



Rolle der Logistik beim Management von Währungsschwankungen

Alwin Locker
Soltar – The Supply Chain Experts
3. November 2011

«Starker Franken lässt Exporte stagnieren»

NZZ

«Das Ende der Frankenstärke ist absehbar»

Handelszeitung

«Frankenstärke treibt Arbeitsplätze ins Ausland»

NZZ

«**Frankenstärke vernichtet Milliarden
an Pensionskassengeldern**»

Südostschweiz

«*Schweizer Währungsflüchtlinge stürmen deutsche
Grenzstädte*»

Spiegel



Aufwertung der Schweizer Franken zu Euro und \$ um 30-40% als neue Herausforderung

Wechselkurs CHF – €



Wechselkurs CHF – \$



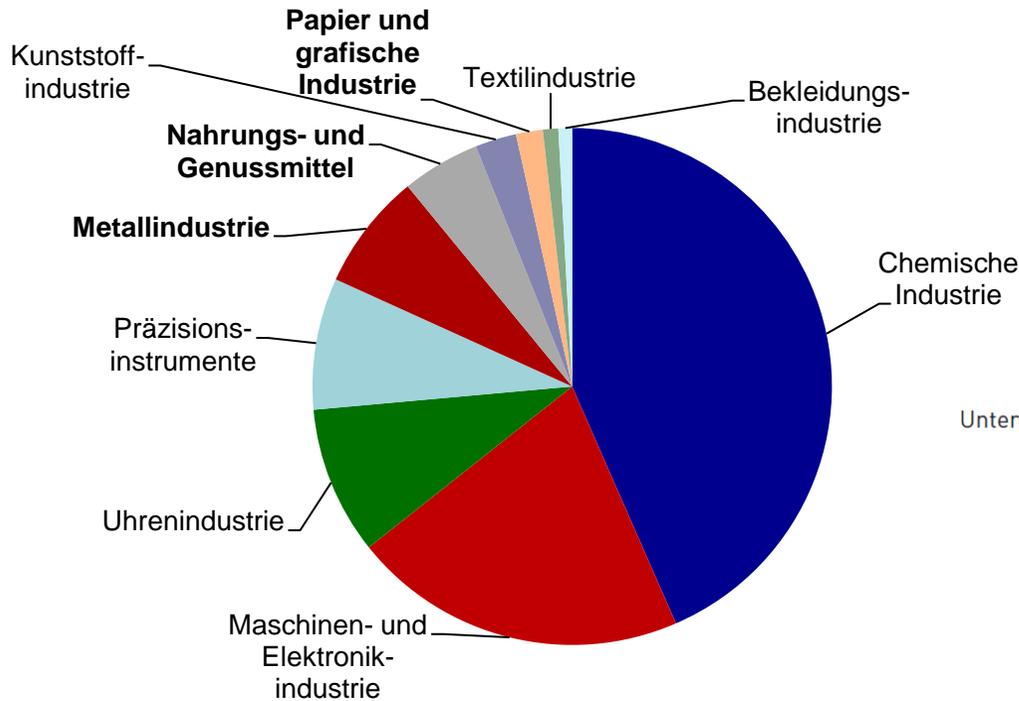
Die Geschwindigkeit der Aufwertung hat Unternehmen und Politik überrascht

Laut Swissmen sind 1/3 ihrer Mitgliedunternehmen in Verlustzone – Eine Beispielrechnung

	G&V	CHF – Euro 1.50 CHF – \$ 1.10	CHF – Euro 1.20 CHF – \$ 0.80	Delta
Prämissen:	Umsatz	100 Mio. CHF	82 Mio. CHF	-18%
1. Umsatz: 20% CH, 70% EU, 10% US	CH EU US	20 Mio. 70 Mio. 10 Mio.	20 Mio. 56 Mio. 7 Mio.	
2. Sourcing: • 50% Materialanteil an Umsatz • 50% CH, 40% EU, 10% US	Kosten	92 Mio.	86 Mio.	-7%
	CH-Material CH-Faktorkosten €-Material \$-Material €-Faktorkosten	25 Mio. 16 Mio. 20 Mio. 5 Mio. 5 Mio.	25 Mio. 16 Mio. 16 Mio. 4 Mio. 3 Mio.	
3. Produktion: • 20% Faktorkosten Produktion vom Umsatz • 80% CH; 20% EU	Restliche Kosten	22 Mio.	22 Mio.	
	EBIT / Marge	8 Mio. (8%)	-3 Mio.	Gewinn → Verlust
				-11 Mio.

