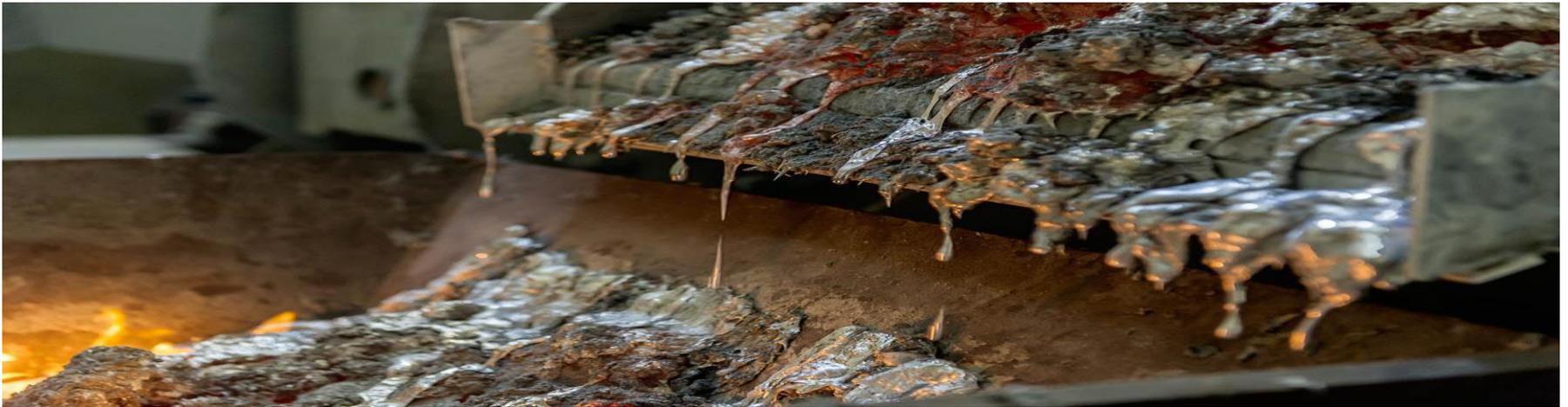


Johannes Messer – Consulting GmbH



Aluminium-Guss: **Erfolgsgeschichte Teil 2**

Transformation im mehrdimensionalen Spannungsfeld

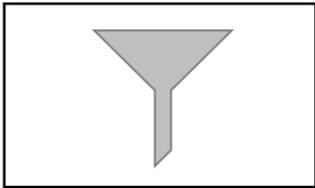
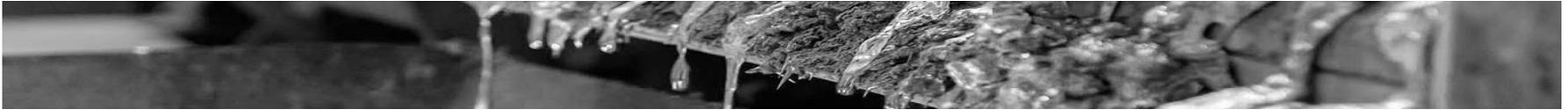
Vergangenheit kennen | Gegenwart akzeptieren | Zukunft gestalten

Ziel der Unterlage

Transformation im mehrdimensionalen Spannungsfeld

Ziel der Unterlage:

- Bewertung der komplexen Gesamtsituation der Gießereien in Deutschland im Kontext der Corona-Krise und der weltweiten Transformation in der Automobilindustrie.
 - Vergangenheit kennen (Was waren die Erfolgsgaranten?)
 - Gegenwart akzeptieren (Krise als Chance verstehen)
 - Zukunft gestalten (Risiken minimieren, Chancen nutzen)
- Roadmap für eine erfolgreiche Zukunft entwickeln (**Erfolgsgeschichte Teil 2**).



A

Management
Summary



B

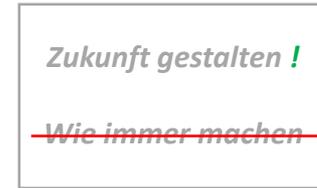
Vergangenheit
kennen

- Erfolgsgeschichte
Teil 1



C

Gegenwart
„akzeptieren“



D

Zukunft
gestalten

- Risiken
- Chancen
- To do`s



E

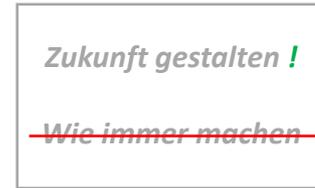
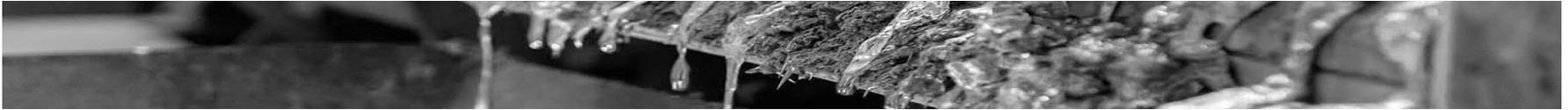
„Wo sollte die
Reise hingehen?“

