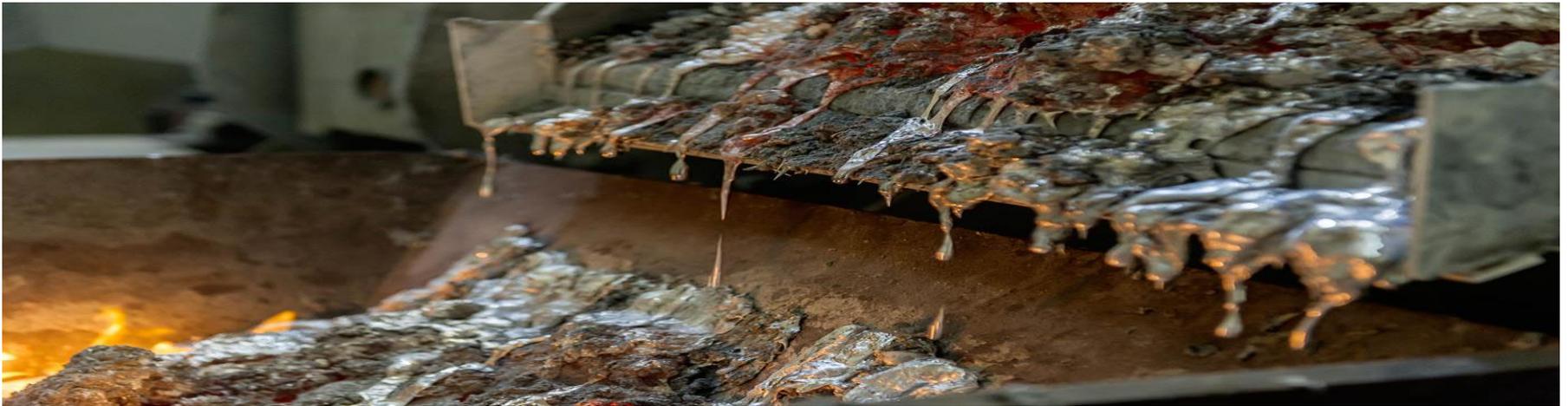


Johannes Messer – Consulting GmbH



Aluminium Druckguss in Deutschland „Aktuelle Bestandsaufnahme“

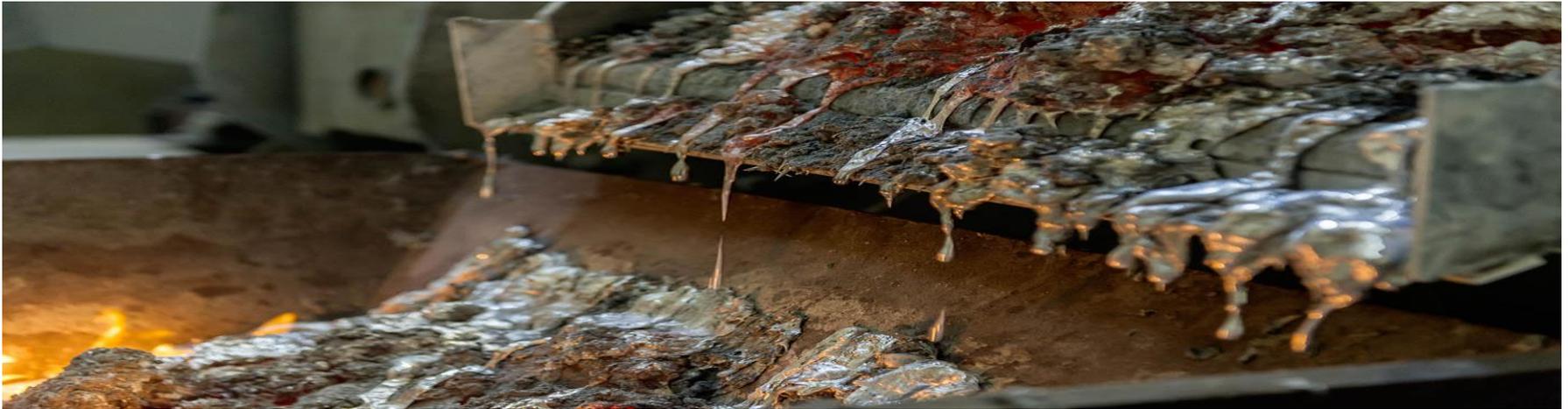
Inhalt

- **Ausgangssituation**

- **.. das Umfeld** (der deutschen Gießereien)
 - Der weltweite Aluminiumbedarf wird langfristig weiter steigen
 - Deutschland bei der Produktivität noch auf Platz 1
 - Veränderung im Teileportfolio (Antriebsstrang → E-Mobilität; Fahrwerk und Strukturteile)
 - Geringe Ertragskraft im internationalen Vergleich
 - Durchschnittliche Ertragskraft deutscher Druckgießereien (Beispiel)
 - Auswirkungen der aktuellen Lohnanpassungen
 - Zusammenfassung/Bewertung der Einflüsse