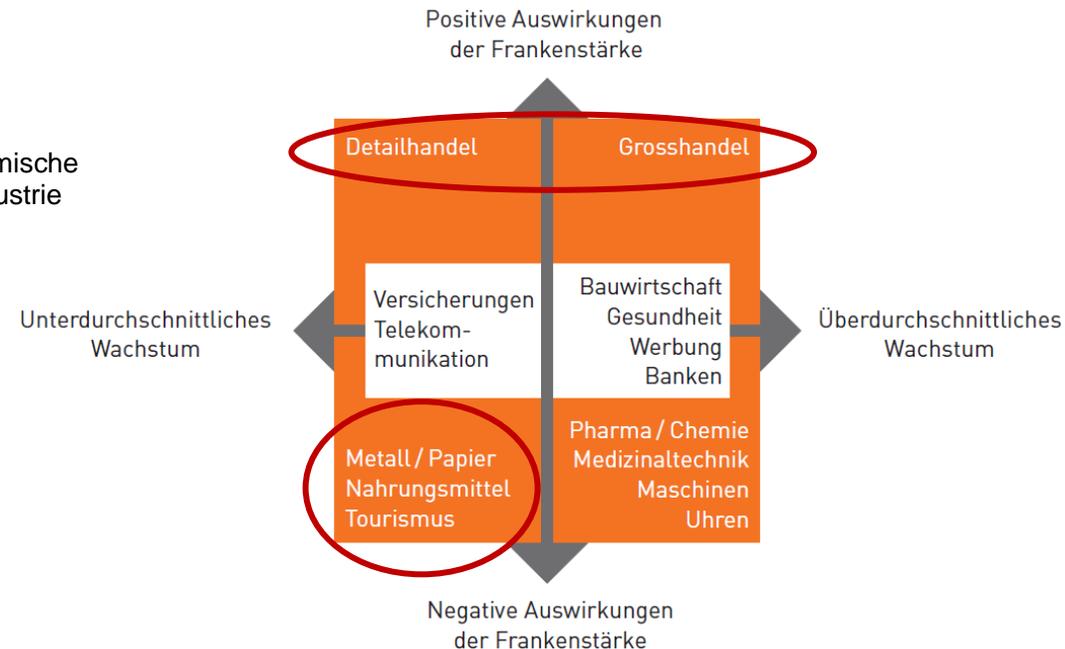
Negative Effekte vor allem für exportorientierte Industrien – teilweise durch Wachstum kompensiert

Exportstatistik 2010



Quelle: Eidgenössische Zollverwaltung

Betroffenheit von den Frankenstärke im ersten Halbjahr 2011



Quelle: economiesuisse

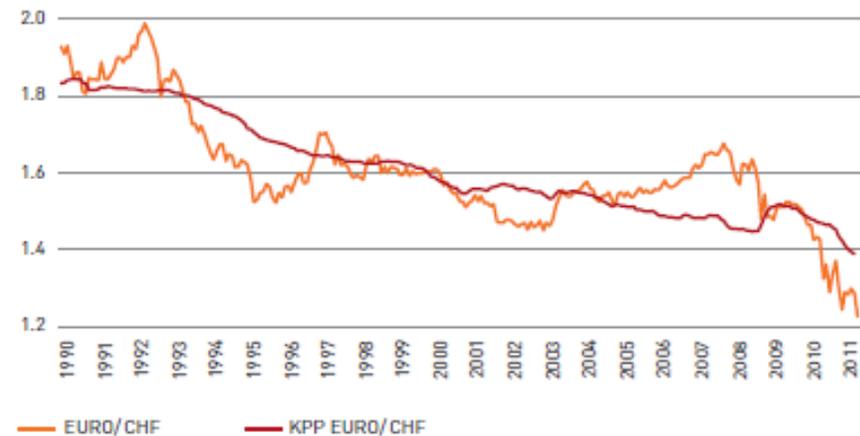
Branchen Metall / Papier, Nahrungsmittel und Tourismus v.a. betroffen – Handel teilweise als Profiteure