- Erfolgsgeschichte
Teil 2

Management Summary

- Die weltweite Aluminium Gussindustrie wird seit den achtziger Jahren getragen von permanentem Wachstum. Wesentlichen Anteil an dieser **Erfolgsgeschichte (Teil 1)** hatte die Substitution vieler Teile des Antriebsstrangs durch Aluminiumgussteile. Die Erfolge haben die Branche im Laufe der Jahre nachhaltig geprägt und verändert. Seit einigen Jahre reichte das Wachstum häufig jedoch nicht mehr aus, um an die wirtschaftlichen Erfolge früherer Jahre anzuknüpfen.
- Ende 2018 geriet das Wachstum der Automobilindustrie und somit auch das Wachstum der Gießereiindustrie schlagartig ins Stocken. Mit der Ausbreitung der Corona Pandemie im ersten Quartal 2020 entstand dann für die Branche die **Krise in der Krise**.
- Im Kontext der mehrdimensionalen Herausforderungen und der Corona Pandemie ist die Gießereiindustrie aktuell in einer Situation von historischer Tragweite. Experten gehen davon aus, dass die **Nachwirkungen** dieser Situation **längerfristig** sein werden.
- Neben ersten bekannten wirtschaftlichen Auswirkungen (z.B. Anstieg der Insolvenzen der Automobilbranche in Deutschland) und dem zu erwartenden geringerem Umsatz (gegenüber 2017) in den nächsten Jahren sind weitere Risiken absehbar und individuell zu bewerten.
- Unabhängig aller Gefahren und Risiken ist der **Trend zum Leichtbau** in der Automobilindustrie ungebrochen. Auch im Wettbewerb mit anderen Anwendungen/Verfahren (Al-Bleche, Al-Profile) und Werkstoffen (Stahl, faserverstärkte Kunststoffe, ...) bieten sich hierdurch den Aluminium-Gießereien **enorme Chancen**.
- Die Gießereien müssen jetzt:
 - **Individuell** die notwendigen internen Veränderungen umsetzen, um nachhaltig ihre Marktberechtigung zu bestätigen
 - **Gemeinsam** Leichtbau „überall“ durch Aluminiumguss technologisch und wirtschaftlich möglich machen

Wenn alle den Erfolg gemeinsam wollen, ist das außergewöhnliche Gießereinetzwerk in Deutschland/Europa in der Lage **Teil 2 der Erfolgsgeschichte** mindestens so erfolgreich zu machen wie **Teil 1**.



A

Management
Summary

B

Vergangenheit
kennen

- Erfolgsgeschichte
Teil 1

C

Gegenwart
„akzeptieren“

D

Zukunft
gestalten

- Risiken
- Chancen
- To do`s

E

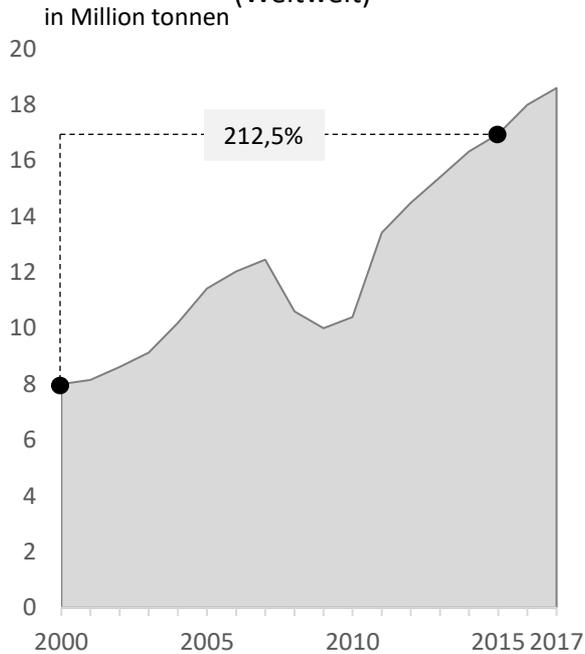
„Wo sollte die
Reise hingehen?“

- Erfolgsgeschichte
Teil 2

Vergangenheit kennen → Erfolgsgeschichte Teil 1

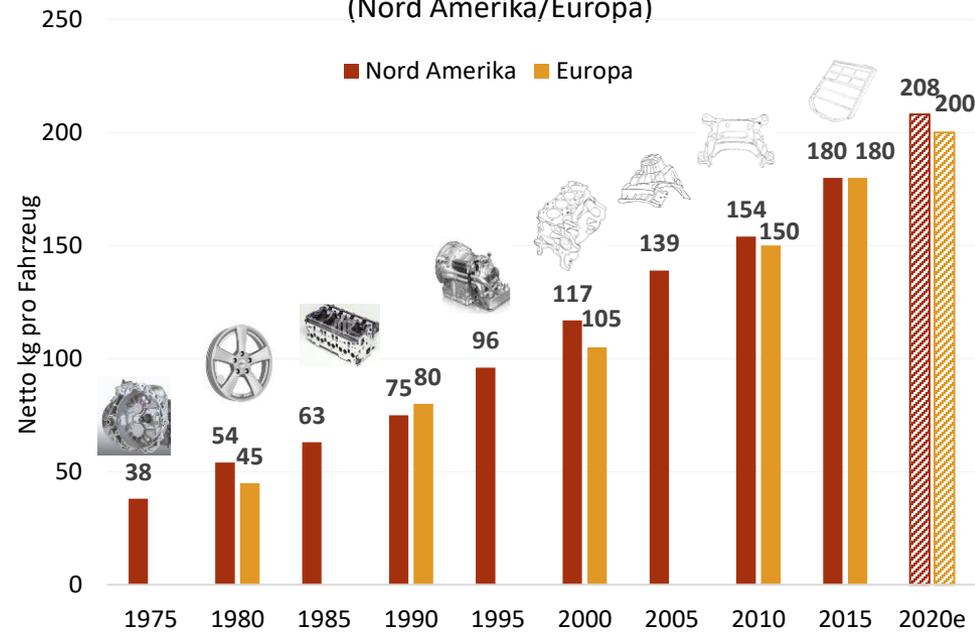
Mit der Substitution wesentlicher Automobilteile des Antriebsstrang durch Aluminiumguss begann Mitte der 70-iger Jahre die **Erfolgsgeschichte des Aluminiumguss**.

Aluminium-Guss Produktion 2000 – 2017
(Weltweit)



Quelle: IKB

Aluminium Anteil – Pkw
(Nord Amerika/Europa)



Quelle: Daten Nordamerika: Ducker Analysis Juli 2020; Daten Europa: Gießerei

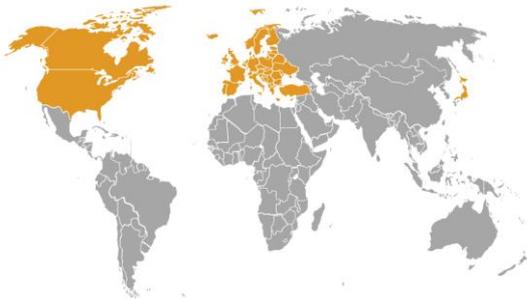
- Zwischen **2000 und 2015** hat sich das weltweite Produktionsvolumen mehr als **verdoppelt**.

