

Während Männer im Haushalt Hand anlegen, verrichten Frauen mehr bezahlte und freiwillige Arbeit **SEITE 25**

Das Internet der Dinge hat nicht die Kaffeemaschine, aber den sensorbestückten Container erreicht **SEITE 28**

Schweiz oder Ausland, das ist die Frage

Die beiden grössten Schweizer Fensterproduzenten wählen die beiden Extremvarianten, um dem starken Franken zu trotzen

Die Fensterhersteller leiden unter dem Frankenkurs. Auffällig ist, dass die beiden Marktführer das Problem ganz anders angehen: Der eine industrialisiert die Produktion, den anderen zieht es ins Ausland.

DANIEL IMWINKELRIED

Verlagern oder automatisieren – vor dieser Grundsatzfrage steht jedes Schweizer Industrieunternehmen, seitdem der Wert des Franken im Vergleich mit dem Euro derart stark gestiegen ist. Die Fensterhersteller sind besonders hart vom sogenannten Franken-Schock getroffen worden. Die Kombination von schwachem Euro und Bauboom in der Schweiz eröffnete ausländischen Anbietern die verlockende Chance, noch stärker in den hiesigen Markt vorzustoßen. Um konkurrenzfähig zu bleiben, blieb den Schweizer Herstellern nichts anderes übrig, als ihre Preise möglichst rasch um mindestens 20% zu senken. Eine solche Reduktion war mit der herkömmlichen Produktionsweise allerdings nicht zu schaffen – es sei denn, ein Anbieter nahm hohe Verluste in Kauf.

Auszug aus der Schweiz

Die beiden grössten Schweizer Fensterhersteller, Arbonia und 4B, reagieren auf diesen Margendruck ganz unterschiedlich. Arbonia verlagert die Produktion aus der Schweiz in die Slowakei und nach Thüringen. Die Geschäftszahlen seien nach der überraschenden Aufhebung der Euro-Franken-Grenze durch die SNB Mitte Januar 2015 feuerrot gewesen, sagt Firmenchef Alexander von Witzleben. Das Unternehmen stand am Abgrund und musste, um zu überleben, eine Kapitalerhöhung von 200 Mio. Fr. durchzuführen. Seit einiger Zeit beliefert das slowakische Arbonia-



Eine Alternative zur Verlagerung ins Ausland ist die industrialisierte Produktion des Fensterherstellers 4B.

Werk nun den Schweizer Markt mit Kunststoff-Fenstern, und in diesen Wochen kommt die Lieferkette aus Thüringen in die Schweiz für die in der Herstellung komplexeren Holz-Aluminium-Fenster in Gang. Ende Jahr soll die Verlagerung ins Ausland wie geplant abgeschlossen sein.

Einen anderen Weg beschritt die Führung von 4B. Sie investierte 13 Mio. Fr., um das Werk in Hochdorf auf Vordermann zu bringen. In der Fabrik herrschen nun die Prinzipien des Lean-Managements. Sie zielen darauf ab, mit

einem möglichst geringen Aufwand an Ressourcen und auf eine effiziente Art zu produzieren.

Wenig effizienter Bau

Gerade der Bausektor ist berüchtigt für seine wenig effizienten Herstellungsverfahren. Anderen Industriebranchen hinkt er in dieser Hinsicht teilweise Jahrzehnte hinterher. Bezeichnenderweise ist im Hochdorfer Werk von 4B ein aus dem Maschinenbau stammender Manager für die Produktion zuständig, Füh-

runkskräfte, die im Bausektor gross geworden sind und sich mit schlanken Produktionsprozessen auskennen, gibt es nur wenige, weshalb die Firmen auch hart um ihre Dienste kämpfen.

