

# Erfolgreich trotz Frankenstärke

## Herausforderungen und unternehmerische Strategien im Umfeld eines stark überbewerteten Schweizer Frankens

**Dr. Reto Müller**

Präsident des Verwaltungsrates  
Helbling Unternehmensgruppe  
Telefon: +41 44 438 17 11  
reto.mueller@helbling.ch  
www.helbling.ch



**Dr. Reto Müller**

Die starke Überbewertung des Schweizer Frankens, die von der Kaufkraftparität gegenüber dem Euro um satte 15 bis 20% abweicht, wird für die Schweizer Wirtschaft zunehmend zur Belastung, für einzelne Unternehmen sogar zur existenziellen Bedrohung. In den letzten 18 Monaten wurden der Euro, der US Dollar und der chinesische Renminbi gegenüber dem Schweizer Franken um 13 bis 18% abgewertet (vgl. **Abbildung 1**). In einem ähnlichen Umfang verloren in den letzten 12 Monaten auch das britische Pfund und der Yen gegenüber dem Franken an Wert. Die Gründe für diese Entwicklung liegen auf der Hand: Der starke Franken reflektiert zum einen die sehr soliden volkswirtschaftlichen Eckdaten der Schweiz; zum anderen wird er durch Spekulationen, wozu auch die Geldströme in einen «safe haven» des Schweizer Frankens gehören, in die Höhe getrieben.

Da die Schweizer Unternehmen bekanntlich jeden zweiten Franken im Aus-

land verdienen, ist die Hälfte der Wirtschaft von diesen Währungsdisparitäten unmittelbar betroffen. Dazu zählt nicht nur die produzierende Exportwirtschaft mit einem jährlichen Aussenhandelsvolumen von gegen 200 Milliarden Franken, sondern auch der exportorientierte Teil des Dienstleistungssektors sowie der Tourismus. Indirekt trifft der starke Franken aber auch die Binnenwirtschaft, da er den Einkauf im Ausland für Firmen wie für Konsumenten erheblich vergünstigt hat. Eine Zunahme der Beschaffung im Ausland führt dabei nicht nur zu einem Rückgang des Umsatzvolumens inlanderorientierter Firmen, sondern auch zu einem erhöhten Preisdruck.

### Wegschmelzen der EBIT-Marge

Im Zeitraum von 12 Monaten verlor die Schweizer Exportwirtschaft aufgrund der Währungskursentwicklungen die eindruckliche Summe von 17 Milliarden Franken! Allein pro Cent, den der Euro fällt, entgehen den Schweizer Exportfirmen jährlich gegen 700 Millionen Franken. Dazu kommen noch die Einbussen aufgrund des tiefen US Dollars und anderer schwacher Währungen. Dramatisch ist vor allem, dass sich aufgrund der Währungsverluste die EBIT-Marge bei durchschnittlichen Unternehmen um volle 7 bis 9% reduziert. Das hat dazu geführt, dass laut einer Mitglieder-Umfrage der Swissemem, des grössten Industrieverbandes der Schweiz, bereits ein Drittel der Firmen in die Verlustzone geraten ist. In Gesprächen mit zahlreichen Unternehmern zeigen sich die enormen Verlustquellen. Dazu gehören insbesondere Preiszugeständnisse, der Verlust von Aufträgen, Verluste auf EURO-Kontrakten und EURO-Guthaben, Währungsverluste bei Dividendenzahlungen ausländischer Gesellschaften an die Konzernzentrale sowie der geringere Eigenkapitalwert bei der konzernweiten

finanziellen Konsolidierung. Besonders hart leiden exportorientierte KMU, welche den grössten Teil ihrer Wertschöpfung in der Schweiz haben. Multinationale Grosskonzerne mit eigenen Werken im Ausland können aufgrund ihrer tieferen Kostenbasis den Währungsdruck dagegen zumindest ein Stück weit abfedern.

Falls die Währungen auf dem derzeitigen Niveau verharren oder sich die Relationen zwischen ihnen sogar noch weiter verschlechtern, wird die Zahl der Unternehmen, die Verluste schreiben, noch einmal deutlich zunehmen. Einige von ihnen werden nicht überleben. Ein erstes Opfer hat der starke Franken bereits gefordert: Die Weberei Keller im zürcherischen Wald musste kürzlich die Betriebsschliessung ankündigen.

