



Schweizer Mysterium

Währungen Der teure Franken stellt die eidgenössischen Unternehmen vor gewaltige Herausforderungen. Dennoch verbreiten sie Optimismus. Warum nur?

Eigentlich dürfte es den erfolgreichen Unternehmer Peter Spuhler gar nicht geben: Als er seiner Schwiegermutter Ende der Achtzigerjahre die Stadler Fahrzeuge AG abkaufte, hatten sich ein paar Weltkonzerne den Markt für Eisenbahnen längst aufgeteilt. Stadler war eine kleine Firma mit gerade einmal 18 Mitarbeitern und ein paar Millionen Franken Umsatz. Zu allem Überfluss lag das Stammwerk auch noch in der Schweiz, schon damals kein günstiger Produktionsstandort.

Heute werden fast nirgendwo auf der Welt so hohe Stundenlöhne gezahlt wie zwischen Basel und Chiasso, der Wert des Frankens gegenüber Dollar, Mark und Euro hat sich allein seit Anfang der Neunzigerjahre um bis zu 73 Prozent erhöht. Als sich die Schweizerische Nationalbank

zu Beginn des Jahres dem Druck der Finanzmärkte beugte und den Mindestkurs zum Euro nicht länger verteidigte, sprang der Franken binnen Minuten nach oben.

Doch die Stadler Rail AG trotz von jeher der ökonomischen Unbill, das Unternehmen boomt wie nie: Spuhler, inzwischen Chef eines Konzerns, verkauft von Bussnang in der Ostschweiz aus Eisenbahnen in alle Welt, er macht 500-mal so viel Umsatz wie bei der Übernahme des Unternehmens und beschäftigt inzwischen 6000 Mitarbeiter.

Dass das Wunder von Bussnang bald vorbei sein könnte, weil der Franken zu stark ist, glaubt Spuhler nicht. „Natürlich habe ich mir diese Aufwertung nicht gewünscht“, sagt er, „aber irgendwie werden wir es hinbekommen.“ Pause. „Die Welt ist ja bekanntlich noch nie untergegangen.“

Spuhlers Optimismus passt so gar nicht zur kollektiven Klage, die seit Monaten die Schweiz durchweht: Der Tourismus leidet, weil selbst die Schweizer ihren Skiurlaub in Österreich verbracht haben. Die Wanderer werden es nun kaum anders machen. Der Einzelhandel in den Grenzregionen ist nicht mehr konkurrenzfähig, seit die Produkte im Eurogebiet viel billiger sind. Und die Exporte gehen ebenfalls zurück, im ersten Quartal des Jahres ist eine Rezession möglich.

Dass die Franken-Stärke in der Schweizer Wirtschaft Blessuren hinterlassen wird, scheint klar.

Aber Wunden, die nicht vernarben, sind kaum zu erwarten. Schließlich hat die Schweiz eine derartige Routine mit ihrer starken Währung entwickelt, dass selbst Ökonomen staunen.

FOTO: SOPHIE STIEGER / 13PHOTO / DER SPIEGEL

„Bereits in der Vergangenheit ist das Land viel besser mit einer Aufwertung zu rechtgekommen, als allgemein erwartet wurde“, sagt Jan-Egbert Sturm, Professor an der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich. „Die Schweiz scheint auch im Hinblick auf die Anpassungsfähigkeit ihrer Wirtschaft eine Insel der Glückseligkeit zu sein.“

Thomas Straubhaar, gebürtiger Schweizer und langjähriger Direktor des Hamburgischen Weltwirtschaftsinstituts, sagt: „Der Franken wird seit Jahrzehnten stetig stärker. Er wirkt wie eine Währungspeitsche, mit der die Wirtschaft seit jeher zu Anpassungen gezwungen wird.“

Wer dem Schweizer Mysterium auf den Grund geht, findet zunächst viele Parallelen zur alten Bundesrepublik. Als die deutschen Unternehmen zu D-Mark-Zeiten noch mit der permanenten Aufwertung kämpften, optimierten sie ständig die Produktion daheim, sahen zu, dass die Löhne nicht allzu rasch stiegen, und verlagerten Teile der Fertigung ins Ausland. Genauso machen es Stadler-Chef Spuhler und die meisten anderen Unternehmer im Lande.