- **.. die Antwort** (bzw. ein Teil davon)
 - HPDC KVP light ... kurzfristige Erfolge

- **Fazit**

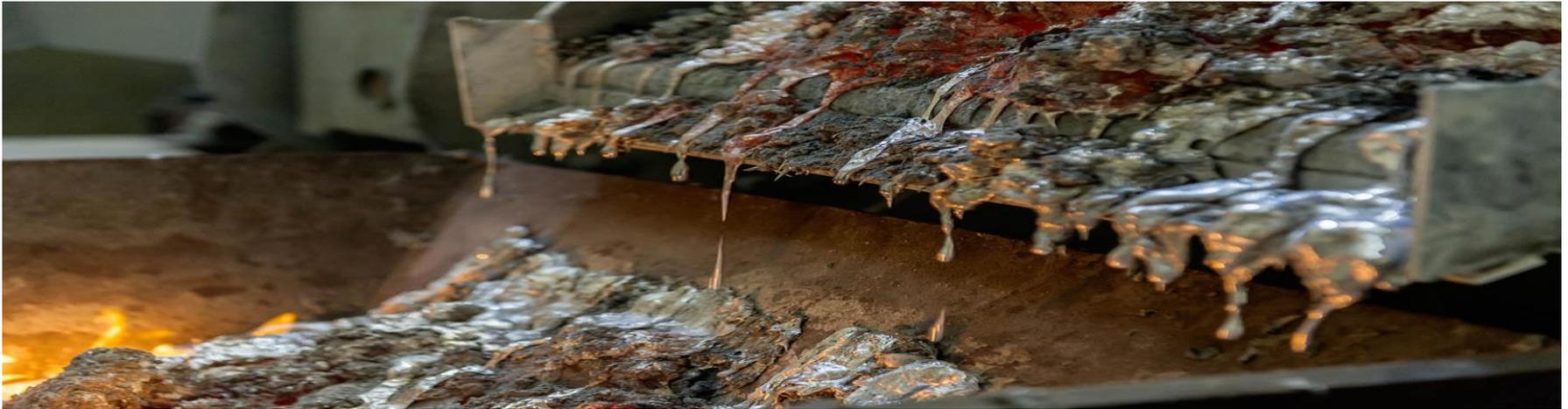


Ausgangssituation

Ausgangssituation

Die deutsche Leichtmetall Gießerei Industrie befindet sich seit vielen Jahren in einer wirtschaftlich **schwierigen Situation**. Der durchschnittlich erzielte EBITDA liegt, im Vergleich zu anderen Produktionsverfahren der Metallverarbeitung, niedriger. Die Ursachen sind unterschiedlichster Natur und wie das Verfahren selbst sehr komplex. Die fehlenden Ergebnisse führen unter anderem zu Investitionsproblemen in Menschen und Maschinen. Die **Konsequenzen** sind absehbar. Deutsche Gießereien sind dabei ihre weltweit führende Position in Bezug auf **Know how** und **Innovation** mittelfristig zu **verlieren**.

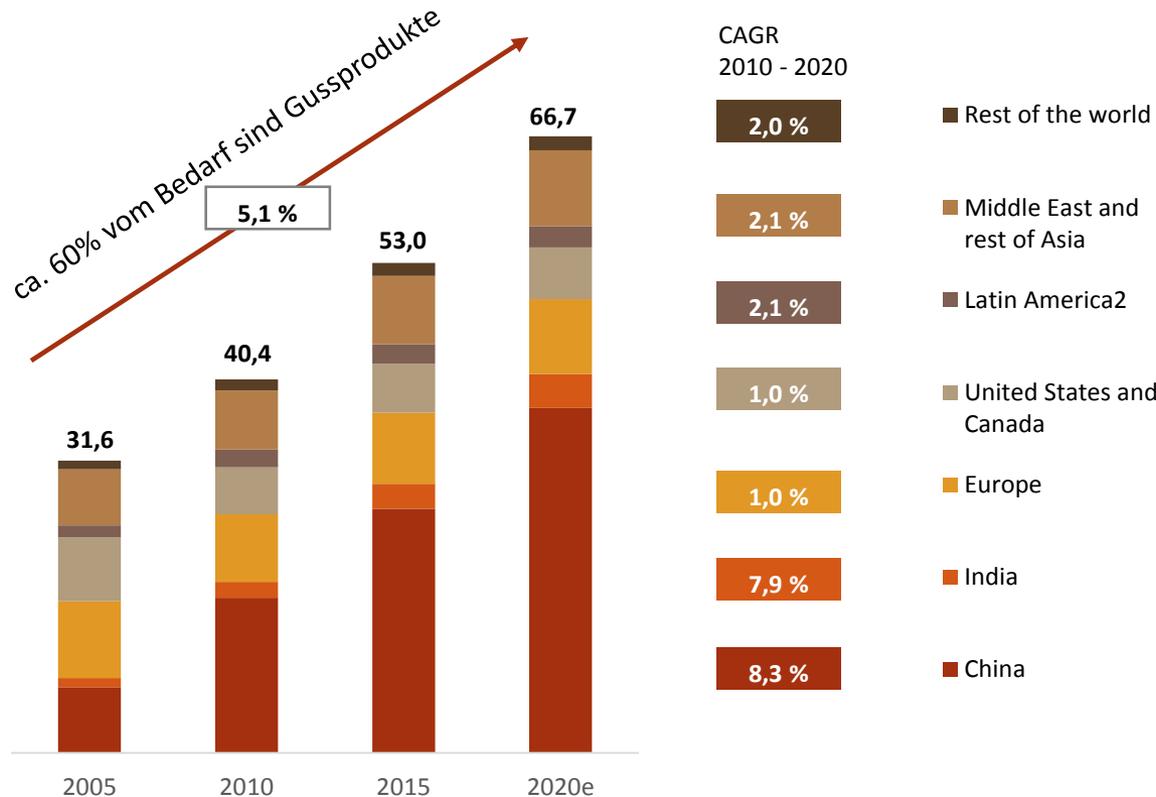
Der Standort Deutschland, mit seinen hohen Lohn- und Energiekosten, ist gerade für die Gießereien eine besondere Belastung. Der gerade ausgehandelte Tarifabschluss in der Metallindustrie bedeutet für die Gießerei Industrie eine weitere Verschärfung der bereits angespannten Situation. Eine enorme zusätzliche **Belastung** ist die **Folge**.