- Mit dem **exzellenten Know-how** des gesamten Wertschöpfungsnetzwerks, sind überwiegend in Europa herausragende Gussentwicklungen entstanden.

Vergangenheit kennen → Erfolgsgeschichte Teil 1

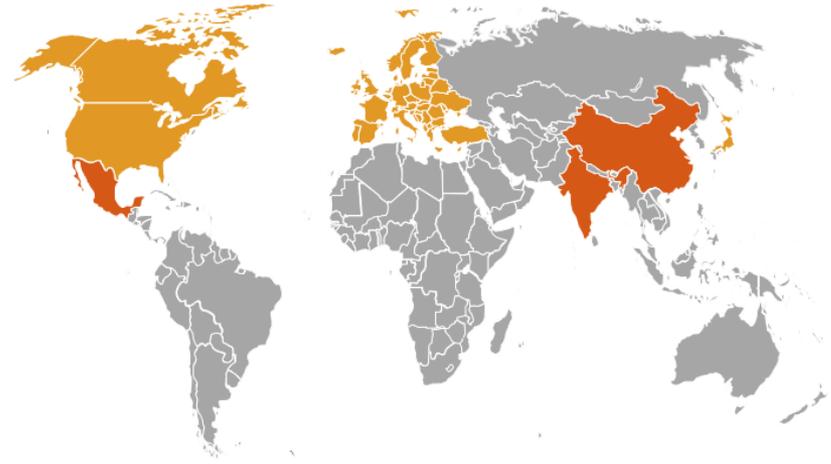
Das enorme Wachstum und die gestiegene Bedeutung der Gießereien hat zu **weitreichenden Veränderungen** in der weltweiten Gießereibranche geführt.

HPDC 1980

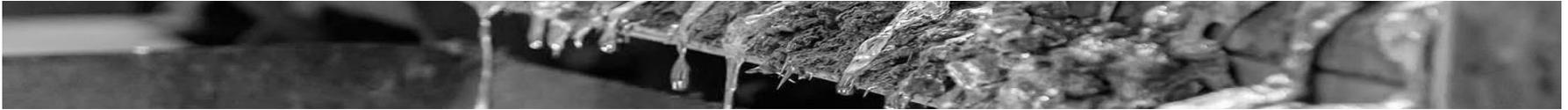


- In den 80-iger Jahren ist **Europa (Deutschland)** gefolgt von Japan und den USA das **Entwicklungs- und Innovationszentrum** für Al-Guss. Die Marktteilnehmer sind überwiegend mittelständische und lokal angesiedelte Traditionsunternehmen.
- Die Gießereien geraten als **wahrgenommener Lieferant** und bedeutender Entwicklungspartner der Automobilindustrie in den Fokus von strategischen und Finanzinvestoren.
-

HPDC 2020



- Mit fortlaufender Internationalisierung der OEM's und dem Einstieg von Investoren werden auch die **Gießer internationaler**. Erste Großkonzerne entstehen.
- Regionen wie **Mexico, China** und mittlerweile auch **Indien** wachsen in Ihrer Bedeutung und werden zum Zentrum von Neuinvestitionen. Zum Teil entstehen undefiniert neue Gießereikapazitäten (China)
-