### Ungewisse Dauer

Handelt es sich bei den derzeit grossen Währungsdisparitäten um eine temporäre Erscheinung von einigen Monaten oder aber um eine Entwicklung von vielen Jahren, die sich möglicherweise gar nicht mehr korrigieren wird? Empirische Untersuchungen zeigen eindrücklich auf, dass sich die Währungsrelationen langfristig immer wieder an die Kaufkraftparität angenähert haben. Die maximale Zeitdauer, bis sich solche Gleichgewichte wieder herstellten, betrug in der Vergangenheit bis zu zwei, manchmal sogar bis zu drei Jahren. Der Grund für diese Entwicklung lag in der Regel darin, dass die Spekulationen mit der Zeit abnahmen, die Differenzen zwischen den volkswirtschaftlichen Fundamentaldaten aber bestehen blieben. Dieser Zeithorizont ist für die unternehmerische Planung eine wichtige Grösse, die es bei der Erarbeitung von Strategien und Massnahmen zu berücksichtigen gilt.

### Wertverlust Euro, US\$ und Renminbi um 13 bis 18 %

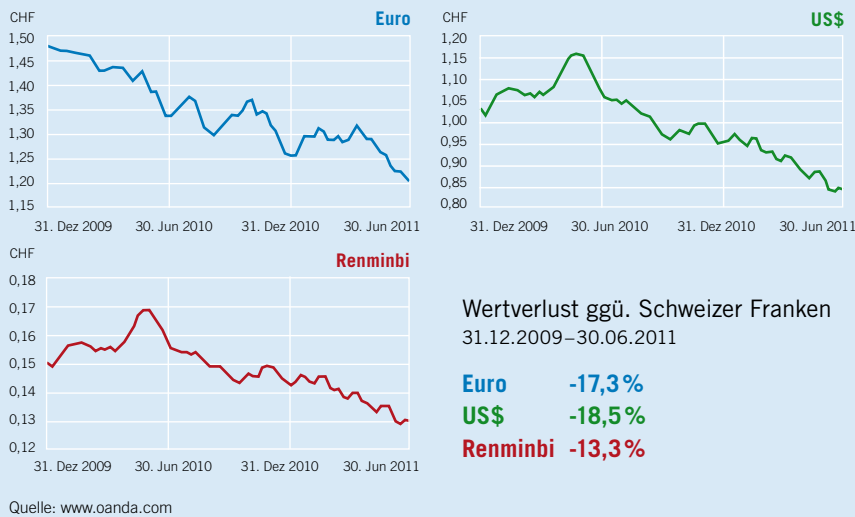


Abbildung 1

Wie lange das gegenwärtige Währungsungleichgewicht andauern wird, ist aufgrund der vielen, insbesondere politischen Einflussfaktoren schwierig abzuschätzen. Klar scheint jedoch, dass angesichts der hohen Verschuldung im europäischen Raum, des immer noch bestehenden Risikos der Zahlungsunfähigkeit einzelner Staaten sowie des ungelösten Verschuldungsproblems in den USA eine kurzfristige Rückkehr in die Nähe der Kaufkraftparität wenig wahrscheinlich ist. Gleichzeitig sind laut den jüngsten Entscheiden weder Interventionen der Schweizerischen Nationalbank noch direkte unterstützende Massnahmen des Bundesrates oder der kantonalen Regierungen zu erwarten, welche die Benachteiligung der Exportwirtschaft durch die spekulationsbedingten Währungsverzerrungen substantziell mindern würden.

### Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie die Schweizer Unternehmen trotzdem ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen und damit ihre Arbeitsplätze sowie ihr Steueraufkommen in der Schweiz aufrechterhalten können. Hierzu bietet sich eine Reihe von Massnahmen mit ganz unterschiedlichen Zeithorizonten an.

