



Handelszeitung
8021 Zürich
043/ 444 59 00
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 37'909
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 24
Fläche: 62'609 mm²



Reality Check

Starker Franken Jetzt zeigt sich, welche Massnahmen der Firmen sich bewähren.

AXEL GLOGER

Als die Nachricht eintraf, war Jürg Degiacomi geschockt. «Der Franken, 20 Prozent teurer für Gäste aus dem Ausland, das wird nicht lustig.» Im Kopf hörte er schon das Telefon klingeln: Absagen, Stornierungen am laufenden Band. Das war am 15. Januar. Inzwischen ist diese Angst weg, kaum ein Gast zog die Buchung zurück. Der Inhaber des Hotels Chesa Salis blickt nüchtern, fast gelassen auf das Geschäft. Degiacomi ist froh, dass er sich nicht auf eine Preissenkungsjagd begeben hat.

Die Wissenschaft hat der Hotelier

damit auf seiner Seite. «Preisreduktionen schaden gewaltig», sagt Urs Fueglistaller, Professor mit dem Spezialgebiet KMU an der Universität St. Gallen. «Wenn die Preise einmal unten sind, ist es schwer, sie jemals wieder zu erhöhen.» Hat sich der Kunde einmal an das tiefere Niveau gewöhnt, ist er nicht mehr bereit, irgendwann wieder mehr für das gleiche Angebot auszugeben. Da gibt es bessere Methoden, mit der Währungsaufwertung klarzukommen – auch wenn diese mehr Arbeit machen als das Raushängen einer neuen Preisliste. «Da ist mancher Unternehmer echt gefordert», sagt Professor Fueglistaller,

«jetzt gilt es, sich auf die drängenden Themen zu fokussieren.» Konkret heisst das: Randaktivitäten streichen, um mehr Zeit für die Kernaufgabe zu bekommen: Die Arbeit an der Marge.

Preise nicht senken

Hier gibt es einiges zu tun. Denn gutes Geschäft und blühende Märkte der letzten zwei Jahre haben kostenblind gemacht. «Wir dürfen uns auf den Erfolgen der Vergangenheit nicht ausruhen», warnte Paul Zumbühl, Chef des Tessiner Fördertechnik-Herstellers Interroll, seine Unternehmerkollegen kürzlich am Münchner Management Kolloquium.

Jetzt geht also die Jagd wieder los. Hier etwas einsparen, dort etwas rationalisieren. «In jedem Betrieb kann



Handelszeitung
8021 Zürich
043/ 444 59 00
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 37'909
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 377.009
Abo-Nr.: 377009
Seite: 24
Fläche: 62'609 mm²

man die Kosten innerhalb von Monaten um ein paar Prozentpunkte senken», sagt Rudolf Minsch – und in den Augen des Chefökonomens der Economiesuisse gibt es diese Aufgabe nicht erst seit der jüngsten Franken-Aufwertung. «Schon seit 2008 müssen die Unternehmen mit einem immer stärkeren Franken umgehen und ihre Kosten senken.» Am 15. Januar habe sich das Problem schlagartig verschärft. Mancher Betrieb muss jetzt kämpfen, um wieder an eine auskömmliche Marge zu gelangen.

Deshalb sollte auch das Thema Auslagerung neu gedacht werden. «Teile der Wertschöpfungskette in Weichwährungsgebiete verlagern», beschreibt Rainer Duffner, Geschäftsführer von Trading Educators Middle Europe, Zug, und kürzlich Dozent eines Seminars «Wie gehe ich als Unternehmer mit Währungsschwankungen um?», was zu tun ist. Dabei muss es nicht gleich die hierzulande wenig geschätzte Verlagerung von Produktion ins ferne China sein. Oftmals reicht es schon, Teile in Deutschland statt der Schweiz zu kaufen oder Leistungen ins nahe, aber lohnkostengünstige Osteuropa zu verlagern. Ausserdem rät Duffner: «Dort produzieren, wo die Kunden sind.» Interroll etwa hat seine Währungsrisiken genau auf diesem Weg abgesichert. «Unsere Fabri-

ken stehen dort, wo auch verkauft wird. So haben wir einen hohen Grad an Resistenz gegenüber der Franken-Aufwertung», sagt Interroll-Chef. In der Schweiz habe das Unternehmen nur noch seine Konzernzentrale, der weitaus grösste Teil des Geschäfts kommt aus dem Ausland.

Bewährtes überdenken

Überhaupt macht Zumbühl nicht den Eindruck, als sei der plötzliche Satz des Frankenkurses nach oben ein Problem. «Das ist das Einmaleins des Finanzmarktes», sagt der Tessiner Industriemanager, «heute ist es der Franken, morgen eine andere Währung.» Mit solchen Veränderungen müssen Firmenchefs umgehen können, nicht nur auf der Währungsseite.

Unternehmer sollten deshalb weder jammern noch nach der helfenden Hand des Staates suchen – sondern nüchtern bilanzieren, denn der Franken-Höhenflug ist nicht nur eine Last, er schafft auch neue Vorteile. Viele Unternehmer und Konsumenten fahren derzeit eine Extradividende ein, die erst der Kurssprung geschaffen hat: «Die Energiepreise sind niedrig. Davon profitieren alle Unternehmen», sagt KMU-Professor Fueglistaller. Sinkender Ölpreis und starke Aussenkaufkraft lassen jeden Controller beim Bezahlen der Energierech-

nung heimlich jubeln. Auch viele andere Bezüge aus dem Ausland werden billiger, ganz gleich, ob es sich um Textilien, Elektronikteile oder Werkzeuge handelt.

Zudem sei mancher Unternehmer durchaus froh, dass er den Anlass nutzen könne, auch solche Themen intern durchzusetzen, die vorher noch tabu waren, so Fueglistaller.

Jetzt gelte es, manches über Jahre als «hervorragend» bewertete Vorgehen auf den Prüfstand zu stellen, wenn der Kunde dafür nicht bezahlt. Beispiel: Die Versessenheit nach absoluter Spitzenqualität.

Exporteure könnten ihren Absatz vergrössern, wenn sie aus dem Olymp des Top-Segments herunter steigen. «Keine Überqualität anbieten, sondern genau das, was der Kunde draussen braucht», sagt Unternehmer Duffner. Hier liesse sich so manches Produkt, wie er sagt, runtercustomizen: «Die Druckmaschine findet auch mit der Hälfte der Features zufriedene Käufer.» Der Abschied vom Hochanspruchdenken könne wie eine Befreiung wirken – denn er öffnet die Tür zu Preisen, die der Kunde bezahlen kann, ohne dass der Unternehmer auf das verzichten muss, was er am Ende des Tages meisten braucht: Eine auskömmliche Rendite.