A

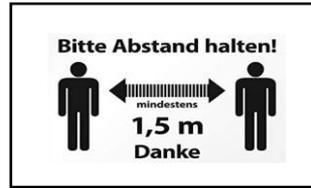
Management
Summary



B

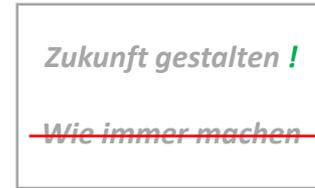
Vergangenheit
kennen

- Erfolgsgeschichte
Teil 1



C

Gegenwart
„akzeptieren“



D

Zukunft
gestalten

- Risiken
- Chancen
- To do`s



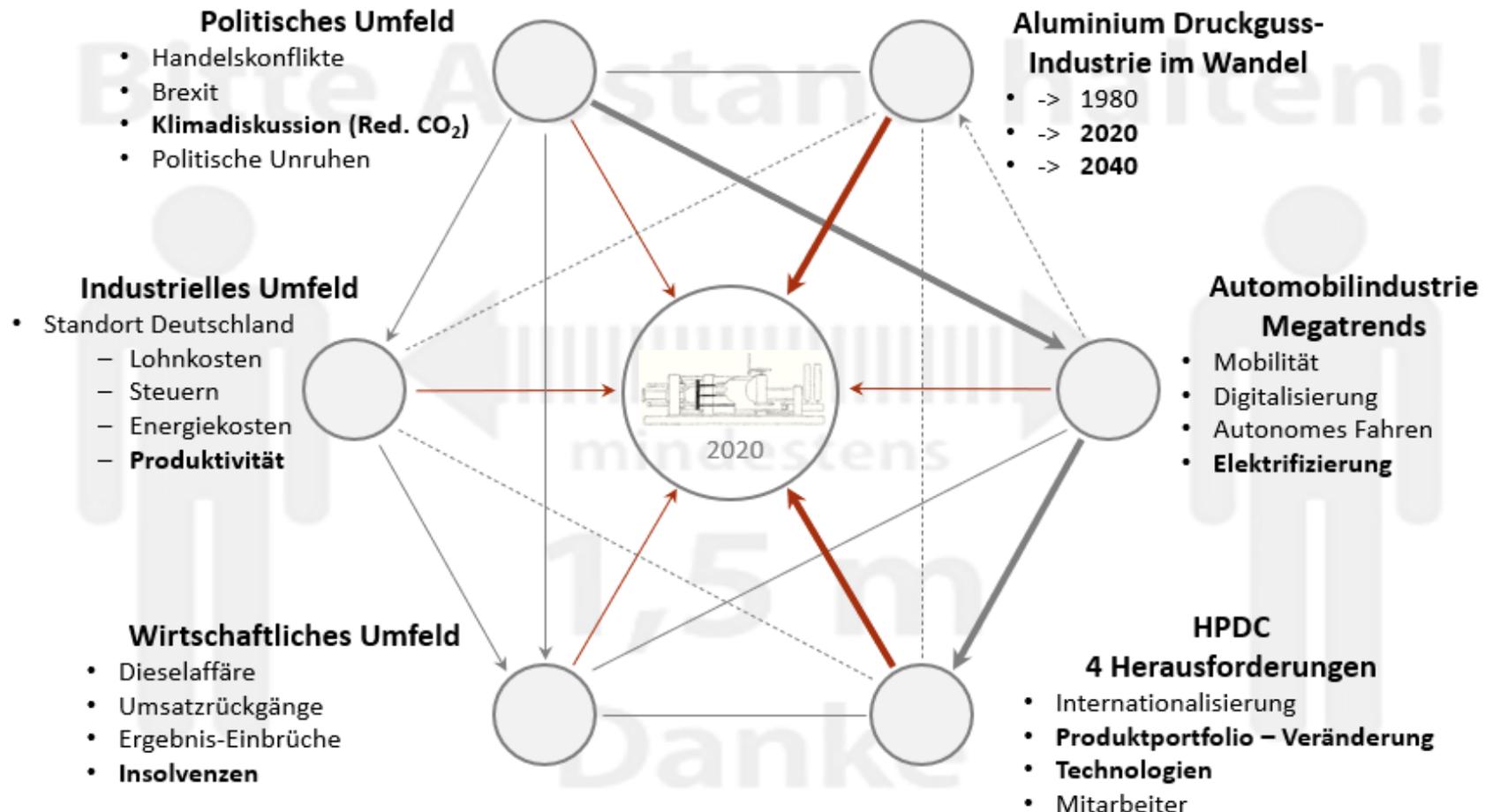
E

„Wo sollte die
Reise hingehen?“

- Erfolgsgeschichte
Teil 2

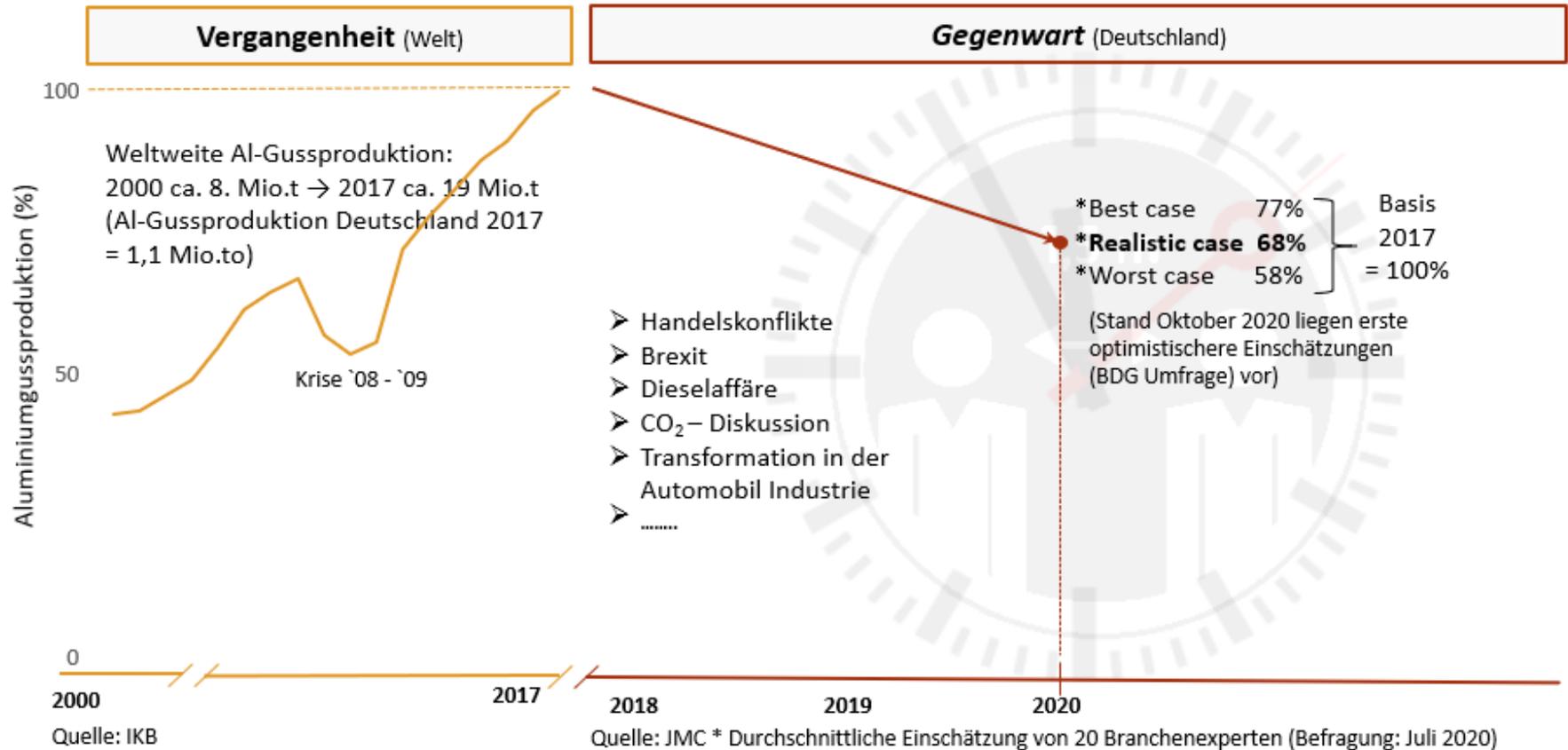
Gegenwart „akzeptieren“

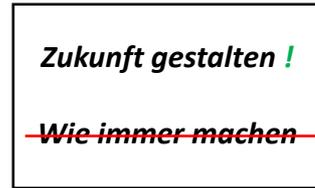
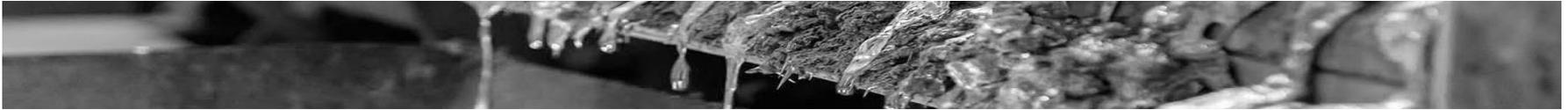
Mit dem 4. Quartal 2018 gerät die **Erfolgsgeschichte** im Prinzip ohne Vorwarnung und Verschulden der Gießereien ins Stocken. Zusätzlich trifft Anfang 2020 die Corona-Pandemie die Gießereien zum denkbar ungünstigsten Zeitpunkt. Im Ergebnis befindet sich die Aluminium-Gießereiindustrie in Deutschland **aktuell** in einem komplexen **mehrdimensionalen Spannungsfeld**.



Gegenwart „akzeptieren“

Die **Herausforderungen** sind groß, die **Risiken** existent. Die **Nachwirkungen** der Krise werden von Experten als längerfristig bewertet. Unabhängig davon sind die **Chancen** enorm und real. Der Zeitpunkt sie zu ergreifen ist spätestens jetzt.





A

Management Summary

B

Vergangenheit kennen

- Erfolgsgeschichte Teil 1

C

Gegenwart „akzeptieren“