So können Einsparungen durch eine forcierte Beschaffung im Euroraum, aber auch global, namentlich in Asien und in Osteuropa, rasch und oft vergleichsweise einfach erzielt werden. Auch Massnahmen zur Produktivitätssteigerung können kurzfristig eingeführt werden. Dazu zählt etwa die Verlängerung der Arbeitszeiten bei gleichem Lohn, wie sie unlängst bei der Lonza beschlossen

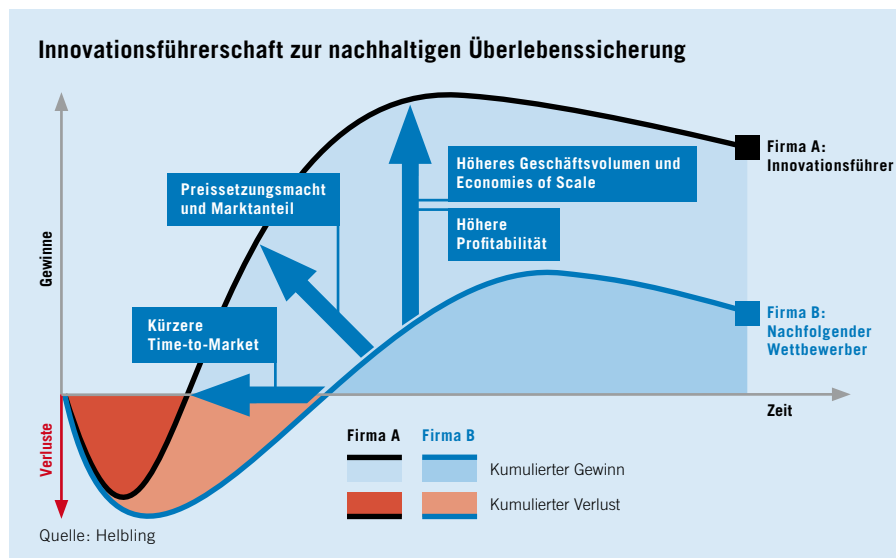


Abbildung 2

worden ist. Den Unternehmen kommt dabei zugute, dass in der Schweiz die Bereitschaft der Belegschaft traditionell gross ist, einen Beitrag an die Sicherung ihrer Arbeitsplätze zu leisten. Die Gewinnung von Marktanteilen in bestehenden Märkten kann durch eine Verstärkung der Verkaufsgesellschaften ebenfalls bereits innert 12 Monaten zu substantziellen Resultaten führen. Die Erschliessung neuer Märkte dauert naturgemäss etwas länger.

Einen etwas grösseren Zeitbedarf erfordern Innovationen. Je nach Produkt und Branche dauern sie oft ein bis drei Jahre, teilweise auch länger. Dasselbe gilt für Produktionsverlagerungen. Sie nehmen schnell einmal ein bis drei Jahre in Anspruch, je nachdem, ob das Unternehmen schon über ein Werk in einem andern europäischen Land oder in Asien verfügt oder ob ein Neubau erst geplant und erstellt werden muss. Dabei sehen sich die verlagernden Unternehmen mit einem Dilemma konfrontiert, da ungewiss ist, wie sich der Wechselkurs in zwei bis drei Jahren präsentieren wird. Würde sich der Wechselkurs bis dahin wieder zurückkorrigieren, könnte sich der Entscheid zur Produktionsverlagerung als nachteilig herausstellen, da dann die Kostenvorteile nicht oder nur noch in geringem Ausmasse vorhanden wären, aber alle Zusatzkosten für die Produktionsverlagerung angefallen wären.

Ein anderes Dilemma stellt die Preissetzung auf den ausländischen Märkten dar. Sollen nicht mehr gewinnbringende Aufträge für eine begrenzte Zeit der Währungsbenachteiligung mit Preiszugeständnissen gesichert werden? Die Exportstatistiken und die Analyse der Ertragslage vieler Firmen legen dies nahe. Und in der Tat sprechen einige Gründe dafür: Preiszugeständnisse ermöglichen den Erhalt der wichtigen Kundenbeziehungen für die Zukunft, die Verteidigung der Marktposition, die Sicherstellung der Vorteile und tieferen Kosten durch Skaleneffekte im Einkauf und in der Produktion sowie die Abdeckung der variablen und die weitgehende oder volle Deckung der Fixkosten (positiver Cashflow).

### Langfristig-strategische und kurzfristig-operative Massnahmen

Grundsätzlich lassen sich die unternehmerischen Optionen angesichts der Frankenstärke in strategische, eher langfristige und in operative, eher kurzfristige Konzepte und Massnahmen gliedern. Die nachstehende Übersicht zeigt, wo die grössten Hebel liegen.