Doch es gibt ein paar Besonderheiten, die dafür sorgen, dass die Schweiz eine noch größere Resistenz gegen die Aufwertung ihrer Währung besitzt: So unterschiedlich die Gesellschaft mit ihren vier Sprachräumen auch sein mag, der wichtigste Kitt ist ein ausgeprägter wirtschaftlicher Pragmatismus. Entsprechend ist der Arbeitsmarkt weitgehend liberalisiert. Zudem profitiert das Land seit Langem von Hunderttausenden Einwanderern und Pendlern.

Die Wirtschaft ist so flexibel und wandlungsfähig wie nur wenige andere auf der Welt. Nicht die Banken sind die wichtigste Zutat zur Schweizer Erfolgsformel, sondern international agierende Unternehmen, die in Branchen wie der Pharma- und der Luxusuhrenindustrie unterwegs sind oder Präzisionsmaschinen entwickeln, bei denen der Preis nur eine untergeordnete Rolle spielt. Dazu kommen all die mittelständischen Firmen, die sich auf Produkte spezialisiert haben, die sonst fast niemand herstellt – und schon gar nicht so gut.

Zum Beispiel einen Schraubenzieher, dessen Griffmaterial Vanillearomen beigemischt sind, damit er angenehmer riecht als die Werkzeuge der Konkurrenz.

Die Fahrt zum Hersteller dieses Schraubenziehers führt durch enge Sträßchen und vorbei an schneebedeckten Gipfeln: nach Wasen im Kanton Bern. Eva Jaisli, die den Familienbetrieb seit fast 20 Jahren gemeinsam mit ihrem Mann führt, kocht zur Begrüßung erst einmal Kaffee – und lässt charmant wissen, bei der Besichtigung der Produktion seien leider nicht besonders viele Mitarbeiter anzutreffen. „Bei uns

wohnen fast alle in der Nähe, deshalb fahren sie über Mittag nach Hause.“

Wie macht Jaisli das bloß? Profan anmutende Produkte wie Schraubenzieher in über 70 Länder zu verkaufen, sie aber ausgerechnet dort herzustellen, wo selbst ungelernete Arbeitskräfte über 4000 Franken pro Monat verdienen und mittags erst einmal alle nach Hause fahren?

Die Antwort mutet so simpel an wie Jaislis Produkte: Die Chefin hat PB Swiss Tools einen Produktivitätsschock verordnet. Sie beschäftigt heute genauso viele Mitarbeiter wie vor zehn Jahren, macht aber 30 Prozent mehr Umsatz.

Fast überall wurden alte durch neue Maschinen ersetzt oder Arbeiten gleich ganz automatisiert. Außerdem hat Jaisli die Verwaltung verschlankt und in zig neue Produkte investiert. In dem über 300 Seiten dicken Katalog gibt es nun auch hoch spezialisierte Instrumente für den Operationssaal. Kunden bekommen eine lebenslange Garantie auf Material und gegen Herstellungsfehler, da relativiert sich der Preis. Und wenn in Japan gerade Fahrradwerkzeug im Militarylook in ist, werden eben die hippen Designs nach Japan geliefert.

Genauso flexibel reagiert Jaisli auf das aktuelle Franken-Hoch. Damit die Kunden weiter Schweizer Wertarbeit kaufen, bekommen sie bei Zahlung in Franken einen Rabatt, marketinggerecht „Swiss Bonus“ genannt. Gleichzeitig sollen die Kosten weiter runter. „Wir prüfen die Prozesse ständig auf Optimierungspotenzial“, sagt Jaisli. Bei PB Swiss Tools wird nun 43 Stunden gearbeitet – 3 mehr als bislang. Die Belegschaft stört das nicht weiter. „Die Notwendigkeit haben alle sofort eingesehen“, sagt Jaisli. Immerhin blieb ja die Mittagspause zu Hause erhalten.

Es gehört zu den Schweizer Besonderheiten, dass sich die politische Diskussion oft um die Abschottung vom Ausland dreht, die Wirtschaft aber traditionell auf den Verkauf ins Ausland fixiert ist. Der Binnenmarkt mit seinen acht Millionen

Menschen ist viel zu klein für den Absatz all der Waren. Wachstum lässt sich nur durch den Export erzielen.

Trotz der starken Franken-Aufwertung in den vergangenen zwei Jahrzehnten haben sich die Ausfuhren des Landes zwischen 1993 und 2013 mehr als verdoppelt. Vor allem die Großkonzerne leben die Globalisierung mehr denn je. Während ausländische Firmen nur rund 400 000 Menschen in der Schweiz beschäftigen, haben die Schweizer Unternehmen inzwischen fast drei Millionen Mitarbeiter außerhalb ihrer Heimat unter Vertrag, allen voran Weltkonzerne wie der Nahrungsmittelhersteller Nestlé, der Pharmariese Novartis oder der Technologiekonzern ABB.

