaltig, dass man sie in China nicht stemmen konnte. Es kam zu Lieferengpässen, und der Transport ist kollabiert.»

Kurzfristig blieb nichts anderes übrig, als abzuwarten. Aber mittelfristig reagierte Gerfin so wie viele andere Konsumgüterhersteller auch: Er erhöhte die Bestellungen und füllte das Lager bis unters Dach. Doch dann brach im Frühling 2022 die Nachfrage auf einmal zusammen, die Menschen gingen wieder raus, die Pfannen blieben verstaubt. Die Detailhändlerinnen traten auf die Bremse, und Kuhn Rikon blieb auf der bestellten Ware sitzen. «Wir

versuchten dann, Bestellungen zu stoppen, aber vieles war bereits unterwegs. Und so wurde unser Lager immer voller.»

Auch jenseits von Corona können staatliche Interventionen die Lieferkette beeinträchtigen. Etwa wenn der CO₂-Ausstoss einer Region zu hoch ist. Gerfin sagt: «Letzten Herbst wurde einer unserer Partner informiert, dass er nur noch an zwei Tagen Strom erhalte. Dann gingen die Lieferfristen rauf, die Lieferkette brach zusammen, Termine konnten nicht eingehalten werden.» Kein gesundes Geschäftsmodell hält das längerfristig aus. «Würden wir mehr Nearshoring machen, würde das massiv helfen.»

Lösungen aus der Forschung

Ausgelagerte Produktion bringt also eine ganze Reihe von versteckten Kosten mit sich. Schon allein deswegen kann es sich für Unternehmen lohnen, ihre Fertigung zurückzuholen. Die Schwierigkeit dabei: Mehr als 20 Prozent darf die Vollkostenrechnung durch eine Veränderung der Lieferkette nicht steigen. Das ist eine Faustregel der produzierenden Industrie, die auch für Kuhn Rikon gilt. «Wir können nicht einfach auf 20 Prozent Marge verzichten», sagt Gerfin. «Praktisch jede Firma, die ich kenne, geht dann ins Minus.»

Dennoch liesse sich auch in einem Hochpreisland wie der Schweiz profitabel produzieren.

Dabei spielt die Automatisierung eine grosse Rolle. So setzen viele Expertinnen darauf, dass neue Technologien Arbeitsschritte übernehmen. Beispielsweise lassen sich Textilien inzwischen so behandeln, dass sie steif werden. Das ermöglicht es, sie mittels eines Nähroboters zusammenzunähen. Und es gibt 3-D-Drucker, die innerhalb kurzer Zeit Schuhsohlen und Sportschuhe fertigen.

Der Brotaufstrich Ovomaltine beispielsweise wurde bis 2016 in Belgien hergestellt. Eine neue Produktionsanlage baute die Firma dann aber nicht im zuerst favorisierten Polen, sondern im Schweizer Neuenegg. Die höheren Lohnkosten waren kein Gegenargument mehr, dank einer vollautomatisierten Produktlinie.

Auch Suzanne de Treville und ihr Team haben ein Modell entwickelt, mit dem Firmen in einem Hochpreisland wettbewerbsfähig sein können. Es eignet sich für Produkte, bei denen die Nachfrage saisonbedingt schwankt und bei denen geringe Vorlaufzeiten wichtig sind, also etwa für Modeartikel.

De Treville schlägt vor, beispielsweise eine Skijacke nicht als reines Produkt zu betrachten, sondern als Dienstleistung, bei der eine individuelle Beratung, Material- und Farbauswahl eingeschlossen sind. Dafür würden die Kunden mehr bezahlen als allein für die Jacke. Es wäre eine Investition ähnlich wie ein Besuch im Restaurant oder bei der Coiffeuse. Dieses teure Produkt muss auf Bestellung und sehr schnell hergestellt werden.

In dem Moment, wo keine Bestellung vorliegt, müssten die Arbeitskräfte und Nähmaschinen aber trotzdem ausgelastet werden, damit der Betrieb profitabel ist. De Treville schlägt vor, in dieser Zeit eine zweite Art von Produkt herzustellen, etwa eine Jacke für Uniformen, deren Fertigung nicht zeitkritisch ist.

Durch die Kombination dieser beiden Produkttypen kann der Betrieb, so berechnete es die Forscherin, sogar profitabler wirtschaften als mit einer

ausgelagerten Produktion. Denn das teurere Produkt bezahlt für die nötigen Kapazitäten, und diese können ausserhalb von zeitkritischen Bestellungen dafür genutzt werden, preiswerte Produkte herzustellen, die mit jenen aus Niedriglohnländern konkurrieren können.