### Strategische Massnahmen:

1. Forcierung der Innovation: Dazu gehören nicht nur die Entwicklung neuer Produkte und die Steigerung der Produktlancierungskadenz. Eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Innovationen ist auch eine Verbesserung der Kundenorientierung. Das Ziel muss es sein, mit rasch umsetz- und vermarktbareren Produktinnovationen zusätzliche Cashflows zu generieren. Hochinnovative Unternehmen profitieren davon, dass sie auf dem Weltmarkt ihre Preismacht ausspielen können. Das gilt namentlich für First Movers, die mit neuen Produktkategorien auf den Markt kommen. Sie können den Preis fast frei setzen, der dank ihres Innovationsvorsprungs zumindest für eine gewisse Zeit nicht unter Druck kommt. Gleichzeitig können sie aufgrund ihres höheren Geschäftsvolumens Skaleneffekte nutzen und damit ihre Profitabilität steigern (vgl. **Abbildung 2**). So hat es etwa das in der Schweiz und in Deutschland stark verankerte Unternehmen Qiagen dank seiner enormen Innovationskraft geschafft, in weniger Jahren vom Start-up zum Weltmarktführer im Bereich molekulare Diagnostik zu

avancieren. Diese Leistung wurde mit zahlreichen Awards ausgezeichnet, im Juni 2011 mit dem «Best Innovator Award», überreicht durch Ernst Burgbacher, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Das Schweizer Erfolgsbeispiel schlechthin für innovationsbasiertes Wachstum ist das Unternehmen Nespresso, das den Umsatz in weniger als zehn Jahren auf mehr als drei Milliarden Franken steigern konnte.

2. Ausschöpfung der Potenziale in Wachstumsmärkten und Wachstumssegmenten: Verschiedene Länder und Regionen bieten aufgrund ihres hohen Wachstums von 5 bis manchmal 12 % den Schweizer Unternehmen enorme Chancen. Dazu zählen insbesondere China, Indien und Brasilien, aber auch die Türkei und Russland sowie weitere asiatische Länder. Vor diesem Hintergrund sind die von Bundesrat Johann Schneider-Ammann angestossenen Freihandelsabkommen mit China, Indien und anderen Ländern sehr zu begrüßen. (Dies gilt umso mehr, als das Wachstumsvermögen der verschuldeten Euroländer nachhaltig geschwächt ist.) Bereits heute gelingt es der Schweizer Wirtschaft,

vor allem die Wachstumschancen in China (einschliesslich Hongkong) geschickt zu nutzen. Im vergangenen Jahr erzielte sie einen Exportüberschuss von mehr als sechs Milliarden Franken (vgl. **Abbildung 3**). Die Unternehmen der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie konnten ihren Umsatz in China im vergangenen Jahr um eindruckliche 45,9 % steigern. Und die Uhrenindustrie erzielt in Asien mittlerweile mehr als die Hälfte ihres Umsatzes.

Grosse Chancen eröffnen sich vielen Schweizer Unternehmen aber nicht nur in Wachstumsmärkten, sondern auch in stark wachsenden Branchensegmenten. Dazu zählen etwa die Medizinaltechnik, die Energietechnik, die Pharmaindustrie, die Bahntechnik, die Präzisionsgeräteindustrie oder der Infrastrukturbereich der öffentlichen Hand.

3. Internationale Supply-Chain-Strategie mit Festlegung der Produktionswerke im Ausland: Bei der Ausgestaltung der ganzen Supply Chain ist die zukünftige internationale Werksstrategie zu definieren, einschliesslich der weltweiten Logistikzentren. Dazu gehört auch der Aufbau neuer Werke in Wachstumsländern und gezielt auch in Low Cost

# ROGGE ■ SCHÖNE

RECHTSANWÄLTE

## Vertretung in deutschen Insolvenzverfahren

- seit über 10 Jahren – insbesondere bei zweitgrösstem deutschen Unternehmensinsolvenzgericht (Ranking 1–5) – gelistete Insolvenzverwalterkanzlei
- Wahrnehmung und Durchsetzung der in der InsO – bisher und ggf. künftig – verankerten Gläubigerrechte innerhalb Deutschlands
- Kostenreduzierung bei Mandanten durch Wegfall langjähriger – wirtschaftlich sinnloser – Engagementpflege
- Erhöhung der Quotenzahlungen an Mandanten auf ungesicherte Insolvenzforderungen
- Erlösmaximierung für Mandanten aus Verwertung der Sicherungsrechte

