












## DIE SCHWEIZ ALS STANDORT FÜR OPERATIONAL EXCELLENCE

### AUSLÄNDISCHE DIREKT- INVESTITIONEN IN DER SCHWEIZ

Kapitalbestand per Jahresende (Buchwert), 2016

Land	Mrd. CHF
 EU	756,62
 Niederlande	322,78
 Luxemburg	193,95
 USA	124,2
 Österreich	42,71
 Frankreich	37,87
 Deutschland	25,2
 Japan	5,26
 Italien	4,85

Quelle: SNB, 2018

### EINLEITUNG

Laut KPMG arbeiten 93 % der in den USA ansässigen multinationalen Konzerne daran, ihr Geschäftsmodell umzustellen. **Allerdings bringt es kaum Nutzen, sich auf strategische Veränderungen des Geschäftsmodells zu konzentrieren, wenn die entsprechenden Auswirkungen auf das Betriebsmodell nicht berücksichtigt werden** – vom komplexen Prozess, der nötig ist, um den Wandel umzusetzen und Wertschöpfung zu generieren, ganz zu schweigen. Wenn das strategische Geschäftsmodell, das Betriebsmodell und die Umsetzung des Transformationsprozesses nicht ausreichend miteinander verknüpft sind, kann dies dazu führen, dass strategische Versprechen uneingelöst bleiben.

Die Herausforderung besteht nicht nur darin, Kosten zu senken. Es geht darum, den Umsatz zu steigern, indem nachhaltig und spürbar auf betriebliche Effizienz gesetzt wird. **Dies umfasst eine Umgestaltung der Wertschöpfungskette und eine gute Steuerung komplexer Geschäftsabläufe, wodurch sich wesentliche finanzielle Vorteile erzielen lassen, wie sie für ein gut abgestimmtes Geschäftsmodell typisch sind.** Die Schweiz bietet diesbezüglich ausserordentlich viele Vorteile: eine strategisch günstige Lage im Herzen Europas, einen hohen Lebensstandard, eine gut ausgebaute Infrastruktur und ein attraktives Steuersystem. Dank dieser Punkte gilt die Schweiz seit jeher als idealer Standort für multinationale Konzerne, die ihr europäisches Geschäft durch den Aufbau eines zentralen Supply-Chain-Management-Unternehmens umstrukturieren möchten.

### WARUM DIE SCHWEIZ WÄHLEN?

#### Die Schweiz ist ein idealer Geschäftsstandort für:

- multinationale Konzerne, die neue strategische Geschäftsbereiche einführen und den besten Standort für das abgestimmte neue Geschäftsmodell suchen,
- Unternehmen, die in den europäischen oder internationalen Markt eintreten oder dort expandieren und einen optimalen Standort suchen, um die entsprechenden Geschäftstätigkeiten aufzubauen und zu koordinieren,
- Unternehmen, die bezüglich ihres Betriebsmodells flexibel sein müssen, um sich an die laufenden Entwicklungen anpassen zu können und strategische und Finanzziele optimal abzustimmen,
- Unternehmen, die ihre Steuerplanung betreffend die Substanzanforderungen in Einklang mit den BEPS-Vorschriften bringen müssen.

## HAUPTTRENDS IM BEREICH DER OPERATIONAL EXCELLENCE

### Trend 1: Stetige Transformationsprozesse

Multinationale Konzerne müssen ihre Geschäftstätigkeiten heute laufend anpassen, um sich weiterzuentwickeln und ihre strategischen Ziele wie auch ihre Finanzziele auf ihr Geschäfts-, Betriebs-, Funktions- und Personalmodell abzustimmen. Um sich an diesen Wandel anzupassen, muss das entsprechende Betriebsmodell so flexibel wie möglich sein.