In der Schweiz beschäftigt ABB nicht einmal mehr fünf Prozent seiner weltweit 140 000 Mitarbeiter. Im Gegensatz zu vielen deutschen Unternehmenssitzen ist die ABB-Zentrale im Zürcher Stadtteil Oerlikon schlank besetzt. Auch bei allem anderen, was ABB in der Schweiz macht, gilt das Diktat der Schnörkellosigkeit – im Beratersprech „Lean Management“ genannt.

Niemand könnte dieses Prinzip besser verkörpern als Daniel Zeidler, ein freundlicher Asket, der so dürr ist, dass selbst das letzte Gürtelloch nicht in der Lage ist, die Anzughose vom Rutschen abzuhalten.

Zeidler verantwortet die Produktion von Großschaltern für Generatoren in Zürich. 50 Mitarbeiter kümmern sich darum, früher dauerte es 20 Tage, bis ein Generatorschalter fertig war, heute nur noch 2.

Ist das noch Fleiß oder schon Strebertum? Zeidler lacht. „Die Schweiz hatte nie Rohstoffe, nur Berge und Wasser“, sagt er. Und wenn man nichts besitze, sei es mit einem Land genauso wie mit einem Schulkind, das einen Kopf kleiner ist als alle anderen. „Man muss sich eben besonders anstrengen.“ Und bereit sein, mit Traditionen zu brechen.

Früher hatten sie bei ABB ein Problem, mit dem viele Schweizer Unternehmen kämpften: Es gab eine Kultur des Unter-den-Tisch-

Starke Währung Wie viel Euro ein Franken kostet





Internist Eckstein: „Hier stimmt das Umfeld einfach“

Kehrens. Zuzugeben, dass etwas besser laufen könnte, war schwierig. Es hätte ja bedeutet, einen Fehler einzugestehen. „So etwas kann man sich heute nicht mehr leisten“, sagt Zeidler. Deshalb gibt es überall in der Halle die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge zu machen. Präzise, wie es in der Schweiz nun mal zugeht, sind die Kästen nach „Ausgefüllt“, „In Arbeit“ und „Abgeschlossen“ sortiert. Fußabdrücke auf dem Boden weisen sogar darauf hin, wie man sich zum Lesen am besten hinstellt.

Aber zur Wahrheit gehört auch, dass ein Konzern alles Mögliche auf Effizienz trimmen kann, die Schweizer Löhne aber dennoch für viele Produkte zu hoch sind. Auf dem historischen Firmengelände stehen heute vorwiegend Büros und Wohnungen. „Wir produzieren in der Schweiz nur noch die absoluten Spitzenprodukte“, sagt Zeidler.

Unabhängig von der Branche nur noch für die jeweilige Edelmarke verantwortlich sein – das funktioniert auch, weil in kaum einem anderen Land so viel in Forschung und Entwicklung investiert wird. Gemessen an der Wirtschaftsleistung waren es zuletzt mehr als drei Prozent – und damit deutlich mehr als der Durchschnitt aller hoch entwickelten Länder.

Die üppigen Ausgaben können sich Staat und Unternehmen auch leisten, weil sie einen Teil der Ausbildung hoch qualifizierter Mitarbeiter ausgelagert haben. Bei Medizinern etwa spart die Schweiz rund eine Milliarde Euro pro Jahr, weil sie Tausende Ärzte aus dem Ausland importiert hat. Allein aus der Bundesrepublik haben sich rund 9000 Mediziner dem Schweizer Gesundheitssystem verpflichtet, jeder mit einer bis zu einer Million Euro teuren Ausbildung, die der deutsche Steuerzahler finanziert hat.

100 000 Menschen kommen jährlich per Saldo zusätzlich in die Schweiz, darunter ein beträchtlicher Teil aus Deutschland. Und rund 300 000 Arbeitnehmer pendeln täglich über die Grenze, aus Italien und Österreich, aus Frankreich und aus Südbaden.

Jens Eckstein ist einer von ihnen. Morgens um sieben wartet der Kardiologe und Internist, verheiratet, drei Kinder, in Freiburg auf den ICE nach Basel. Auf dem Bahnsteig drängen sich die Pendler, man kennt sich, man grüßt sich. Wenn der ICE hält, bilden sich dichte Trauben an den Türen. Nicht für alle gibt es Sitzplätze. Allein aus der Region Freiburg fahren täglich 5000 Arbeitnehmer über die Grenze.