.. das Umfeld

Der weltweite Aluminiumbedarf wird langfristig weiter steigen

Global aluminium consumption (Million tons per annum)



Sources: RBC – Aluminium Market Outlook; U.S. Geological Survey Minerals Yearbook ; CRISIL; A.T.Kearnea analysis

Anmerkung :

Der \emptyset Aluminiumgussbedarf pro PKW wird lt. Prognosen bis 2020 noch einmal um fast **10 % steigen** (2016 ca. 99,5 kg/PKW → 107 kg/PKW in 2020)

Prognosen über 2020 hinaus zeigen **weiteres Wachstum** bei deutlicher Veränderung des Teileportfolios.

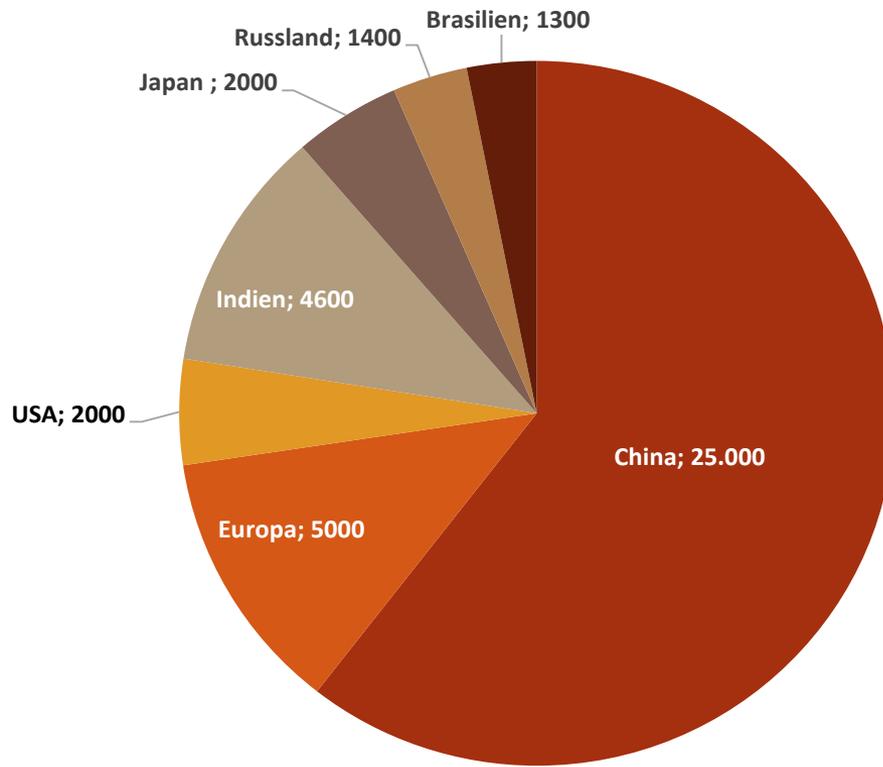
Indien (7,9%) und China (8,3%) weisen die größten Steigerungsraten auf.

Kernaussage:

Weiterhin findet ein starkes Wachstum statt, jedoch liegt der Schwerpunkt nicht in Deutschland bzw. Europa.