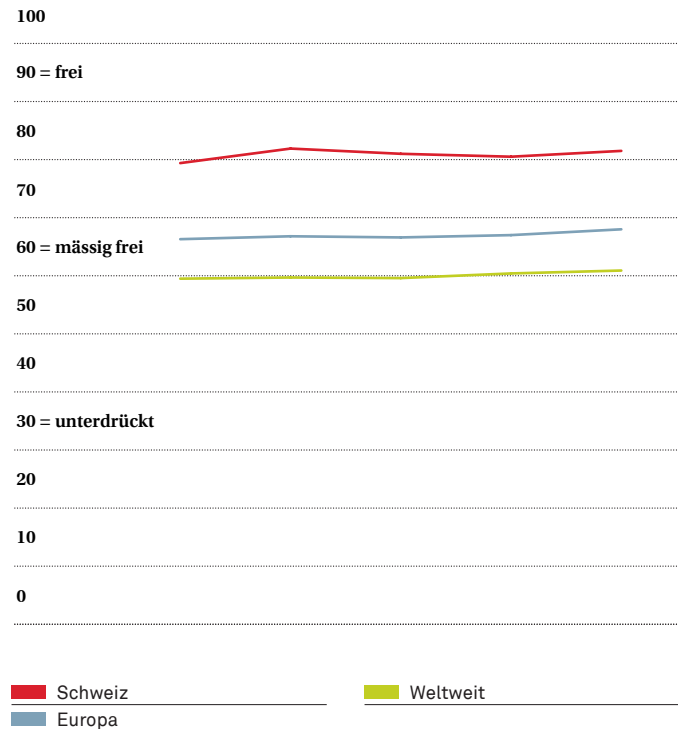
#### Die Herausforderung:

- ein neues strategisches Geschäftsfeld oder Pläne zu entwickeln, um im europäischen oder internationalen Markt aktiv zu werden, wozu ein flexibler Standort zur Umsetzung des neuen Geschäftsmodells nötig ist.

#### Warum die Schweiz:

1. Die Schweiz arbeitet zurzeit an einer neuen Gesetzesvorlage zur Unternehmensbesteuerung mit der Bezeichnung Steuer- vorlage 17 (SV17). Die SV17 hat zum Ziel, dass die Schweizer Besteuerungsmodalitäten im Einklang mit den international etablierten Steuerpraktiken stehen. Gleichzeitig wird für in der Schweiz ansässige Unternehmen ein modernes, attraktives Steuer- und Wettbewerbsumfeld geschaffen, insbesondere für Geschäftstätigkeiten, die eng mit Innovation, Wertschöpfung und Arbeitsplätzen verbunden sind.
2. Die Schweiz verfügt über eine sehr vielseitige und starke inländische Industrie und einen ebenso breit gefächerten und leistungsfähigen Dienstleistungssektor. Kaum ein anderes Land hat sich in der Vergangenheit so schnell und flexibel an das sich verändernde Geschäftsumfeld angepasst. Dadurch ist die Schweiz ein idealer Standort für Unternehmen, die sich im ständigen Wandel befinden.
3. Die Schweiz verfügt über eines der flexibelsten Arbeitsgesetze Europas, wodurch Unternehmen rasche Anpassungen an das sich schnell wandelnde Geschäftsumfeld vornehmen können. Dieser Punkt trägt stark zur besonderen Widerstandsfähigkeit der Schweiz bei.

## Freiheit des Arbeitsmarkts



Quelle: Index of Economic Freedom, 2018

#### Fallstudien:

Die **Santen Switzerland SA** ist ein Tochterunternehmen des japanischen Konzerns Santen Pharmaceutical Co. Ltd., der mit mehr als 3'000 Mitarbeitenden weltweit Pionierarbeit zur Bekämpfung von Augenkrankheiten und Rheuma leistet. Santen Switzerland wurde 2014 in Genf gegründet, um ein neues Geschäftsfeld zu bearbeiten. Die flexiblen aufsichtsrechtlichen Vorschriften und das insgesamt unternehmensfreundliche Umfeld in der Schweiz waren unter den Hauptgründen für Santen, sich im Land niederzulassen.

Die **Onyx Pharmaceuticals International GmbH** ist eine Tochter des US-Konzerns Biogen Inc. Der Konzern, der Medikamente für Menschen mit schwerwiegenden neurologischen Störungen sowie Autoimmun- und Blutkrankheiten entwickelt und produziert, hat einen Teil seiner Geschäftstätigkeiten in die Schweiz verlegt, weil das Land über ausreichend gut qualifizierte Mitarbeitende, einen flexiblen und vorteilhaften Arbeitsmarkt sowie bereits zahlreiche bestehende Strukturen im Bereich der Life Sciences verfügt.

## **Trend 2: Industrialisierung**

Für eine leistungsstarke Industrialisierung mit vereinfachten, standardisierten und gemeinsamen Prozessen sind produktive, gut ausgebildete Mitarbeitende nötig, um die Betriebssysteme zu vereinfachen, Kosten zu senken, den Kundendienst zu verbessern und den Nettogewinn zu steigern.