### Kontakt Deutschland:

Gregor Schöne, RA  
Haferweg 22, 22769 Hamburg  
Tel. 0049/40/897186-0  
Fax 0049/40/897186-11

### Kontakt Schweiz:

Hendrik Rogge, RA (D)  
Sempacherstrasse 1, CH-6002 Luzern  
Tel. 0041/(0)41 220 21 66  
Fax 0041/(0)41 220 21 67

[www.rogge-schoene.de](http://www.rogge-schoene.de) • [rechtsanwaelte@rogge-schoene.de](mailto:rechtsanwaelte@rogge-schoene.de)

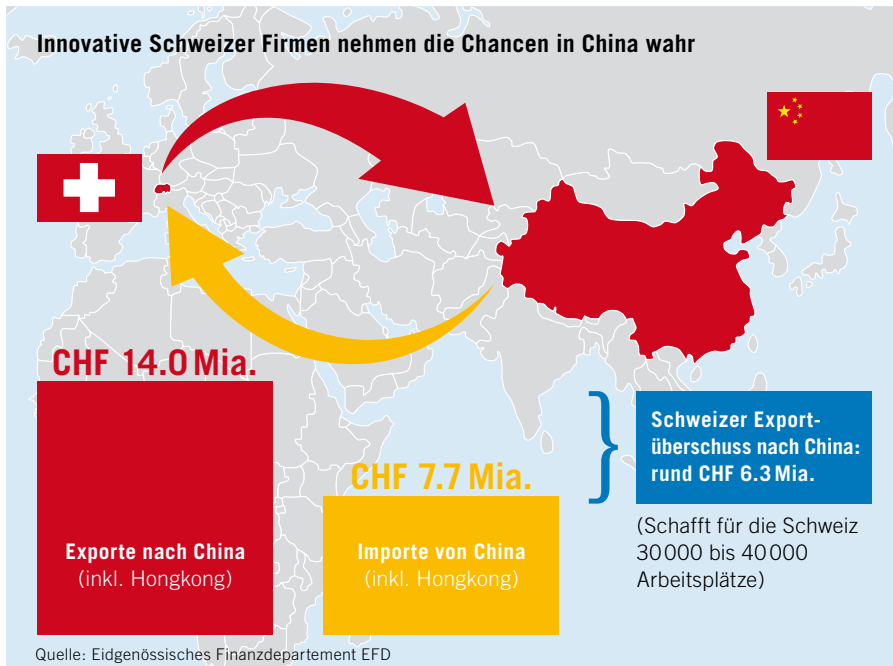


Abbildung 3

Countries. Eine ausgewogene Verteilung der Werke in verschiedenen Ländern und Regionen bildet einen erheblichen Wettbewerbsvorteil, nicht zuletzt auch dank der damit verbundenen Markt- und Kundenähe.

4. Akquisitionen im Ausland: Zu den wenigen positiven Seiten des überbewerteten Frankens gehört die Möglichkeit, im Ausland Unternehmen günstiger zu akquirieren. Natürlich ist die Stärke der Währung noch kein hinreichender Grund, um im Ausland Übernahmen zu tätigen. Hat sich ein Unternehmen jedoch zum Ausbau seiner Marktstellung für eine Akquisitionsstrategie entschieden, ist der Zeitpunkt für ihre Umsetzung günstig. Das gilt insbesondere dann, wenn sich die dazugekauften Unternehmen auch für eine Verlagerung von Teilen der Produktion nutzen lassen oder wenn es sich um strategische Zulieferer (z.B. Technologiefirmen) handelt. In den letzten Monaten ist es denn

auch zu einer Reihe mittelgrosser Übernahmen gekommen: So kaufte etwa ABB für 4,2 Milliarden Dollar Baldor Electric, Clariant übernahm für 2,7 Milliarden Dollar die Süd-Chemie und Meyer Burger akquirierte für 400 Millionen Dollar das Unternehmen Roth und Rau.