Die Investitionen in Hochdorf verhalfen 4B dazu, die jährliche Produktion von Fenstern um 30% auf 170 000 Stück zu erhöhen. «Unsere Strategie zielt auf die Marktführerschaft in der Schweiz», sagt Bernhard Merki, Chef des Unternehmens. Offensichtlich ist er davon überzeugt, im Konkurrenzkampf mit Arbonia, die im Ausland von vergleichs-

weise niedrigen Lohnkosten profitiert, zu bestehen. Pro 100 Fr. Umsatz muss ein Schweizer Fensterhersteller mit ungefähr 15 Fr. Gehaltsaufwendungen rechnen. In Thüringen sind diese nicht einmal halb so hoch, und in der Slowakei betragen sie rund einen Fünftel des hiesigen Niveaus. Im Durchschnitt ergibt das eine Ersparnis von etwa 10 Fr., wobei laut Angaben von Branchenvertretern die Hälfte davon durch die Transportkosten wieder aufgeessen wird.

Ein Verdrängungswettbewerb

Deshalb werden möglicherweise die Strategien von Arbonia und 4B aufgehen. Unter Druck geraten werden hingegen die vielen kleinen Schweizer Anbieter, aber auch die Nummern drei und vier des hiesigen Marktes, Baumgartner und Swisswindows. Arbonia und 4B haben mit ihren Massnahmen die Produktivität erhöht und sind in der Lage, den Output weiter zu steigern, ohne dass ihnen dadurch die Kosten davonlaufen. «Hierzulande zeichnet sich ein Verdrängungswettbewerb ab», sagt Merki von 4B. Auch die übrigen Hersteller werden sich die Frage stellen müssen, ob sie die Produktion ins Ausland verlagern oder die Automatisierung forcieren sollen. Dafür benötigt eine Firma aber Kapital, und das werden längst nicht alle Schweizer Anbieter aufbringen können. Zu häufig operieren sie bereits mit dünner Marge.

Die grössten Fensterhersteller Zentraleuropas

Umsatz in Mio. €

Firma	Heimmarkt	Umsatz
Internorm	Österreich	370
Arbonia	Schweiz	325
Finstral	Italien (Südtirol)	185
Weru	Deutschland	170
4B	Schweiz	160

QUELLE: Arbonia, 2016, teilweise Schätzwerte

Individuelle Gehaltserhöhungen sind auf dem Vormarsch

2017 und 2018 dürfte eine anziehende Teuerung die Kaufkraft der Angestellten in der Schweiz schmälern

NATALIE GRATWOHL

Schweizer Arbeitnehmer haben im vergangenen Jahr etwas mehr verdient. Die Nominallöhne sind durchschnittlich um 0,7% gestiegen. Da gleichzeitig die Konsumentenpreise um 0,4% gesunken sind, haben sich die Reallöhne um 1,1% erhöht. Damit hat sich die Kaufkraft der hiesigen Lohnempfänger in ähnlichem Ausmass verbessert wie in den Vorjahren. Seit 2008 sind die Reallöhne nämlich jährlich um durchschnittlich 1,2% gestiegen. Die Angestellten haben davon profitiert, dass die Teuerung jeweils tiefer ausgefallen ist, als bei den Lohnabschlüssen noch erwartet worden war.

Gewerkschaften fordern

Im laufenden Jahr ist jedoch absehbar, dass sich das Reallohnwachstum abschwächt. Laut einer Befragung der St. Galler Beratungsfirma Know dürften die Nominallöhne 2017 im Durchschnitt zwar um knapp 0,9% wachsen. Ökonomen gehen jedoch davon aus, dass die Teuerung um 0,5% anziehen dürfte, was die Kaufkraft der Lohnempfänger entsprechend schmälert.

Für das nächste Jahr erwarten Konjunkturforscher, dass sich die Konsumentenpreise etwa ähnlich stark erhöhen werden wie 2017. Vor dem Hin-

tergrund der anziehenden Teuerung und der verbesserten Konjunkturprognosen für die Schweiz hat der Schweizerische Gewerkschaftsbund (SGB) am Dienstag seine Lohnforderungen präsentiert. Die Gewerkschaften fordern, dass die Löhne im nächsten Jahr generell um 1,5 bis 2% erhöht werden. Im Gastgewerbe etwa werden 2% mehr Gehalt gefordert, während es bei der Swisscom und weiteren Telecom-Anbietern 1% sind. Obwohl die Margen vieler Industriebetriebe im Zuge des Franken-Schocks geschmolzen sind, liegen die Forderungen für diesen Sektor voraussichtlich bei 1,5 bis 2%. Im Detailhandel sollen Salärzuwächse von 1,5% durchgesetzt werden, wobei der SGB vor allem bei den mittleren Lohnkategorien und den Frauenlöhnen Handlungsbedarf sieht.

