

Zeitschrift: Schweizer Revue : die Zeitschrift für Auslandschweizer
Herausgeber: Auslandschweizer-Organisation
Band: 42 (2015)
Heft: 3

Artikel: "Der starke Franken? Eine Chance für Produktionsveränderungen"
Autor: Herzog, Stéphane
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-910917>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 14.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

nig: Der Zeitpunkt der Entscheidung war nicht richtig. Michel Girardin ist der Ansicht, dass das Hauptargument der SNB zur Rechtfertigung des Zeitpunkts ihrer Entscheidung nicht zu trifft. «Die SNB gab an, dass der Franken Anfang Januar 2015 weniger überbewertet war als im September 2011, zum Zeitpunkt des Inkrafttretens des Euro-Mindestkurses». Doch eigentlich hat sich zwischen diesen beiden Zeitpunkten nichts verändert. Dies beweist Michel Girardin zufolge die Tatsache, dass die reale Kaufkraftparität zwischen der Eurozone und der Schweiz unverändert geblieben ist (bei 1.31 Franken für 1 Euro). Der Professor vertritt die Ansicht, dass die Abwertung des Frankens seit 2011 ausschliesslich auf die Entwicklung des Dollars zurückzuführen ist, die ihrerseits positiv für den Teil der Schweizer Wirtschaft ist, der in das Dollargebiet exportiert.

Marcelo Olarreaga weist seinerseits auf die Schwierigkeiten der latein-

amerikanischen Länder hin, ihre Währungen zu stützen. Sie müssen hierfür ihre eigene Währung mit Dollars kaufen. «Die Verteidigung einer Kursuntergrenze ist einfacher als die Stützung einer Obergrenze. Die Schweiz hatte keine Dollars zur Unterstützung ihrer Politik benötigt, sondern lediglich Franken, die sie selbst druckt. Sie hätte den Euro-Mindestkurs ohne grosses Risiko beibehalten und nur im Falle eines tatsächlichen Wertverlusts des Euros reagieren können.»

Die Situation ist sogar im Moment noch schlimmer, findet der Experte für Entwicklungsökonomie, denn die Schweiz wird nun noch massiver am Markt intervenieren müssen, um die Marktteilnehmer davon zu überzeugen, dass der Franken nicht so stark ist. «Die Kursuntergrenze sorgte für eine Vorstellung vom Wert dieser Währung. Vor Ende 2014 hat die SNB im Übrigen viele Monate lang nicht interveniert. Jetzt gibt es keinen Anhaltspunkt mehr», schliesst er seine Erklärungen.

Die Folgen eines zu starken Frankens

Anstieg der Exportpreise, relativer Lohnanstieg, Rückgang der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, Anstieg der Arbeitslosigkeit: Diese Übel könnten der Schweizer Wirtschaft drohen. Blaise Matthey, Generaldirektor des Verbands Westschweizer Unternehmen Genf, gibt zwei konkrete Beispiele für die Auswirkungen des Franken-Anstiegs. Das erste ist das eines Fertigungsunternehmens, das seinen ausländischen Zulieferern gebeten hat, seine Preise zu senken. «Dieser hat sich geweigert, sodass der Schweizer Unternehmer nun keinen Handlungsspielraum mehr hat», fasst er zusammen. Das zweite ist das eines Schweizer Unternehmens nahe der französischen Grenze, das Bücher für den Export in die Eurozone druckt. «Die Gesellschaft hat jüngst in ein neues Fließband investiert. Doch jetzt sind ihre Exportpreise zu hoch. Sie denkt darüber nach, den Grossteil ihrer Produktion auf die andere Seite der Grenze zu verlagern und nur noch die Verwaltung in der Schweiz zu lassen», erzählt Blaise Matthey. Über

die Ratschläge des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) an die Schweizer Unternehmen kann er nur verbittert lachen. «Die Unternehmen haben bereits in vielen Bereichen gehandelt, um ihre Produktivität zu verbessern, Neuerungen einzuführen usw.», betont er.

Seiner Meinung nach ist die Wirtschaft unter Druck und der Schweizer Alleingang in einer Welt, in der sich heute grosse Wirtschaftsblöcke wie Europa und die USA gegenüberstehen, nicht mehr haltbar. Er fragt sich: «Was ist ein Schweizer Franken wert, der seine Wirtschaft erstickt?»

Ökonomie-Professor Marcelo Olarreaga weist darauf hin, dass die Schweizer Löhne mit der Aufhebung des Euro-Mindestkurses schlagartig um 15 bis 20 % gestiegen sind. Das Land, dessen Exporte zu einem Grossteil nach Europa gehen, sieht sich einem Preisanstieg ausgesetzt, dessen logische Folge ein Rückgang oder bestenfalls eine Stabilität des BIP ist. «Es ist ganz einfach», erläutert der Genfer Professor, «man kann inzwischen viel günstiger im benachbarten Frankreich Ski fahren gehen.»

«Der starke Frank»

Die amerikanische Professorin Suzanne sieht im starken Franken eine Chance für



STÉPHANE HERZOG

Für die amerikanische Betriebswirtschaftsprofessorin Suzanne de Treville stellt der Wegfall des Euro-Mindestkurses paradoxerweise eine Chance für die Schweizer Unternehmen dar. «Von einigen Firmenchefs habe ich erfahren, dass sie verzweifelt sind. Doch gleichzeitig steigt ihre Bereitschaft, über neue Vorschläge nachzudenken. Das ist in etwa wie nach einer Herzattacke – man ist dann offener für Ernährungsratschläge», erläutert die Professorin, die an der HEC Lausanne lehrt. Sie vertraut jedenfalls auf die Schweizer Wirtschaft, die über «ausgezeichnete Grundlagen» verfügt.