### **Die Herausforderung:**

- Einen geeigneten Standort zu finden, der es Ihnen ermöglicht, Ihre Prozesse in einem starken Wettbewerbsumfeld zu industrialisieren und in Ihrem individuellen Tempo Fortschritte zu erzielen.

### **Warum die Schweiz:**

Aufgrund der vergleichsweise hohen Kostenbasis müssen sich Schweizer Unternehmen stark auf Effizienzsteigerungen konzentrieren und gehören deshalb zu den Effizienzsiegern weltweit. Zu den Aspekten, welche die Industrialisierung betrieblicher Prozesse in der Schweiz fördern, gehören:

1. Allgemein sehr gut ausgebildete und internationale Arbeitskräfte, die Industrialisierungsprozesse wirksam steuern können und eine hohe Produktivität gewährleisten.
2. Eine hervorragende IT-Infrastruktur mit gutem Datenschutzzumfeld für E-Commerce und die Nutzung von Big Data.

### **Fallstudie:**

Die **UBS AG**, ein weltweit tätiger Schweizer Finanzdienstleister mit Sitz in Zürich und Basel, benötigt gut ausgebildete Arbeitskräfte, um ihren Kunden die geforderten Leistungen bereitstellen zu können. Für die UBS AG ist die Schweiz der grösste Importeur ausländischer Arbeitskräfte: Etwa 21'000 bzw. 35 % der insgesamt rund 62'000 Mitarbeitenden weltweit arbeiten in der Schweiz. Mobile, internationale Mitarbeitende tragen dazu bei, dass die UBS AG ihr internationales Geschäft effizient steuern kann.

## **Trend 3: Neue Vorschriften**

Sowohl national als auch international steigt für alle Branchen die Zahl an neuen Vorschriften und Gesetzen, mit denen freie Wirtschaftsunternehmen kontrolliert und beeinflusst werden sollen, exponentiell. Beispielhaft dafür stehen neue multinationale und bilaterale Verträge zum Thema Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) sowie die Vorschriften für den Finanzbereich und den Rohstoffhandel.

### **Die Herausforderung:**

- Ihr Unternehmen gegen potenziell schädliche politische und aufsichtsrechtliche Entwicklungen zu schützen.

### **Warum die Schweiz:**

1. Das stark föderalistische politische System der Schweiz beschränkt die Regierungsgewalt des Bundes und gesteht den Kantonen entsprechend viel Gestaltungsspielraum zu. Neben der traditionell bestehenden Skepsis gegenüber einer starken Regierung herrscht in der Schweiz auch ein vergleichsweise freies und marktorientiertes Geschäftsumfeld vor. In wichtigen internationalen Rankings landet die Schweiz in der Nähe der Spitzenplätze, wenn es um die Unternehmensfreundlichkeit geht.
2. Im Index der Heritage Foundation wird der Schweiz in Sachen wirtschaftliche Freiheit ein Wert von 81,7 zugerechnet. Damit landete die Schweiz im Jahr 2018 auf dem 4. Rang. Schon seit 2010 wird die Schweiz als wirtschaftlich freies Land bewertet.
3. Die Schweiz gehört mit rund 39 % Staatsschuldenquote (in Relation zum BIP, 2018) zu den am wenigsten stark verschuldeten Ländern Westeuropas.
4. Ein attraktives, modernes Steuersystem, das internationalen Normen entspricht.
5. Wirksame und transparente Vorschriften stützen ein vorteilhaftes Geschäftsumfeld und fördern ein diversifiziertes Wirtschaftswachstum. Die Offenheit gegenüber dem Welthandel und Investitionen ist in der Schweiz fest verankert und wird durch eine dynamische Finanzbranche und eine gut funktionierende, unabhängige Justiz zusätzlich gestärkt. Seit jeher werden Eigentumsrechte in der Schweiz zuverlässig geschützt, bei der Rechtsprechung herrschen Transparenz und Gleichheit vor. Gleichzeitig werden wirksame Massnahmen gegen Korruption ergriffen.
6. Über neue Vorschriften wird oft per Referendum abgestimmt. Meist vertreten verschiedene Interessengruppen die Interessen der im Land ansässigen Unternehmen. Ausserdem können betroffene Unternehmen Stellung zu neuen Gesetzesentwürfen nehmen. Dadurch wird es möglich, dass neue Vorschriften sich positiv auf die Unternehmenswelt auswirken.