D

Zukunft gestalten

- Risiken
- Chancen
- To do`s

E

„Wo sollte die Reise hingehen?“

- Erfolgsgeschichte Teil 2

Zukunft gestalten: Risiken

Erste gravierende Auswirkungen der Krise im Umfeld der Automobilindustrie. Die Gießereiindustrie ist am stärksten betroffen. In den betroffenen Gießereien haben **Juristen** und **Wirtschaftsanwälte** jetzt die Gestaltung der Zukunft übernommen.

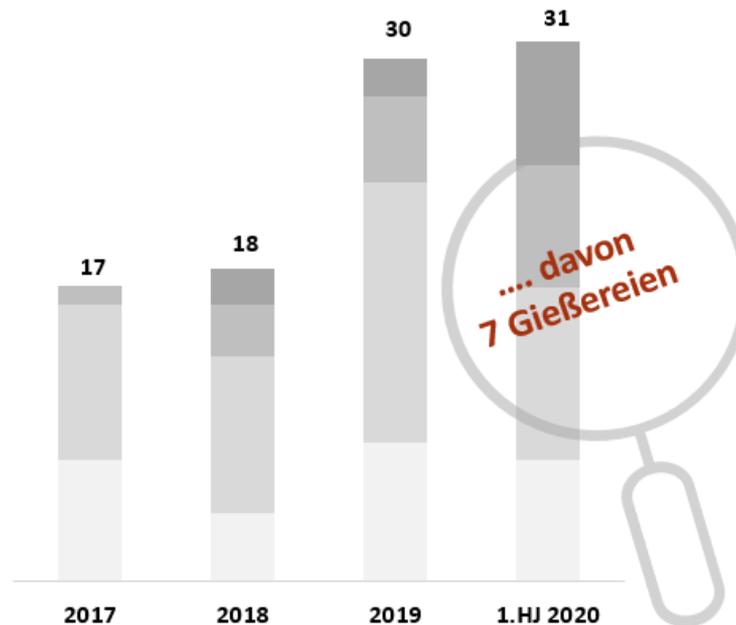
FINANCE WIRTSCHAFT
20.08.20
Großinsolvenzen bei Automotive verdoppeln sich



Wirtschaft
KSM Castings Group beantragt Insolvenz
03.07.2020 | Autor: Jens Scheiner

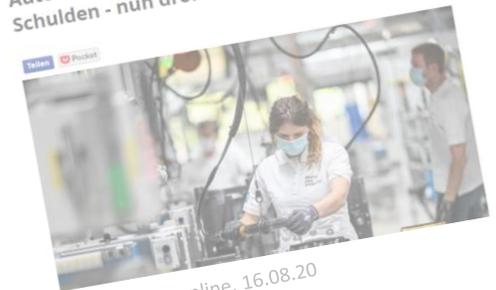
Anzahl der Insolvenzen (Automobilbranche)

10 - 20 Mio. 20 - 50 Mio. 50 - 100 Mio. > 100 Mio.



Quelle: Automobilindustrie 21.08.2020

In der Pandemie ausgebremst
Auto-Zulieferer stecken bis zum Hals in Schulden - nun droht eine Pleitewelle



Quelle: Focus online, 16.08.20

Autoindustrie: Zulieferer bauen massenweise Stellen ab

Quelle: Finanzmarktwelt 17.09.20

Insolvente Firma Heck & Becker will es alleine schaffen

Das Dautphetaler Unternehmen Heck und Becker, welches Werkzeuge für den internationalen Markt produziert, stellt beim Insolvenzgericht einen Antrag auf ein Eigenverwaltungsverfahren.