OSEC empfiehlt auf CH Stärken zu setzen – mittelfristig wird Frankenabwertung erwartet

OSEC – Empfehlungen an KMU

- **Qualität** und **Swissness** betonen → Premium (branchenspezifisch)
- Auf **Eigeninitiativen** setzen (Produktinnovation/verstärktes Marketing)
- Produktportfolio straffen → klarere **Positionierung**
- **Zielmärkte** bewusst aussuchen; Risiko managen! Klare Strategie, mit Fokussierung!
- Währungseffekte und Margendruck über **Produktivitätsfortschritte, Prozess- und Logistiko**ptimierung begegnen

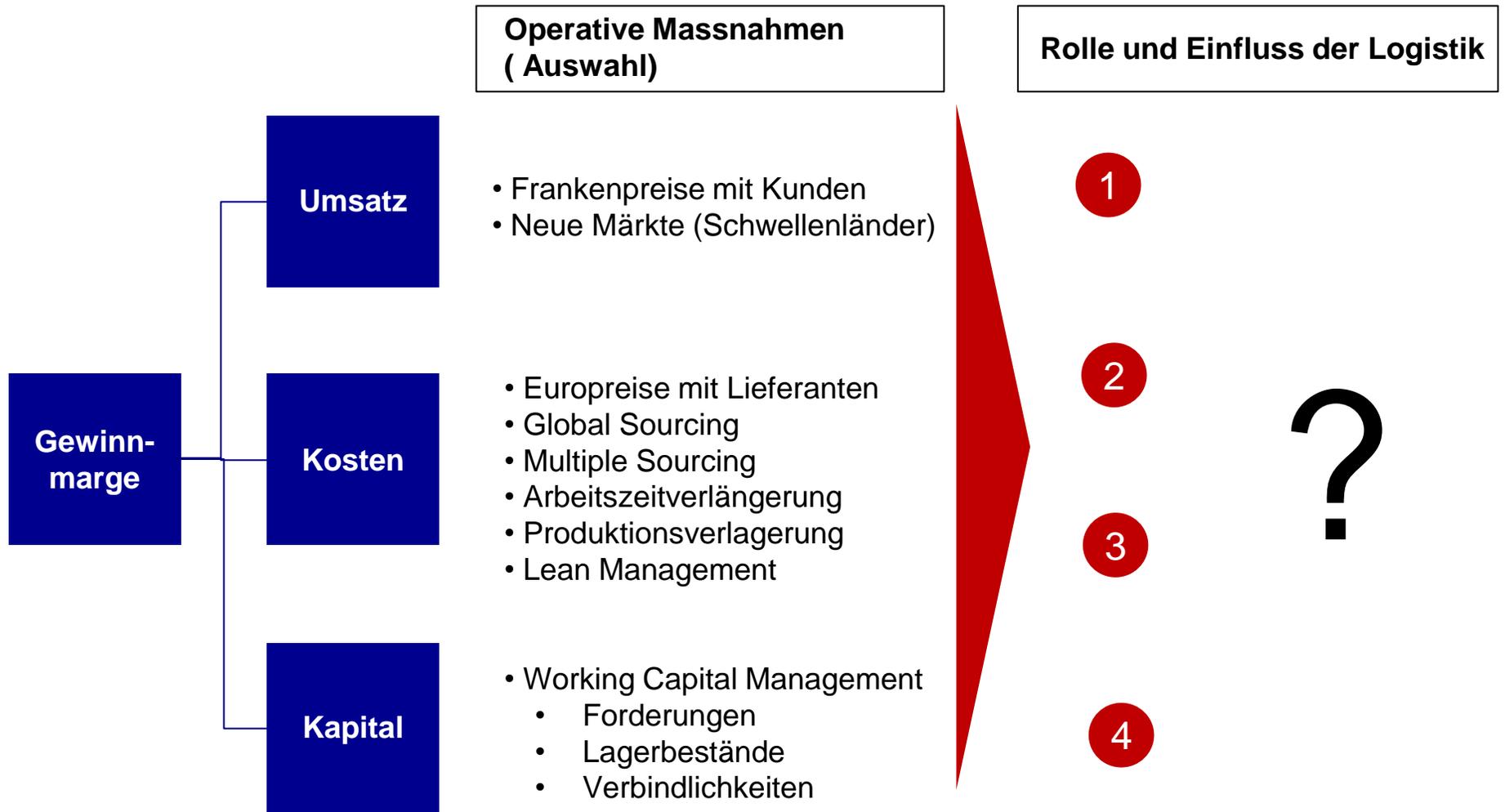
Nomineller Wechselkurs Euro/Franken und Kaufkraftparität