«Ich treffe sehr viele Leute aus Unternehmen, die das Prinzip verstehen und einsehen, dass sie mit ihrer ausgelagerten Produktion Geld verschenken», so de Treville. Bisher sei es vielen Managern schwergefallen, sich für ein Reshoring ihrer Produktion zu entscheiden. Ein so radikaler Perspektivenwechsel, auch wenn er sich lohnen kann, ist anstrengend. Doch ein multinationales Unternehmen wage nun den Schritt, sagt die Forscherin. Es arbeite derzeit daran, die Methode vollständig umzusetzen.

Einzelfall oder Massenphänomen?

Wieder im Inland herzustellen, wird für Firmen also immer interessanter. Das zeigt auch eine aktuelle Auswertung von Bloomberg, die ergab, dass Führungskräfte in den USA in Gewinnmitteilungen und Präsentationen die Schlagworte Onshoring, Reshoring oder Nearshoring Anfang 2022 achtmal so häufig verwendeten wie im gleichen Zeitraum des Jahres 2020. Auch würde, dem Bericht zufolge, in den USA in neue Produktionsanlagen investiert. Die Firma Intel zum Beispiel baut im US-Bundesstaat Arizona neue Chipfabriken.

Auf unserer Seite des Atlantiks gibt es sogar einen Rückkehrer aus einer Branche, die für Offshoring berüchtigt ist: Die Textilfirma C&A näht künftig Jeans in Mönchengladbach. Auch wenn der Anteil der Hosen aus Deutschland am weltweiten Jeansverkauf des Unternehmens vorerst minim ist: Es ist ein Anfang.

Wie genau das Zurückholen in der Praxis aussieht, weiss Matthias Ehrat von der School of Management and Law an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Er hat Reshoring in verschiedenen Forschungsprojekten untersucht.

Dass in China die Produktion abgestellt und hierzulande angesiedelt werde, sei eher selten, sagt Ehrat. Das Rückholen finde meistens dann statt, wenn für eine Firma sowieso gerade Investitionen anstünden. Etwa wenn es darum gehe, eine neue Generation eines Produktes herzustellen, oder darum, eine Verbesserung vorzunehmen. «In dem Fall wird heute eher lokal oder regional in Europa produziert.»

Es gibt zwar einige bekannte Unternehmen, die auf das Rückholen setzen. Das sind jedoch vorerst Ausreisser. Reshoring, das bereits vor der Pandemie ein Thema war, aufgrund von Ereignissen wie der Finanzkrise, der Reaktor-katastrophe von Fukushima oder dem Frankenschock, bedeute nicht das Ende des Offshoring und werde nicht alle Aktivitäten, die in den letzten Jahrzehnten ausgelagert wurden, zurückbringen, heisst es in einer Studie der OECD aus dem Jahr 2016.

Eine Verkürzung der Lieferketten durch mehr Reshoring würde sich auch auf den Welthandel auswirken, weil der Ort der Produktion näher am Ort des Verkaufs läge. So diagnostizierte der «Economist» bereits eine «Slow-balisation», und dass Handel vermehrt regional statt global stattfinden werde.

Die Ökonomen Stefan Legge und Piotr Lukaszuk sind dieser These nachgegangen und haben 2021 für das World Economic Forum Handelsdaten untersucht. Sie wollten wissen, ob benachbarte Länder oder Länder auf

demselben Kontinent in den letzten Jahren mehr Handel miteinander trieben als noch vor 20 Jahren. Das war, gemäss der Auswertung, nicht der Fall.

Zwar gibt es staatliche Förderprogramme, die das Rückholen der Industrie subventionieren – besonders bei kritischen Gütern wie Halbleitern, so wie sie auch im Swiss Pass gebraucht werden. Doch ein Massenphänomen ist Reshoring auch heute nicht.

Es wäre eine Illusion, zu glauben, dass sich die auf Freihandel gepolte Welt innerhalb kürzester Zeit deglobalisiert. Und nicht für jedes Unternehmen, für jede Branche eignet sich das Rückholen.

Dennoch zeigt sich, dass die alte Faustregel «Produziere dort, wo es am billigsten ist» zu kurz greift. Die Widerstandsfähigkeit der Lieferketten ist wichtiger geworden. Innovative Konzepte aus der Wissenschaft und neue Technologien können dazu beitragen, die Produktion hierzulande wieder rentabel zu machen. Und unabhängiger – sei es von der Willkür neuer Erreger oder unberechenbarer Autokraten.