Deutschland liegt bei der Produktivität **noch** auf **Platz 1**

Anzahl der Gießereibetriebe in den wichtigsten Erzeugerländern 2013 (**Deutschland 600 Gießereien**)



Anmerkung :

Das **Wachstum** der AL-Gießerei Industrie in **China** lag in den letzten Jahren (2004-2012) bei ca. **10 %/Jahr**. Kaum Wachstum in Europa.

Die **Chinesische** Regierung unterstützt und lenkt die Gießerei Industrie mit **Förderprogrammen** für Produktivität und Qualität.

Der **deutsche Know how** Vorteil wird aktuell **kleiner**.

Kaum **Investitionen** in neue Gießereien in Deutschland (max. Erweiterungsinvestitionen).

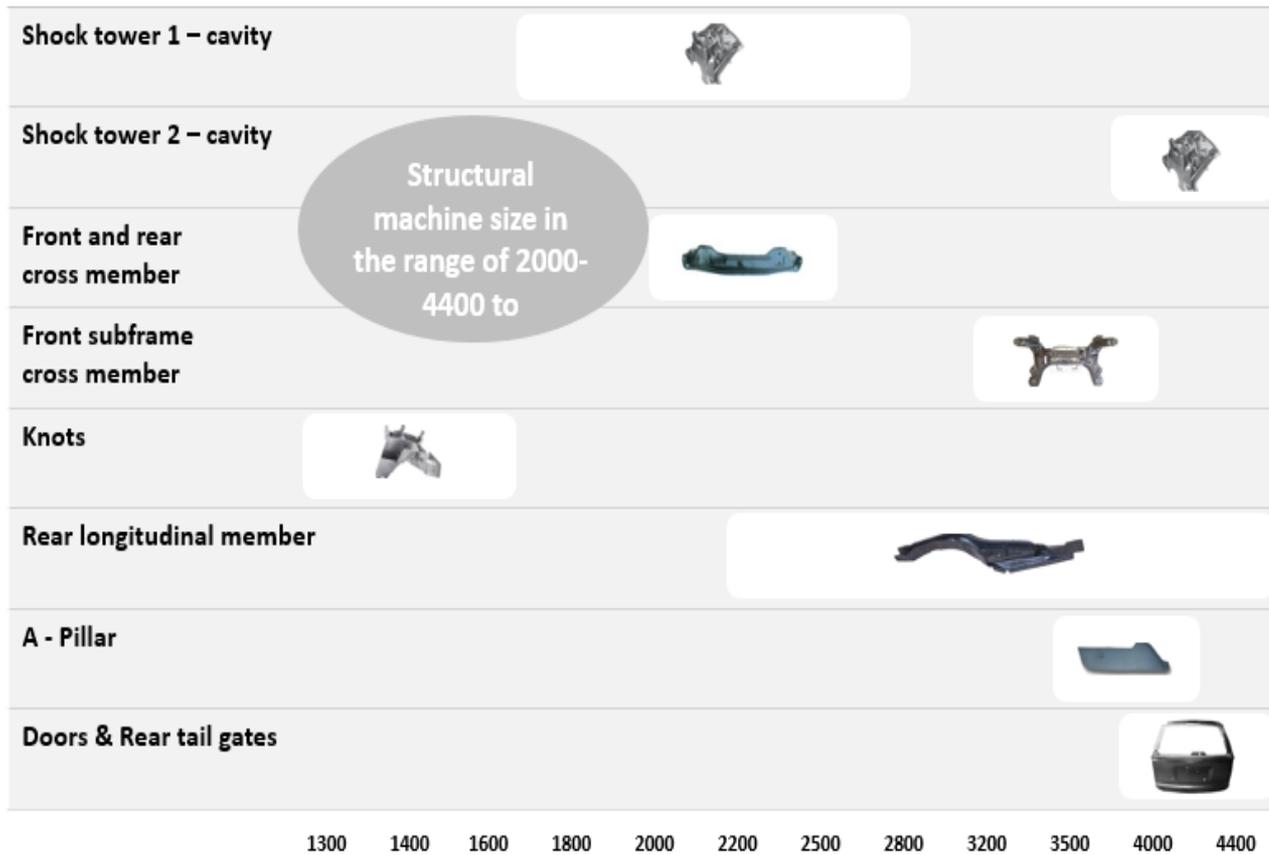
Kernaussage:

Deutsche Gießereien sind dabei ihre weltweit führende Position in Bezug auf Know how und Innovation mittelfristig zu verlieren.

Veränderung des Teileportfolios (Antriebsstrang → E-Mobilität; Fahrwerk- und Strukturteile)

Beispiel: Fahrwerk- und Strukturteile

→ Wachstum im oberen Schließkraftbereich



Anmerkung :

Bisherige Gussprodukte (Brot und Butterteile des Antriebsstrangs) verlieren an Bedeutung. **Neue Produkte** kommen und bringen weiteres **Wachstum**.

Hohe **Entwicklungskosten** für neue Produkte und Verfahren sind die Folge.

Trotz bereits über den Abschreibungen liegenden Investitionen der letzten Jahre sind weiterhin **Investitionen** in größere Druckgussmaschinen **erforderlich**.