Quelle: economiesuisse

Frankenstärke fordert Management in vielen Bereichen: F&E, Marketing, Produktion & Logistik

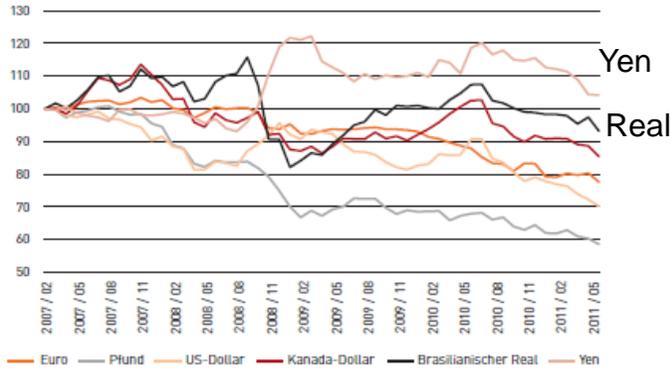
Die Massnahmen gegen starken Franken haben Auswirkungen auf die Logistik



1

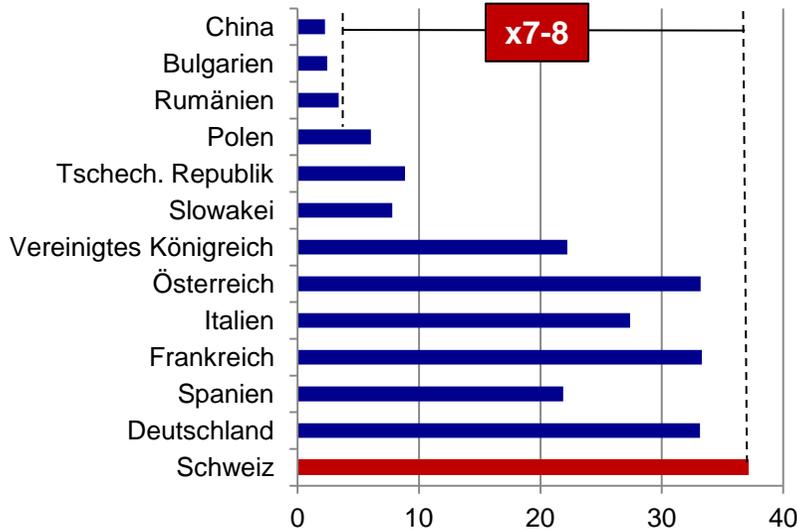
Trend zur internationalen Logistik durch starken Franken noch verstärkt