Quelle: Mittelhessen 13.10.2020



*Können **Juristen** und **Wirtschaftsanwälte** eine erfolgreiche Zukunft der Gießereiindustrie in Deutschland gestalten?*

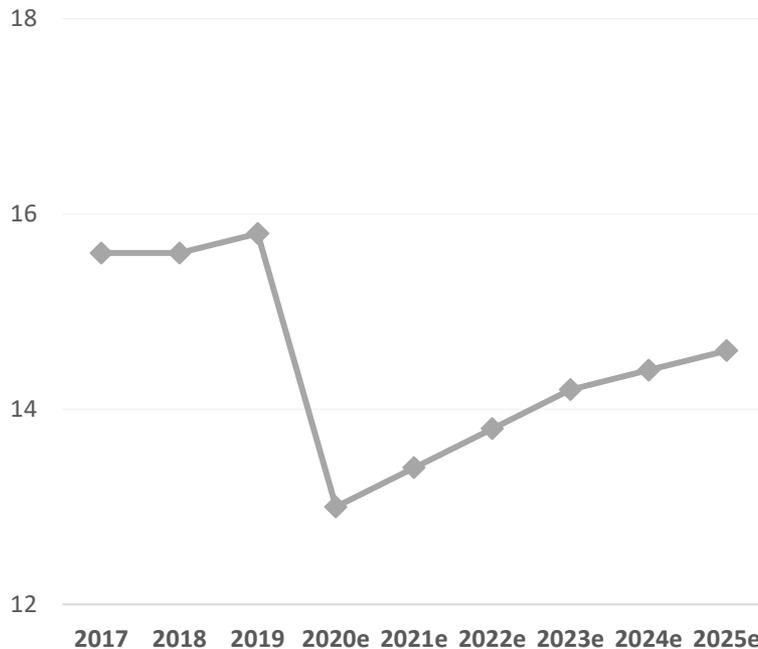
Zukunft gestalten: Risiken

Die Folgen der Krise werden von Experten unterschiedlich, in der Kernaussage jedoch als **gravierend** und **lang anhaltend** beurteilt.

Automobilindustrie

Entwicklung des PKW-Verkaufs bis 2025 in Europa

Mio. Fahrzeuge

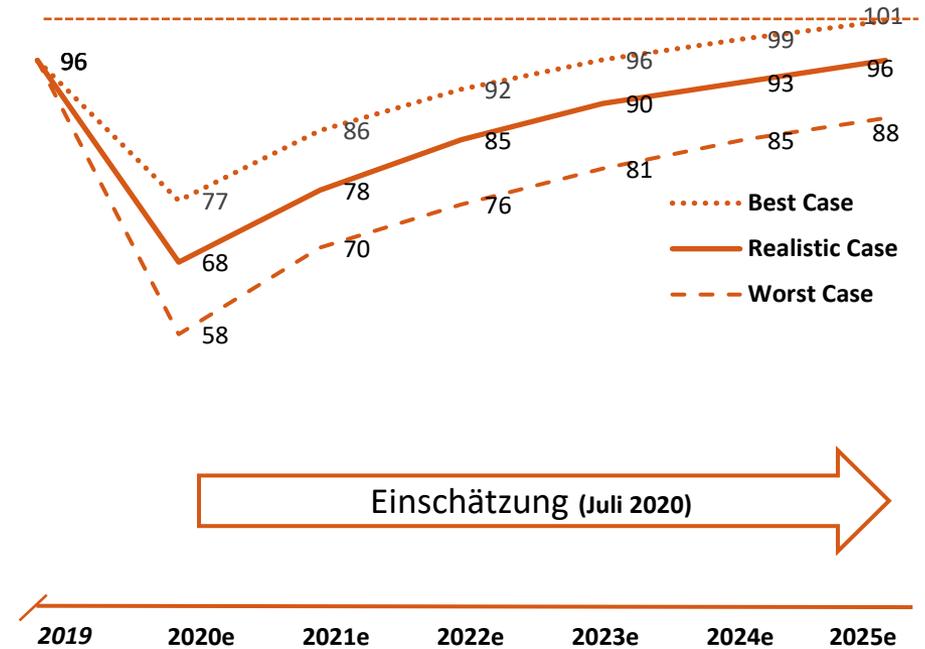


Quelle: ICI Universität St. Gallen

Gießereiindustrie

Zukunft (D) *

Aluminiumgussproduktion in % (2017 = 100%)



Einschätzung (Juli 2020)

Quelle: JMC * Ø Einschätzung von 20 deutschen Branchenexperten (Juli 2020)



Stand Oktober gibt es erste Anzeichen, die einen etwas positiveren Verlauf (kurz- und langfristig) andeuten. Laut aktueller BDG Umfrage gehen 54 % der befragten Gießereien davon aus, dass bereits 2022 wieder Zahlen wie 2018 erreicht werden.

Zukunft gestalten: Risiken

Neben ersten bekannten wirtschaftlichen Auswirkungen (z.B. Insolvenzen) und dem zu erwartenden fehlendem Umsatz in den nächsten Jahren sind weitere **größere Risiken** absehbar und individuell zu bewerten.

Größte Risiken

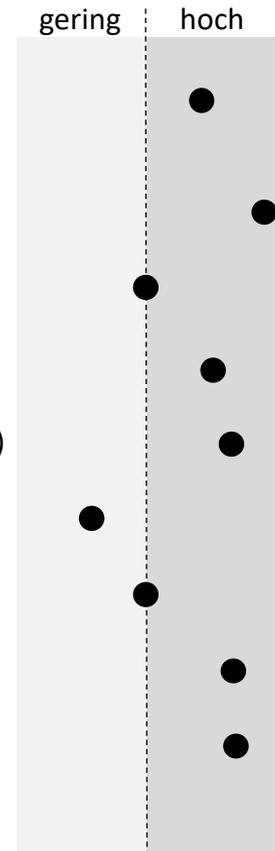


„Der beste Weg die Zukunft vorauszusagen, ist, sie zu gestalten.“

Abraham Lincoln

- Ergebnisbeiträge bisheriger Cash Cow Produkte (Antriebsstrang) fehlen
- Kostensenkungsprogramme der Kunden
- Forderungen nach der CO2 neutralen Gießerei
- Wettbewerb durch andere Verfahren, Materialien
- Vertrauensverlust bei „Investoren“ (Gießerei-Rating↓)
- Industrielles Umfeld am Standort in Deutschland
- Rückverlagerungen in die OEM eigenen Gießereien
- Wettbewerbsverzerrung als Folge der Insolvenzen
- Zunahme Wettbewerb (weltweite Überkapazitäten)
-

Risiko Abschätzung 1)



1) Allgemeine Risikoeinschätzung (JMC) im Vergleich zur aktuellen Situation

Zukunft gestalten: Chancen

HZD GmbH feiert Neustart nach der Insolvenz

Am Freitag hat Dana Minor, die neue Chefin der HZD GmbH, mit zwei Veranstaltungen den Neustart des Unternehmens nach der Insolvenz gefeiert. Die Firma habe sie von Anfang an fasziniert, gab sie zu.