Vor dem Badischen Bahnhof in Basel schließt Eckstein sein Fahrrad auf. Zehn Minuten später sitzt er in seinem Büro im Universitätsspital, sechstes Stockwerk, Blick über den Rhein. Alles in allem hat er eine knappe Stunde von zu Hause gebraucht.

Es ist nicht einmal das attraktive Gehalt, das Eckstein über die Grenze lockt – und dessen Kaufkraft durch die massive Franken-Aufwertung noch einmal zugelegt hat. Verlockend ist für Eckstein vor allem, dass „das Umfeld hier einfach stimmt“. Er hat Personalverantwortung, kann nach Herzenslust forschen – zu Hirnschlägen genauso wie zum Vorhofflimmern des Herzens –, besitzt die Freiheit, Apps zu entwickeln, und kann sich obendrein die Arbeitszeit weitgehend frei einteilen.

„Der Mehrwert entsteht hier durch zufriedene Mitarbeiter“, sagt Eckstein, und der Blick fällt durchs Fenster auf das nahe gelegene Novartis-Areal und den milliardenschweren Forschungscampus, den der Pharmagigant in den vergangenen Jahren mitten in Basel errichtet hat.

Weit über die Hälfte des Personals dort sind Ausländer, sie werden umsorgt, betreut, geschätzt. Eine Wohnung? Kein Problem. Krippenplätze? Werden organisiert. Neuausrichtung des Forschungsprojekts? Was machbar ist, wird ermöglicht.

Auch das macht die Schweiz so beliebt bei Spitzenkräften aus aller Welt: attraktive Arbeitsplätze, ein kreatives Umfeld – und viele Freiheiten. So entsteht eine wirtschaftliche Dynamik, die beispiellos ist: Die Arbeitslosenquote liegt bei 3,5 Prozent – obwohl die Bevölkerung in den vergangenen 30 Jahren um mehr als ein Viertel gewachsen ist.

Auch die Gewerkschaften sind stolz auf das Schweizer Modell. Corrado Pardini, Sohn italienischer Einwanderer, Nationalrat und Geschäftsleiter der größten Schweizer Einzelgewerkschaft Unia, ist alles andere als der Prototyp eines Arbeiterführers. Das Haar ist gepflegt nach hinten gekämmt, das Halstuch sitzt adrett, das Sakko auch.

Pardini weiß, dass der wirtschaftliche Erfolg vergänglich ist, unabhängig davon, wie der Franken gerade steht.

Stillstand, ist er überzeugt, bedeutet den Garaus für die Schweizer Volkswirtschaft. „Wir verteidigen nicht den Heizer auf der E-Lok“, sagt er, „unsere einzige Chance ist, auf Teufel komm raus Produkte mit einer hohen Wertschöpfung zu entwickeln.“

Auch deshalb stemmt sich Pardini nicht per se dagegen, wenn beim Eisenbahnhersteller Stadler oder beim Werkzeugmacher PB Swiss Tools angesichts der Frankenstärke erst einmal ein paar Stunden mehr pro Woche gearbeitet wird oder einige Unternehmen überlegen, einen Teil des Lohns in Euro auszubezahlen.

Der gewerkschaftliche Pragmatismus, der einigen deutschen Arbeiterführern neoliberal erscheint, resultiert aus einer simplen Erkenntnis: Die Schweizer wollen es nicht anders. Eine Volksinitiative, die eine Erhöhung des Mindesturlaubs von vier auf sechs Wochen forderte, scheiterte 2012 krachend.

Diese Arbeitslust sorgt für eine Konkurrenzfähigkeit, die selbst Experten des Schweizer Wirtschaftswunders überrascht: Als Peter Spuhler, der Chef des Eisenbahnherstellers Stadler, vor einiger Zeit die Lohnstückkosten seiner Standorte in der Schweiz und in Deutschland berechnen ließ, wollte er eigentlich nur wissen, um wie viel teurer die Schweiz angesichts der doppelten so hohen Löhne ist.

Heraus kam allerdings, dass ihn die Schweizer Mitarbeiter gar nicht mehr kosten. Den Lohnnachteil gegenüber Deutschland gleichen sie nahezu vollständig aus – unter anderem dadurch, dass sie rund 400 Stunden pro Jahr mehr arbeiten.

Sven Böll, Horand Knaup

FOTO: SOPHIE STIEGER / 13PHOTO / DER SPIEGEL

4. Juni
0,96 €

Starke Wahrung

Wie viel Euro ein Franken kostet