*Operative Massnahmen (vgl. Abbildung 4):*

1. Ausbau des globalen Sourcings: Mit einem Ausbau der Beschaffung im Euroraum und in den USA sowie in Osteuropa und insbesondere in Asien lassen sich die Materialkosten um 5 bis 25 % senken. Aus diesem Grund haben viele erfolgreiche Unternehmen damit begonnen, internationale Procurement Offices (IPO) einzurichten. Andere Firmen haben in ihren ausländischen Gesellschaften eigens Divisionen für den Komponentenexport gegründet. Sie übernehmen

beispielsweise das Sourcing von Komponenten vor Ort in China und exportieren sie anschliessend an ihre Muttergesellschaften in der Schweiz. Die Optimierung des Sourcings umfasst schliesslich auch Verhandlungen mit bestehenden Lieferanten (Mitbeteiligung an Währungsverlusten), was ebenfalls signifikant dazu beitragen kann, die Kostennachteile zu verringern.

2. Rigoroses Produktkostenmanagement: Mit einem umfassenden Produktkostenmanagement lassen sich die Gesamtkosten von Produkten erfahrungsgemäss um 20 bis 50 % reduzieren. Voraussetzung dafür ist ein konsequentes Cost Engineering, idealerweise unter Miteinbezug von Kundeninputs. Es umfasst nicht nur die Produktion, sondern auch die Beschaffung, die Zusammenarbeit mit den Lieferanten und den Vertrieb.
3. Effizienzsteigerung und Kostensenkung im Overhead-Bereich: Erfahrungsgemäss lassen sich die Overhead-Kosten mit gezielten Prozess- und Strukturanpassungen um 10 bis 20 % senken.
4. Hedging: Damit lässt sich das Risiko von Wechselkursschwankungen reduzieren. Das Hedging ist damit ein wesentlicher Teil eines integrierten Risiko- und Chancenmanagements.
5. Weitmöglichste Durchsetzung der Fakturierung in Schweizer Franken oder Erhöhung der Preise in Euro: Im Idealfall ist diese Massnahme gekoppelt an einen erhöhten Kundennutzen der Produkte dank zusätzlich offerierter Leistungen. Die Erfahrung zeigt, dass dies einer erstaunlich grossen Anzahl von Schweizer Firmen gelingt. Von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die «Swissness» der Produkte als weltweit anerkanntes Qualitätsmerkmal.
6. Variabilisierung und Senkung der Personalkosten: Diese Massnahme umfasst beispielsweise die vorüber-

Vorgegründete deutsche  
**AG, GmbH, GmbH & Co. KG**  
 + Vermögensverwaltung in Singapur

Allconsult GmbH  
 ein Unternehmen der Wengert-Beratungsgruppe  
[www.wengert-ag.de](http://www.wengert-ag.de)

englische Ltd.  
 Singapur Pte. Ltd.  
 Hongkong Ltd.  
 0049 7731 9980-0 Telefon  
 0049 7731 9980-20 Fax  
[www.allconsult-gmbh.de](http://www.allconsult-gmbh.de)  
[info@allconsult-gmbh.de](mailto:info@allconsult-gmbh.de)

gehende Verlängerung der Arbeitsstunden bei gleichbleibendem Lohn sowie die Anpassung der Anstellungsverträge, um den Anteil der variablen Gehaltsbestandteile zu erhöhen oder um das Salärniveau generell zu senken (auch vor dem Hintergrund einer Nullinflation resp. sinkender Konsumentenpreise aufgrund deutlich verbilligter Importe).

7. Effizienz- und Produktivitätssteigerung in der Produktion und Logistik: Mit Lean Management, der konzernweit sichergestellten Datenverfügbarkeit und der Automatisierung von Prozessen und Tätigkeiten lassen sich jährliche Kosteneinsparungen von 5 bis 8 % erzielen. Unternehmen, die in Anlagen investieren, die eine weniger personalintensive Produktion ermöglichen, profitieren dabei nach wie vor von sehr günstigem Kapital.
8. Verlagerung von ausgewählten Funktionen: Für viele Unternehmen lohnt es sich, die Verlegung von Produktionsfunktionen in ausländische Werke an kostengünstigeren Standorten zu prüfen. Das gilt auch für die Verlagerung einzelner Dienstleistungs-, Vertriebs- und Servicefunktionen sowie von nicht wettbewerbskritischen Funktionen in den Euroraum.
9. Zusätzliche Variabilisierung der Kosten und Senkung des Break-even-Punktes: Die wichtigste Massnahme