Quelle: MAZ 29.08.2020

'FAZ': Neuer Fonds will sich bei Autozulieferern einkaufen - IG-Metall-Idee

Ein neuer Beteiligungsfonds mit dem ehemaligen Arbeitsagentur-Chef Frank-Jürgen Weise als Geschäftsführer will notleidende Automobilzulieferer kaufen. Der Fonds mit dem Namen Best Owner Group (BOG) habe es auf Unternehmen abgesehen, die vor allem in der Teileproduktion für Verbrennungsmotoren aktiv seien und deshalb am Kapitalmarkt kaum noch an frisches Geld

Quelle: Handelsblatt 16.10.20

BMW-Aktie: BMW mit überraschend guter Entwicklung der Finanzen im Quartal

Quelle: Finanz Nachrichten 19.10.20

Karosserie aus einem Guss: Teslas gigantische Druckgussmaschine „bald“ betriebsbereit

Quelle: Automobilindustrie 17.08.2020

26.11.2020

WIRTSCHAFT, HANDEL & FINANZEN

ROUNDUP: Aktionäre und Analysten begeistert von Daimler-Quartalszahlen

Mit derart starken Zahlen hat kaum einer gerechnet: Ein deutliches Plus des Autobauers Daimler im dritten Quartal

Quelle: Handelsblatt 16.10.20

"Unvorstellbare Geschwindigkeit"

Noch schneller als in Shanghai: Tesla-Gigafabrik soll in Rekordzeit stehen

Quelle: Focus 03.08.2020

Insolvenzverfahren offiziell eröffnet

Mehrere Großfirmen wollen KSM Castings in Hildesheim kaufen

Hildesheim - Mindestens sieben potenzielle Investoren hinterlegen ihr Interesse. Die Eigentümer wollen den Betrieb aber behalten und sanieren – halten sie diese Linie durch?

Quelle: Hildesheimer Allgemeine Zeitung 05.10.2020

China Market Insider

„Neue Ära“ für Plug-in-Hybride in China

15.10.2020 | Autor / Redakteur: Henrik Bork* / [Sven Prawitz](#)

In China werden nun auch Neuwagen mit Plug-in-Hybrid-Technik gefördert. Davon könnte unter anderem Volkswagen stark profitieren.

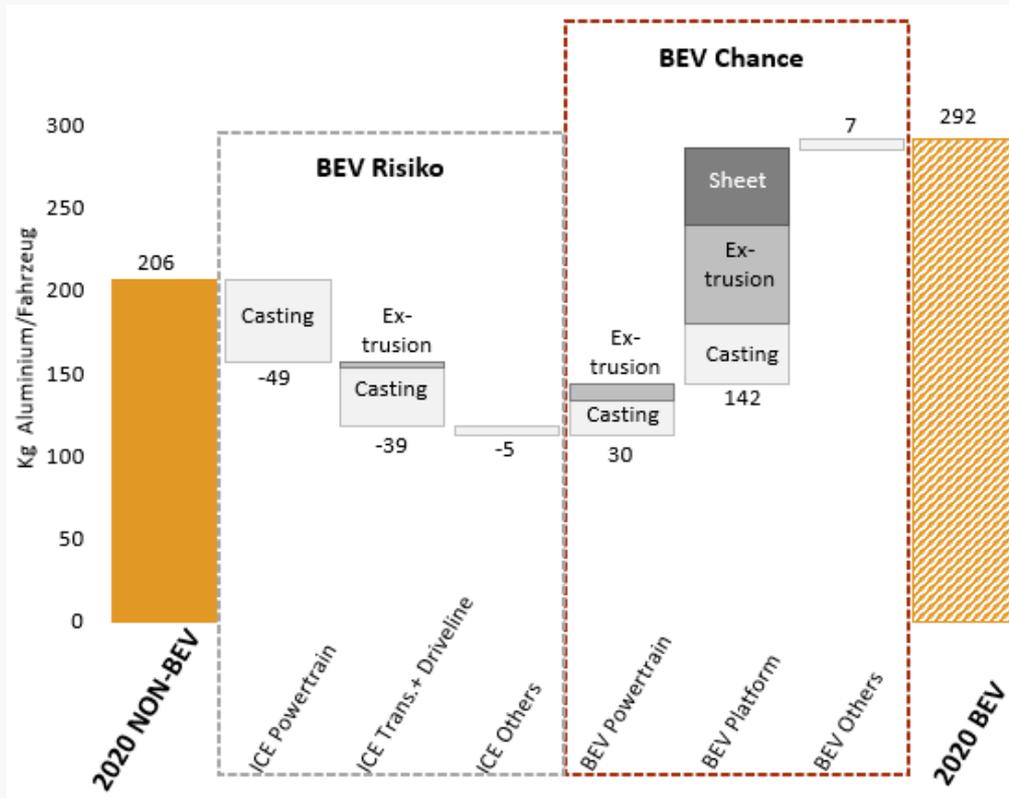
Quelle: Automobil-Industrie (Literatur)

Zukunft gestalten: Chancen

Die Transformation (ICE → z.B. BEV) in der Automobilindustrie bietet neben offensichtlichen Risiken („Verlust“ des Antriebsstrangs) **enorme Chancen** für den **Leichtbau** somit für den **Werkstoff Aluminium** und letztlich die **Al-Gießereien**.