Ausgewählte Währungen zum Franken

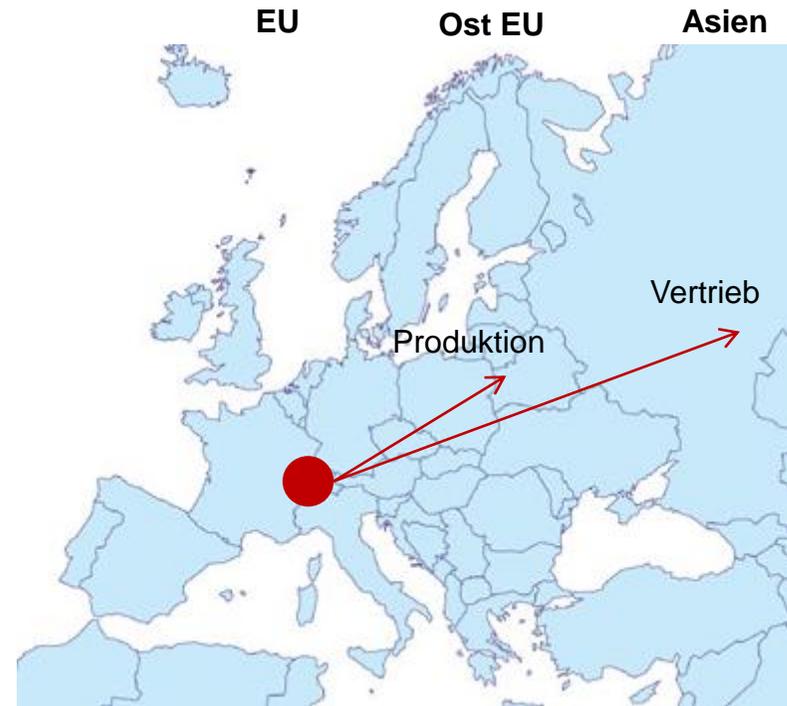


Quelle: economiesuisse

Faktorkosten 2009 (Lohnkosten pro h in Euro)



Quelle: WiFo, Institut der deutschen Wirtschaft Köln



Beispiele

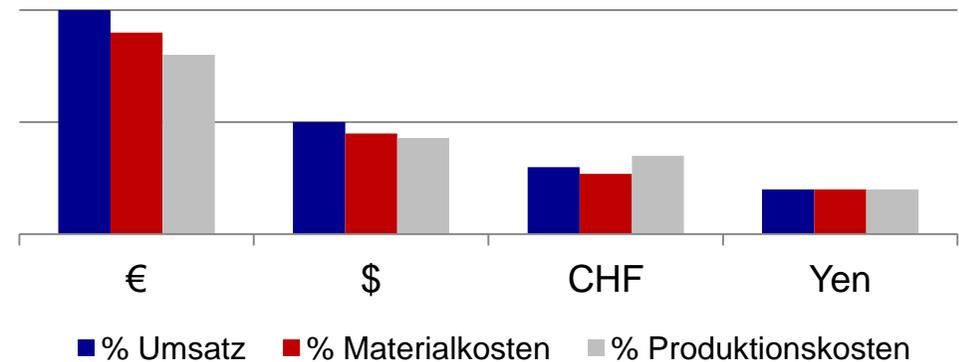


- Yen und Real mit geringer Ab-/Aufwertung
- Verlagerung nach Osteuropa und Asien bei lohnintensiver Produktion als Kostenchance

2 „Natural Hedging“ als wirksamste Methode zur Reduktion von Währungsrisiken

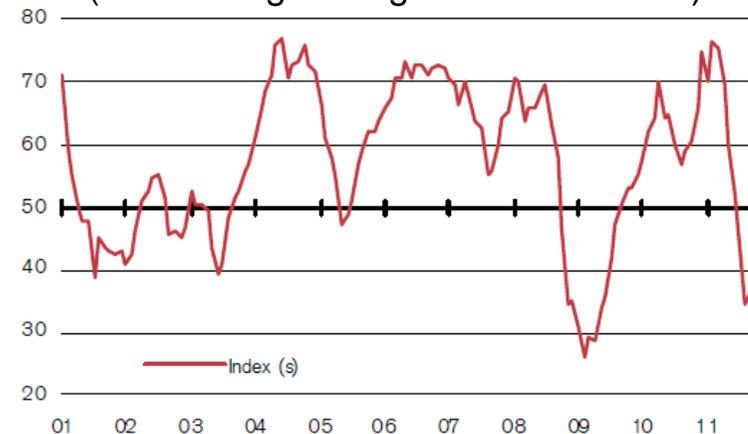
Natural Hedging = Umsätze und Kosten in einer Währung