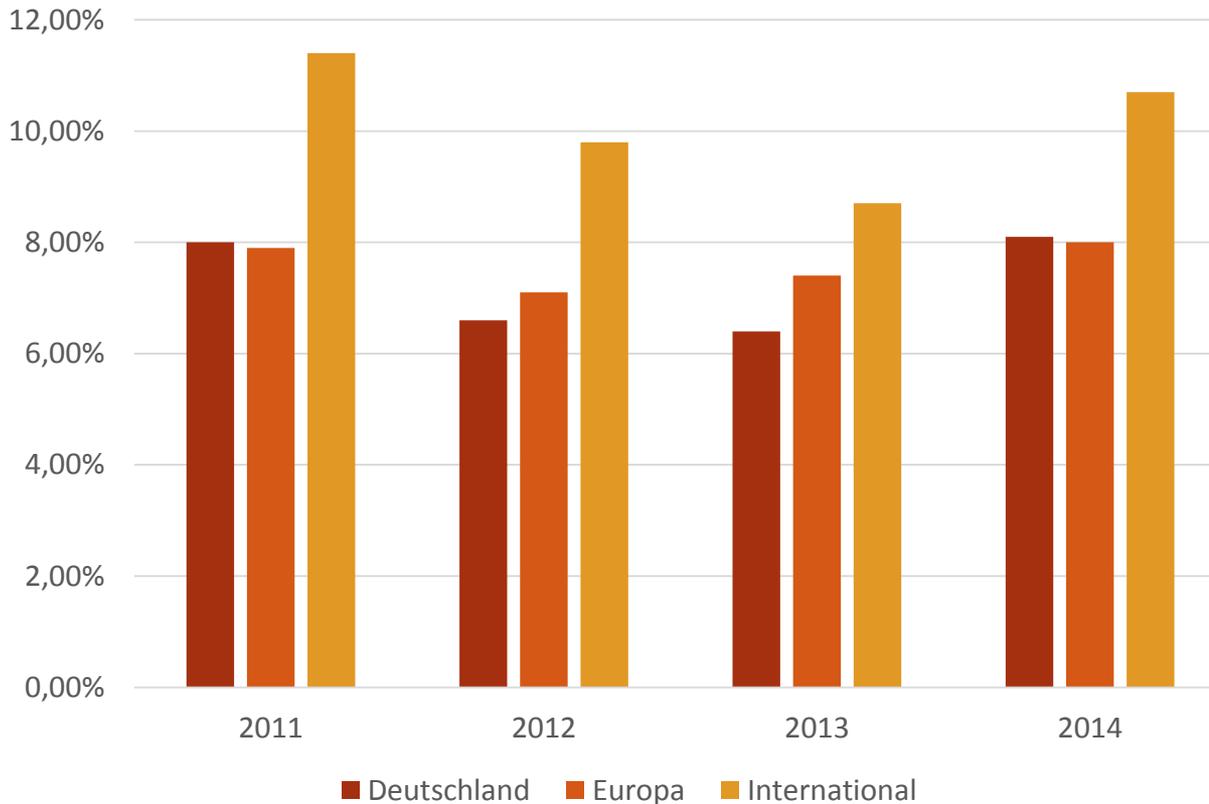
Kernaussage:

Das zukünftige Wachstum findet mit neuen Produkten im oberen Schließkraftbereich statt. Hohe Investitionen sind die Folge.

Quelle: CAEF – High Pressure Meeting Nürnberg 2018; Fa. Bühler

Geringe Ertragskraft im internationalen Vergleich

EBITDA Margen (Gießereien) im internationalen Vergleich



Quelle: Bureau van Dijk, S&P Capital IQ, IKB Research

Anmerkung :

International liegen die EBITDA Margen deutlich **höher** als in Deutschland.

Bedenkt man die hohen Investitionen in der Druckguss Industrie, was zu Abschreibungen in der Höhe von ca. 4-5% führt, liegt der **EBIT bei ca. 3 - 4%**.

Studien zeigen, dass andere **metallverarbeitende** Unternehmen in Deutschland im Ø zwischen **1-2% im EBITDA** besser liegen als Gießereien.

Kernaussage:

Die aktuellen EBITDA Margen der deutschen Gießereien zeigen im internationalen Vergleich deutliche Wettbewerbsnachteile auf.