Ende März flog Suzanne de Treville zu einem Kongress des amerikanischen Handelsministeriums nach Washington. Das Thema waren Standortverlagerungen. Für die Wissenschaftlerin, die in Harvard studiert hat, bringen diese häufig mehr Probleme mit sich, als sie lösen, vor allem weil sie die Forschung und Entwicklung von der Produktion trennen. «Die Unternehmen lassen sich von den Kostenreduktionen blenden, die Standortverlagerungen ermöglichen», be-

en? Eine Chance für Produktionsveränderungen»

de Treville, Expertin für die Verkürzung von Produktionszeiten, die Schweizer Wirtschaft.

dauert sie. Aus diesem Grund setzt sie das Analyse-Tool «Cost Differential Frontier» ein, mit dem die tatsächlichen Kosten und somit die Verluste aus diesen Verlagerungen ins Ausland bestimmt werden können.

Ihre Vorschläge in drei Punkten

■ Berechnung der tatsächlichen Kosten von Standortverlagerungen:

Ab der Hälfte der 1990er-Jahre begannen Schweizer Unternehmen, ihre Produktion ganz oder teilweise ins Ausland zu verlagern, vor allem nach Asien. Das Ziel? Eine Verringerung der Produktionskosten um bis zu 30 %. Doch die tatsächlichen Kosten dieser Entscheidungen bleiben verborgen, meint Suzanne de Treville. Dabei spielen mehrere Faktoren eine Rolle, darunter die längeren Lieferzeiten, die

■ Produktion von Qualitäts- und Standardprodukten:

Viele Schweizer Unternehmen bieten Produkte mit hohem Mehrwert an. Als Beispiel nennt Suzanne de Treville Fischer Connectors, ein Unternehmen, das Tausende verschiedener Steckverbinder und Kabelverbindungen anbietet. «Das sind schwankungsanfällige Produkte, die eine lokale, flexible Produktion erfordern, die an die jeweilige Nachfrage angepasst werden kann.» Eine Verlagerung der Produktion kommt also nicht in Frage, da das Unternehmen dadurch an Wettbewerbsfähigkeit verlieren würde. Das ist dem Solarmodulhersteller Flexcell 2012 passiert. Er hatte beschlossen, auf in China hergestellte Standardprodukte umzusteigen, die allerdings nicht mehr den Schweizer Anforderungen entsprachen.

Suzanne de Treville schlägt den Schweizer Unternehmen vor, zwei Ansätze zu kombinieren. Sie sollten weiterhin High-Tech-Produkte anbieten, aber gleichzeitig «B-Produkte» herstellen, die im Gegensatz zu sehr schwankungsanfälligen Waren lagerfähig sind. Ein solches Vorgehen setzt jedoch erneut Entscheidungen voraus, die der Intuition widersprechen und deren Zweckmässigkeit nur mithilfe mathematischer Analyse-Tools aufgezeigt werden kann. «Die Anlagen sollten mit zusätzlicher Kapazität ausgestattet werden», schlägt die Wissenschaftlerin vor. Bei Nachfragespitzen produziert das Werk die Produkte, die das Spezialgebiet des Unternehmens sind, hohe Margen einbringen und feste Abnehmer haben. Ruhigere Zeiten werden für die Produktion von Standardprodukten genutzt, bei denen diese hohe Pro-

duktionskapazität nicht erforderlich ist. Man muss sich also auf Kapazitätserhöhungen einlassen.

■ Verkürzung der Lieferzeiten:

«Es ist nicht möglich, Lieferzeiten zu verkürzen, ohne zusätzliche Kapazitäten zu schaffen», sagt Suzanne de Treville. Im Umkehrschluss bedeutet das: Eine Fabrik, die nur Produkte mit hohem Mehrwert herstellt, jedoch nach dem Just-in-time-Prinzip produziert, wird längere Lieferfristen haben. «In der Zwischenzeit bietet die Konkurrenz ein Standardprodukt an und der Kunde wendet sich von Produkt A ab, obwohl es seinen Bedürfnissen besser entspricht», erläutert sie. Zur Umsetzung ihrer Theorie in die Praxis hat Suzanne de Treville im März Studenten der HEC in vier Schweizer Unternehmen geschickt. Sie werden in jeder Firma ein stark schwankungsanfälliges Produkt A und ein lagerfähiges Standardprodukt B ermitteln. Anhand einer mathematischen Modellrechnung werden anschliessend die Produktionszeiten verringert. «Manchmal frage ich Firmenchefs, ob sie ihre Produktionszeiten von zwanzig Tagen auf eine Woche verringern könnten, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Häufig erhalte ich die Antwort: Tja, das ist leider nicht möglich. Sie denken, dass zusätzliche Kapazitäten die Maschinenauslastung reduzieren. Unsere Tools zeigen jedoch, dass diese Lösung funktioniert.»

«Die Unternehmen lassen sich von den Kostenreduktionen blenden, die Standortverlagerungen ermöglichen.»

Schwierigkeit, die Produktqualität zu kontrollieren, und die innovationshemmende Trennung zwischen Produktion und Forschung und Entwicklung. Das Ziel ist es, diese Kosten mit Tools für die qualitative Finanzanalyse aufzuzeigen. Das ist die Aufgabe des Analyse-Tools «Cost Differential Frontier», das sie mit ihrem Kollegen Norman Schürhoff, Finanzprofessor an der HEC Lausanne, entwickelt hat. «Der Manager muss Mathematik betreiben», fasst sie zusammen. Nur so werden ihrer Meinung nach Massnahmen umgesetzt, die der eigenen Intuition widersprechen, aber dennoch notwendig sind.

STÉPHANE HERZOG IST REDAKTOR BEI DER
«SCHWEIZER REVUE»