- Einkauf in «Umsatz» Währung
 - Global Sourcing
 - Multiple Sourcing
 - Preise in Fremdwährung
- Produktion in «Umsatz» Währung
 - Verlagerung
 - Löhne in Fremdwährung



Einkaufspreisentwicklung

(Purchasing Manager Index Schweiz)



Beispiele

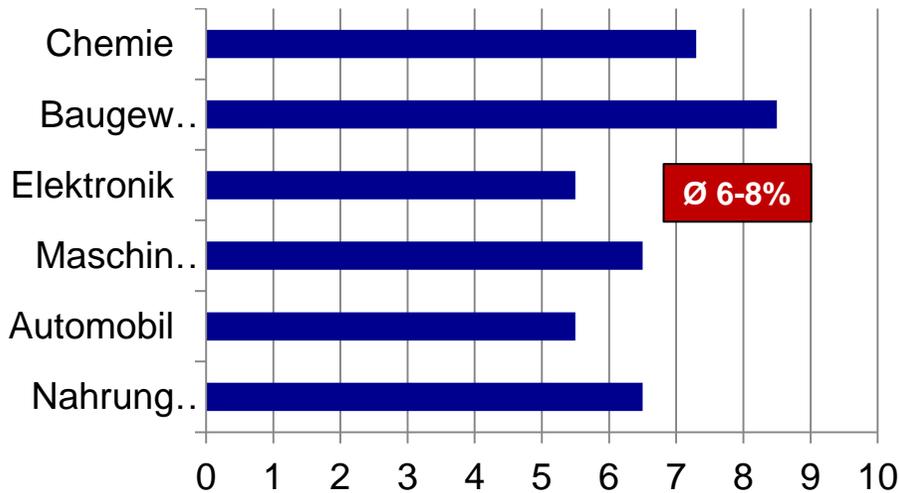


Natural Hedging fördert Supply Chain Management Ansatz

3

„Lean Logistik“ als Ansatz zur Kostensenkung und Produktivitätserhöhung

Logistikkosten
(in % am Umsatz)

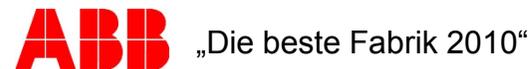


Quelle: GS1 Schweiz, eigene Auswertung, 2008

Lean Logistik Prinzipien

Prinzipien	Methodenbeispiel
Kundenorientierung	Vendor Managed Inventory
Wertschöpfung erhöhen	Wertstromdesign identifiziert „Verschwendung“
Fliessprinzip	Just in Time
Pull-Prinzip	Order Penetration Point
Perfektion	Quality Circles

Beispiele



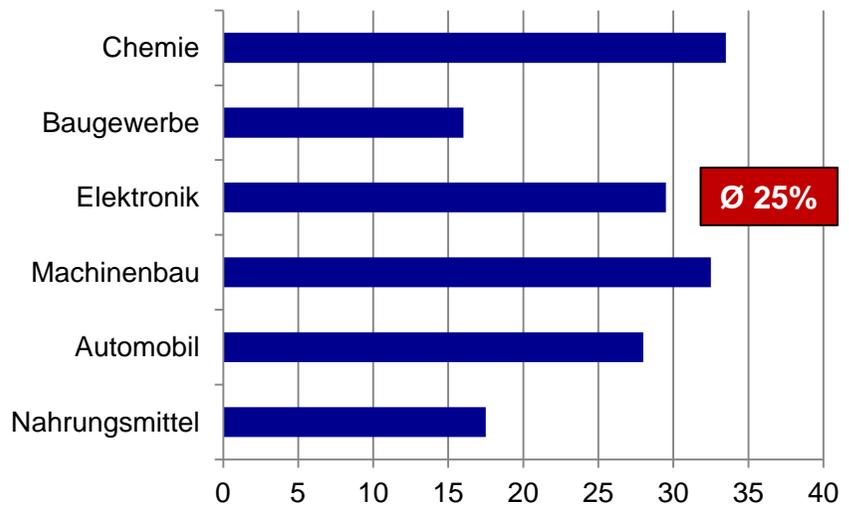
Reduktion von «Verschwendung» durch Lean Prinzipien kann Trade-offs zwischen Kosten – Verfügbarkeit – Beständen auflösen