Durchschnittliche Ertragskraft deutscher Druckgießereien (Beispiel)

| Monatsergebnis (G&V) (Lohnkosten: Ø Deutschland) | | |
|---|----------------|-------------|
| | Ist (T€) | % |
| Umsatz Aluminium | 5.500 | |
| Umsatz Werkzeuge | 1.000 | |
| Sonstige Erlöse | 300 | |
| Erlösminderungen | - 100 | |
| Netto Umsatz | 6.700 | |
| Bestandsveränderung | 100 | |
| Gesamtleistung | 6.800 | 100% |
| Sonstige Erträge | 100 | |
| Materialaufwand Produkte | - 2.600 | |
| Materialaufwand Werkzeuge | - 750 | |
| Rohertrag | 3.550 | |
| <i>Personalkosten (Festpersonal)</i> | <i>- 2.100</i> | |
| <i>Personalkosten (Leiharbeiter)</i> | <i>- 200</i> | |
| Personalkosten | -2.300 | 33,5% |
| Sonst. Betr. Aufwand | - 700 | |
| Betriebsergebnis (EBITDA) | 550 | 8,1% |
| Abschreibungen | 250 | |
| EBIT | 300 | 4,4% |

Anmerkung :

Die **Lohn-und Energiekosten** sind in deutschen Gießereien der wesentliche operative **Hebel**.

Die **Energiekosten** sind aktuell in Deutschland **doppelt so hoch wie** in den **USA**.

Die **Personalkosten/Rohertrag** liegt in Druckgießereien höher als bei anderen Produktionsverfahren. (z.B. 15% höher als in der Zerspanung)

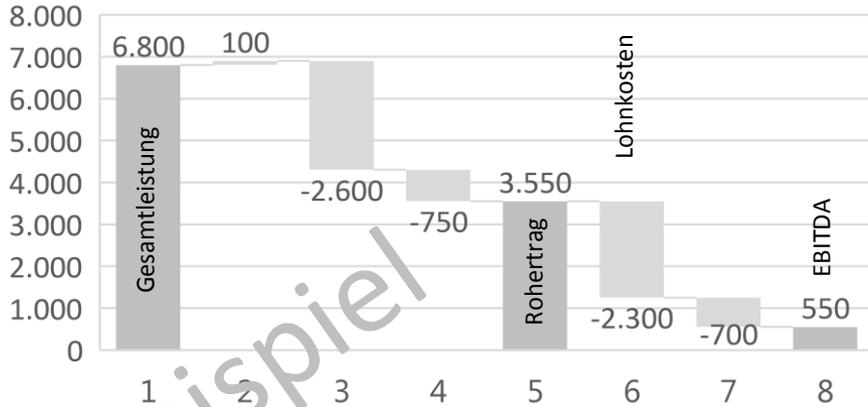
Bei den **Lohnkosten** liegt Deutschland deutlich über den Kosten der **Wettbewerbsländer**.

Kernaussage:

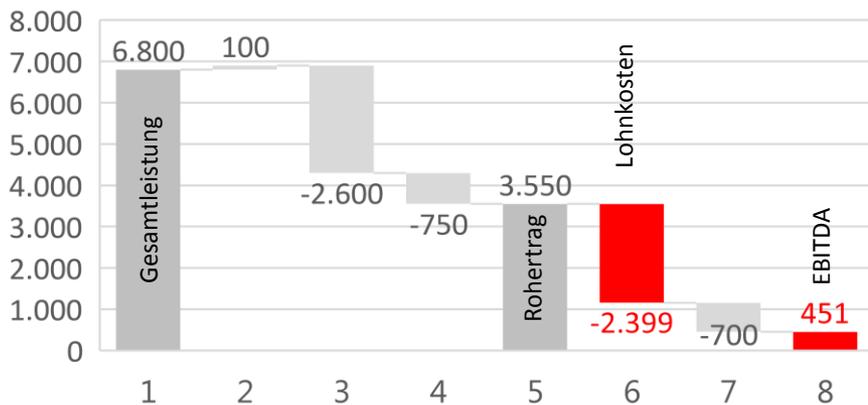
Der Ø erzielte EBITDA deutscher Druckgießereien ist nicht ausreichend um die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen.

Auswirkungen der **aktuellen Lohnanpassungen**

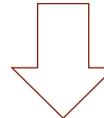
Monatsergebnis **vor** Lohnanpassung



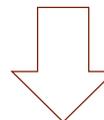
Monatsergebnis **nach** Lohnanpassung
 (+ 4,3%)



= 8,1 % EBITDA



Steigerung der
 Personalkosten um
 4,3 %



= 6,6 % EBITDA

Beispiel:
Qualitätsverbesserung

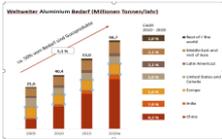
Eine Gießerei die bisher einen Ausschuss-Anteil von 5 % hatte, muss um die Lohnanpassung aufzufangen z.B. den AS-Anteil auf 2,8 % reduzieren.

Kernaussage:

Derartige Lohnerhöhungen haben gravierende Auswirkungen und verschärfen die kritische Gesamtsituation.