Produktivität hält nicht mit

Die Gewerkschaften wollen in der Lohnrunde 2018 grundsätzlich ein besonderes Augenmerk auf die Entwicklung der Frauenlöhne legen. Trotzdem sprechen sie sich gegen individuelle Lohnserhöhungen aus.

Generelle Gehaltserhöhungen werden immer seltener. Laut der Umfrage des Beratungsunternehmens Know heben im laufenden Jahr lediglich rund ein Fünftel der Firmen die Saläre für alle

Mitarbeiter an. Individuelle Anpassungen sind auf dem Vormarsch. Sie können gerade in Wirtschaftszweigen, in denen aufgrund der wirtschaftlich angespannten Situation wenig Spielraum für generelle Lohnserhöhungen besteht, dazu beitragen, dass die Produktivitätsentwicklung und das Lohnwachstum

innerhalb des Unternehmens besser in Einklang gebracht werden.

Gesamtwirtschaftlich haben in den vergangenen Jahren hierzulande die Produktivitätsfortschritte nicht mit der Entwicklung der Reallöhne Schritt gehalten. Laut Angaben der KOF Konjunkturforschungsstelle der ETH Zü-

rich ist die Lohnquote beziehungsweise das Verhältnis des Entgelts für die Arbeitnehmer (v. a. Bruttolöhne inklusive Sozialbeiträge der Arbeitnehmer und Arbeitgeber) im Verhältnis zum nominalen Bruttoinlandsprodukt in den Jahren 2011 bis 2016 ziemlich stark gestiegen. Lag sie 2011 noch bei knapp 58%, waren es 2016 bereits 60%.

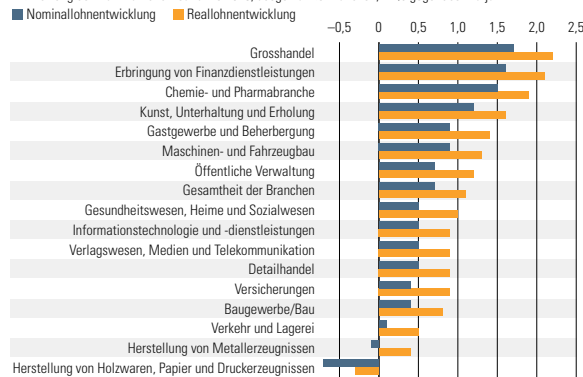
Baldige Lohnverhandlungen

Der Schweizerische Arbeitgeberverband (SAV) weist deshalb im Vorfeld der Lohnverhandlungen darauf hin, dass die Schweiz im internationalen Vergleich an Wettbewerbsfähigkeit einbüsst, weil die Produktivität der Unternehmen in den vergangenen Jahren weniger stark gewachsen ist als die Reallöhne. Zudem erinnern die Arbeitgeber angesichts der nun anziehenden Konsumentenpreise daran, dass die Mitarbeiter in den letzten Jahren von einer negativen Teuerung profitiert haben.

Ob das Lohnwachstum die Wettbewerbsfähigkeit hemmt oder ob es vielmehr in Einklang mit der Produktivitätsentwicklung ist, muss letztlich auf Ebene der einzelnen Unternehmen betrachtet werden. Aus gesamtwirtschaftlicher Sicht ist das Lohnwachstum auch ein bedeutender Treiber für den Privatkonsum.

Grosse Bandbreite

Entwicklung der Nominal- und Reallöhne 2016, ausgewählte Branchen, in % gegenüber Vorjahr



QUELLE: BFS

NZZ-Infografik/eko.