### Kostensenkungsansätze für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit

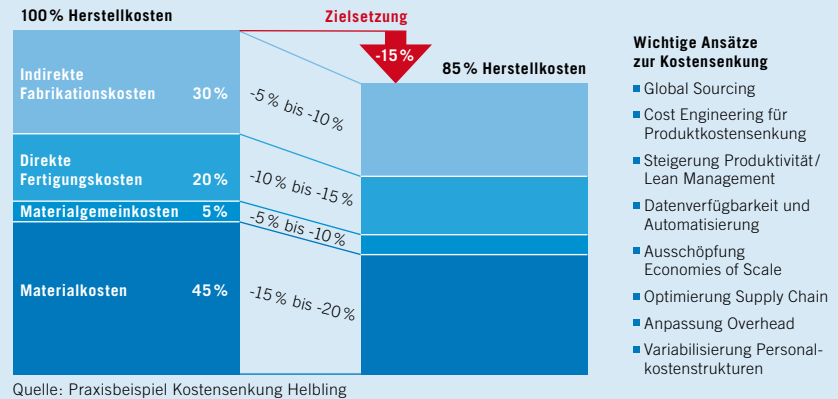


Abbildung 4

ist hierzu das Outsourcing in Ländern mit tieferen Kostenstrukturen.

10. Optimierung der Logistikkette und -standorte: Diese Optimierung betrifft in vielen Fällen nicht nur den ganzen europäischen Raum, sondern ist weltweit umzusetzen.

Naturgemäss ist nicht jede dieser strategischen Optionen und operativen Massnahmen für alle Unternehmen gleichermassen relevant. Je nach Branche und Unternehmensgrösse müssen die Schwerpunkte unterschiedlich ge-

setzt werden, um sich in der gegenwärtig schwierigen Lage in der Gewinnzone zu halten. Ein Punkt gilt jedoch für jedes Schweizer Unternehmen, das im internationalen Wettbewerb bestehen will: Es muss alles daran setzen, seinen Qualitäts- und Innovationsvorsprung aufrechtzuerhalten und laufend auszubauen. Voraussetzung dafür sind exzellente Mitarbeitende, die nicht nur über fundierte Kenntnisse der Kundenbedürfnisse verfügen, sondern auch über das Know-how, wie sich diese Bedürfnisse in innovative Produkte und Lösungen übersetzen lassen.

## Lohnbuchhaltung für ausländische Unternehmen in Belgien

Die belgische Lohnbuchhaltung ist zeitaufwendig und äusserst komplex. Die wenigsten Unternehmen haben die Kapazität, sich damit auseinanderzusetzen. Doch deswegen auf den Auslandsauftrag verzichten? Das möchte keiner. Die Deutsch-Belgisch-Luxemburgische Handelskammer, AHK debelux, bietet deshalb die neue Dienstleistung Gehalts- / Lohnadministration an.

Die Dienstleistung richtet sich an diejenigen Unternehmen, die Mitarbeiter in Belgien einstellen oder Mitarbeiter für längere Projekte nach Belgien entsenden, aber nicht über eine eigene Personalabteilung in Belgien verfügen.

Rechtsanwalt Arnd Helfer, Leiter des Fachbereichs Recht & Steuern der AHK debelux: «Den ausländischen Lohnbuchhaltern sind die belgischen Regeln oft nicht bekannt. Ausserdem werden die Landessprachen Niederländisch und Französisch häufig nicht (ausreichend) beherrscht, um mit belgischen Behörden ohne Missverständnisse zu kommunizieren. Darüber hinaus drohen bei Verstössen gegen das belgische Arbeits- und Sozialrecht empfindliche Strafen».

In Zusammenarbeit mit einem offiziell in Belgien zugelassenen Partner berät AHK debelux Unternehmen beispielsweise hinsichtlich der Gestaltung des Arbeitsvertrages. Weiterhin melden wir das betreffende Unternehmen und seine Arbeitnehmer bei den zuständigen belgischen Behörden an. Die Korrespondenz führen wir in den Landessprachen Niederländisch / Französisch. Die AHK debelux berechnet Löhne und Gehälter unter Berücksichtigung laufender Änderungen, beispielsweise der Indexierung der Mindestlöhne, und veranlasst eine fristgerechte Überweisung der Löhne, Sozialversicherungsbeiträge und Lohnsteuern an die zuständigen belgischen Behörden.

<http://debelux.ahk.de>

Kontakt: RA Arnd Helfer, AHK debelux, [recht@debelux.org](mailto:recht@debelux.org), Tel: +32 (0) 2 206 67 50