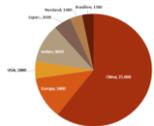
Zusammenfassung/Bewertung der Einflüsse

Bedarf



- Aluminiumgussbedarf wird langfristig weiter steigen
- Wachstum überwiegend außerhalb von Europa (China 8,3%; Indien 7,9%)
-

Wettbewerb



- Steigender Wettbewerb aus den Wachstumsregionen
- Möglicher Verlust der Technologie- und Innovationsführerschaft
- Unternehmensübernahmen deutscher Gießereien durch ausländische Investoren

Produkte



- Antriebsstrang (Motor und Getriebe) weicht langfristig der E-Mobilität
- Fahrwerk- und Strukturteile mit großem Wachstumspotential
- Notwendiger Know how Aufbau in Produkt- und Verfahrensentwicklung

Wirtschaftlichkeit



- Geringe Ertragskraft im internationalen Vergleich
- Personal- (Lohnkosten Deutschland) und Energiekosten (EEG Umlage) als wesentliche Hebel
- Steigender Investitionsbedarf (größere Druckgussmaschinen)

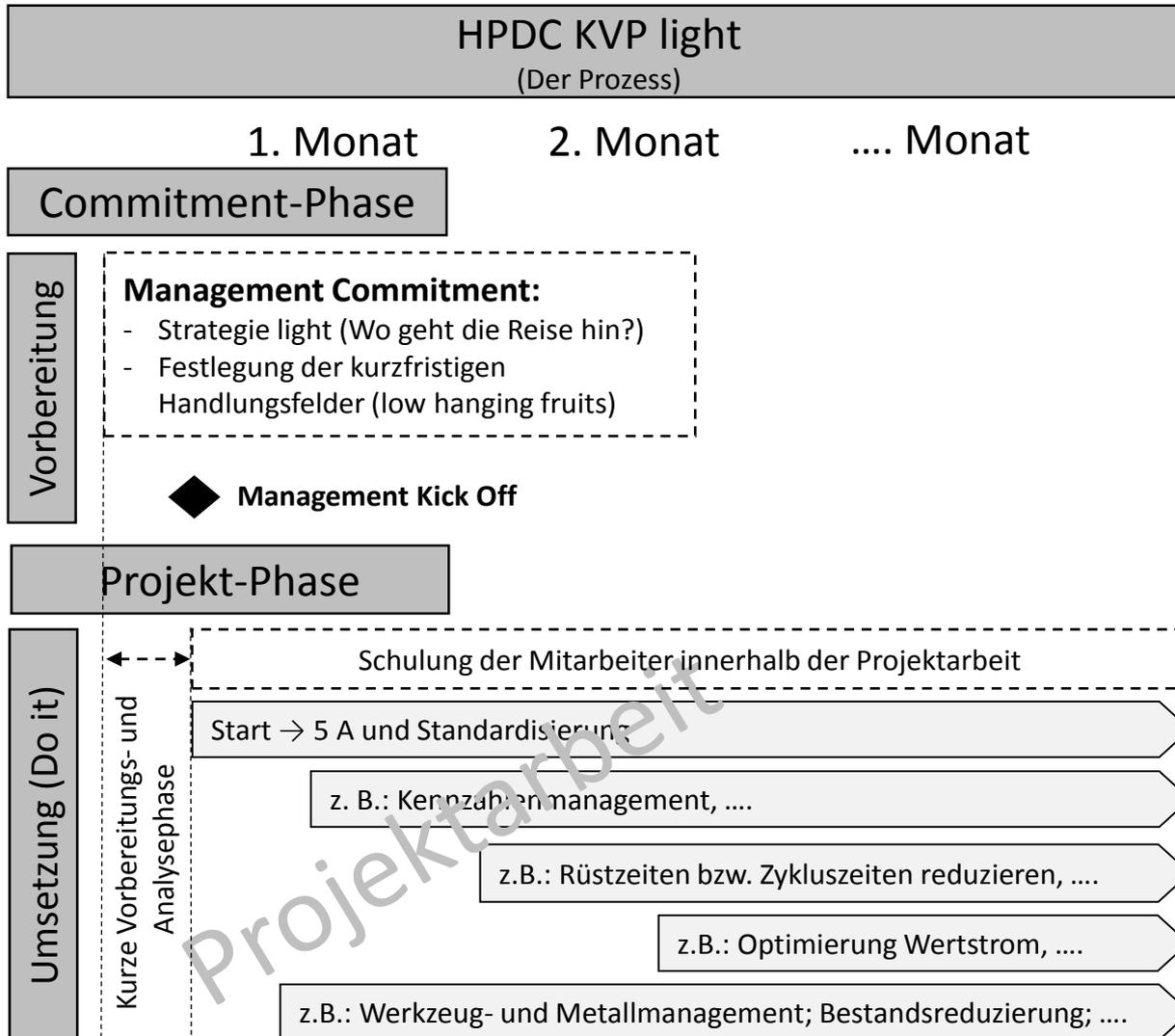
Die Bewertung der Situation der deutschen Druckgießereien zeigt, dass **kurzfristiges** und **nachhaltiges** Handeln zwingend **notwendig** ist.

Die höchste Priorität besitzt die Verbesserung der **Ergebnissituation**. Operativ muss die Produktivität kurzfristig gesteigert werden. Der Hebel hierzu ist der **kontinuierliche Verbesserungs Prozess (HPDC KVP light)**.