4

Working Capital Management gewinnt wieder an Bedeutung – gibt Luft zum Durchhalten

Working Capital nach Branchen

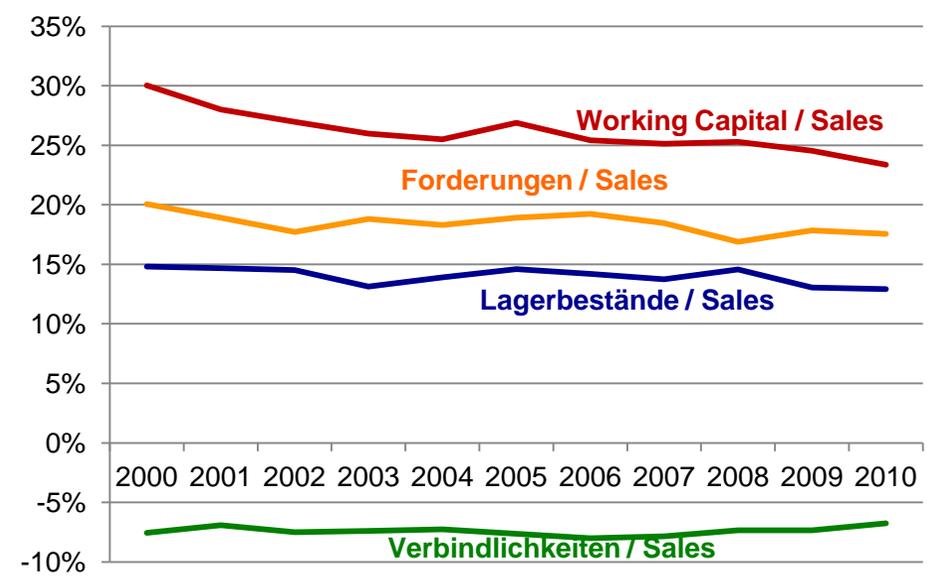
(in % des Umsatzes, SPI Unternehmen ohne Finanz)



Quelle: Thomson Reuters, eigene Auswertung, 2007

Working Capital Bestandteile

(in % des Umsatzes, SPI Unternehmen ohne Finanz)



Beispiele



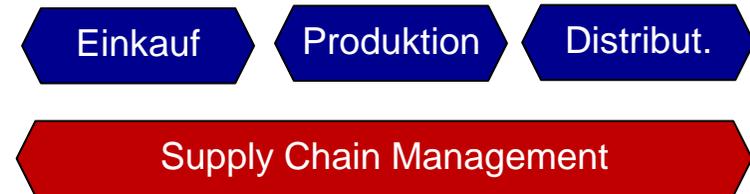
13% des Umsatzes sind in Lagerbeständen gebunden – Potential zur Erhöhung des Cash Flows

Fazit – Starker Franken fordert und fördert ein professionelles Logistikmanagement in mehreren Dimensionen

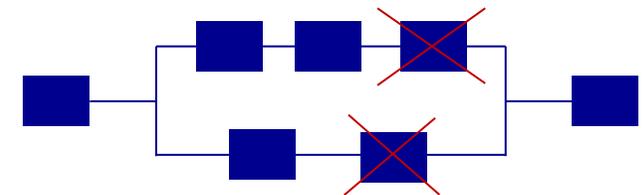
1 ▶ **Neue Märkte** in Vertrieb, Produktion und Beschaffung brauchen eine **globale Logistik**



2 ▶ **Natural Hedging** braucht eine integrierte Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik = **Supply Chain Management**



3 ▶ **Kostendruck** kann durch **Lean Logistik** Ansätze begegnet werden



4 ▶ **Cash Flow** Potentiale liegen im **Bestandsmanagement** im Netzwerk