.. die Antwort (bzw. ein Teil davon)

HPDC KVP light ... kurzfristige Erfolge (low hanging fruits)



Ziele :

Weiche Ziele (Beispiel):

1. **Management Commitment** für den Veränderungsprozess.
2. **Kurzfristiger Erfolg** steht im Fokus, ohne die langfristige Zielsetzung zu verlieren.
3. Integration **aller Mitarbeiter** in den Veränderungsprozess.

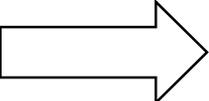
Harte Ziele (Beispiel):

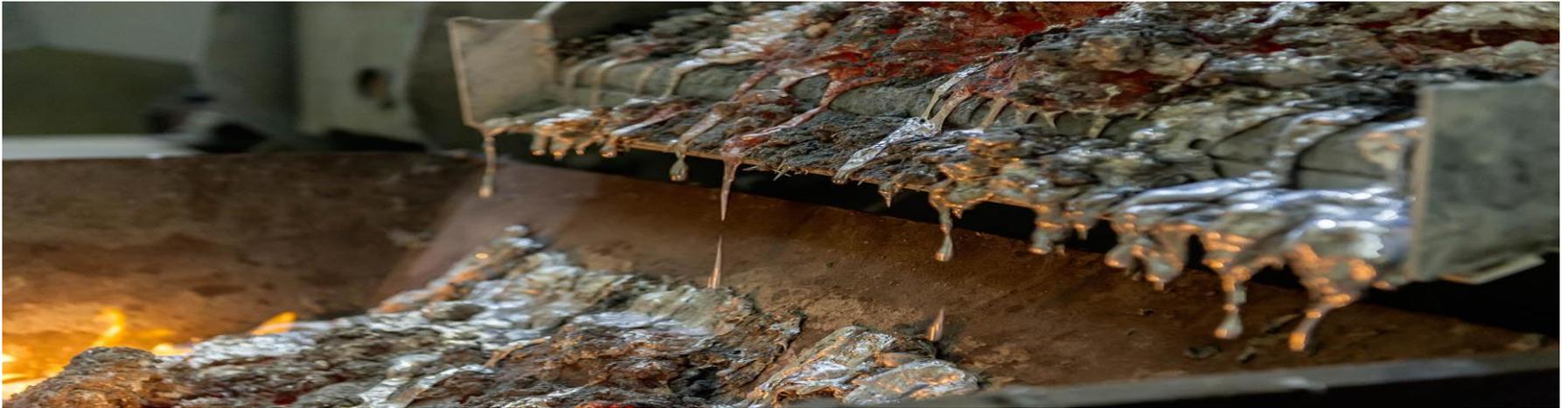
1. Verbesserung der **Produktivität** um **5 %** .(Wertschöpfung/ Lohnstunde)
2. Erhöhung der **Produktionskapazität** um **3-5%**.
3. Reduzierung allg.**Kosten** bzw. allg.**Aufwand** um 5% .

→ **Verbesserung EBITDA > 2 %**

HPDC KVP light ... kurzfristige Erfolge (low hanging fruits)

Warum HPDC KVP light?

- Kurze Vorbereitungs- und Analysephase (Do it)
→ Wesentliche Gießerei Potentiale sind bekannt
- Schulung der notwendigen Werkzeuge im Projekt (learning by doing)
→ Kein Zeitverlust durch aufwändige vorab Schulung
→ Motivation der Mitarbeiter durch Projekterfolge
- Integration aller Unternehmens-Bereiche in die Projektarbeit
→ Auch die administrativen Bereiche
- Verantwortung durch das eigene Management (Commitment)
→ Führung- und Verantwortung bleibt beim Management (Berater als Management-Coach)
-  ... **kurzfristige Erfolge** (Verbesserung der Ergebnisqualität)



Fazit

Fazit

Die deutsche Aluminium Druckguss Industrie ist aktuell an einem **zukunftsweisenden** Punkt. Der Markt bietet zur Zeit sowohl **Chancen** als auch **Risiken** von enormer Tragweite.

Um die sich bietenden Chancen zu nutzen, aber auch um die vorhandenen Risiken zu minimieren ist die kurzfristige **Steigerung der Ertragskraft** der deutschen Gießereien von höchster Priorität. Die Dynamik mit der Veränderungen aktuell eintreten, macht zusätzlich **schnelles** und nachhaltiges **Handeln** erforderlich.

Eine Verlagerung und Produktion an Standorte mit besseren Wettbewerbsvoraussetzungen kann **nicht** die **einzigste Antwort** sein.

Operativ ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess (**KVP**) der einzige **realistische** und **kurzfristig** umsetzbare **Erfolgshebel**.

Nur Gießereien mit **ausreichender Ertragskraft** werden in der Lage sein, die sich aktuell bietenden **Chancen** zu **nutzen**.