Aluminium Anteil (PKW)

Transformation ICE → BEV



Szenario

Transformation ICE → BEV

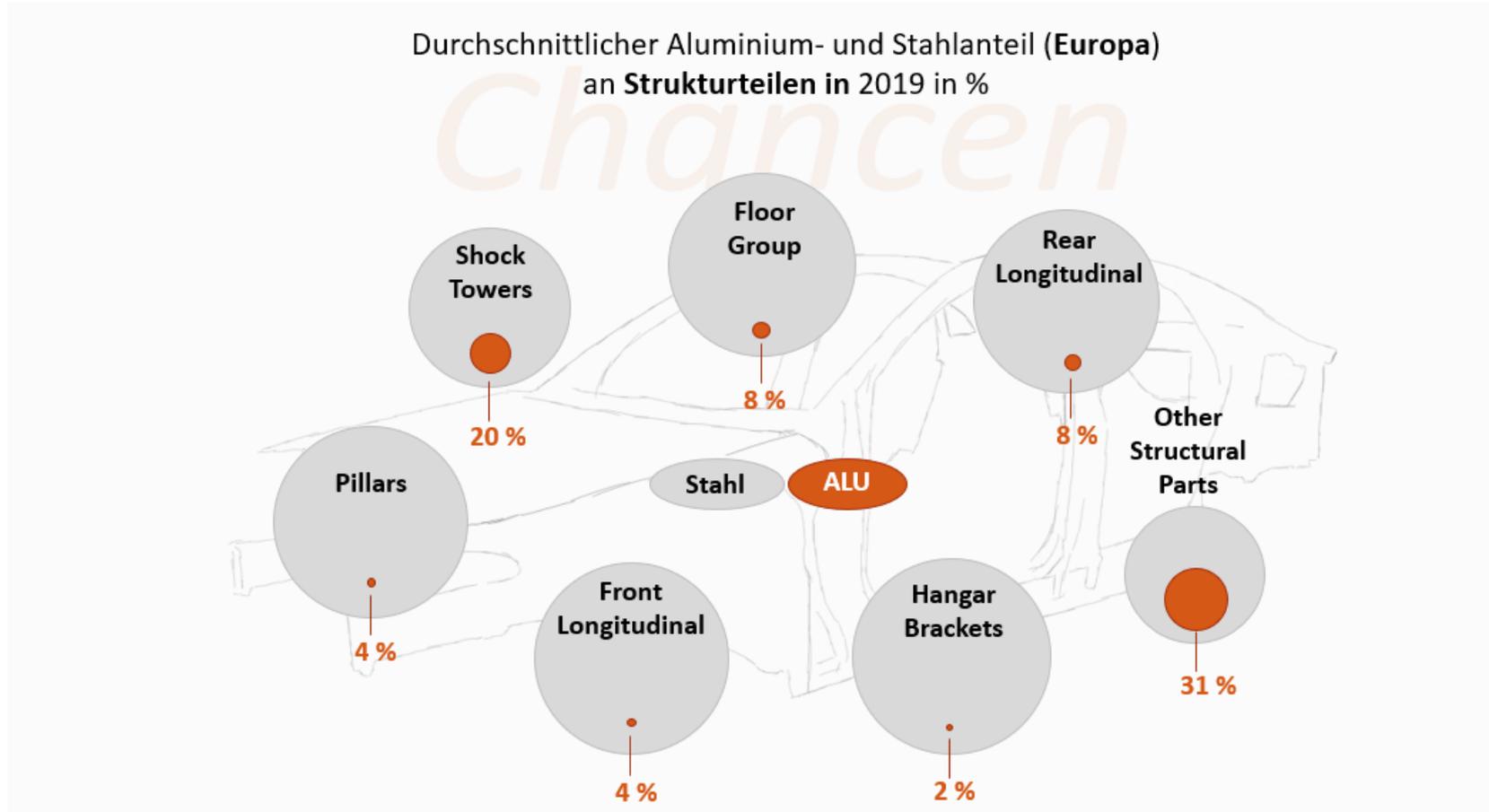
Bei einer Transformation vom klassischen Verbrennungsmotor (ICE) zum Elektromotor (BEV) würden viele Gießereien ihre heutigen Brot und Butterteile des Antriebsstrangs verlieren.

Neben neuen Teilen für den Elektromotor (Gehäuse, Batteriekasten, ..) würde der Anteil Fahrwerk- und Strukturteile weiter steigen. Als wesentlicher Grund ist die zunehmende Notwendigkeit zur Gewichtsreduzierung zu nennen.

Die **Wachstums-Chancen** für die **Al-Gießereien** liegen auch im Bereich der zu erwartenden Aluminium **Bleche** und **Profile**. Hier muss das **Gießereinetzwerk** als **Entwicklungs-Leader** attraktive Lösungen erarbeiten und den OEM's aufzeigen.

Zukunft gestalten: Chancen

Neben den Chancen im klassischen Verdrängungswettbewerb (Al-Bleche und Profile, Stahlanwendungen) müssen die bereits in den oberen Fahrzeugklassen umgesetzten Gussanwendungen für die Massenfahrzeugklassen der Kleinst- und Kleinwagen gewonnen werden.



Datenquelle: Ducker Study Juli 2020

Zukunft gestalten: Chancen

Neben den aufgezeigten Chancen und Risiken am Markt ist es wichtig die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen.

SWOT- Analyse: „Wie beurteilt JMC die deutsche Aluminium-Gießereiindustrie im aktuell turbulenten Umfeld?“

Stärken

- Kompetentes, herausragendes Gießerei-Technologie-Netzwerk (Gießereien, Formenbauer, Maschinenhersteller, Hochschulen,)
- Funktionierende Kundenbeziehung und Nähe zu bedeutenden OEM`s
- Exzellentes Prozess Know-how (Mitarbeiter)
-

Chancen

- Zusammenarbeit, entlang des vorhandenen und außergewöhnlich kompetenten Wertschöpfungsnetzwerks stärker nutzen
- Politik, Verbände, Gewerkschaften, Banken, Hochschulen, OEM`s müssen ihre besondere Verantwortung wahrnehmen und verbesserte Rahmenbedingungen einbringen
- Know-how (Vorsprung) besser nutzen
- Die Substitution weiterer PKW-Teile durch Al-Guss technologisch und wirtschaftlich ermöglichen
-

Schwächen

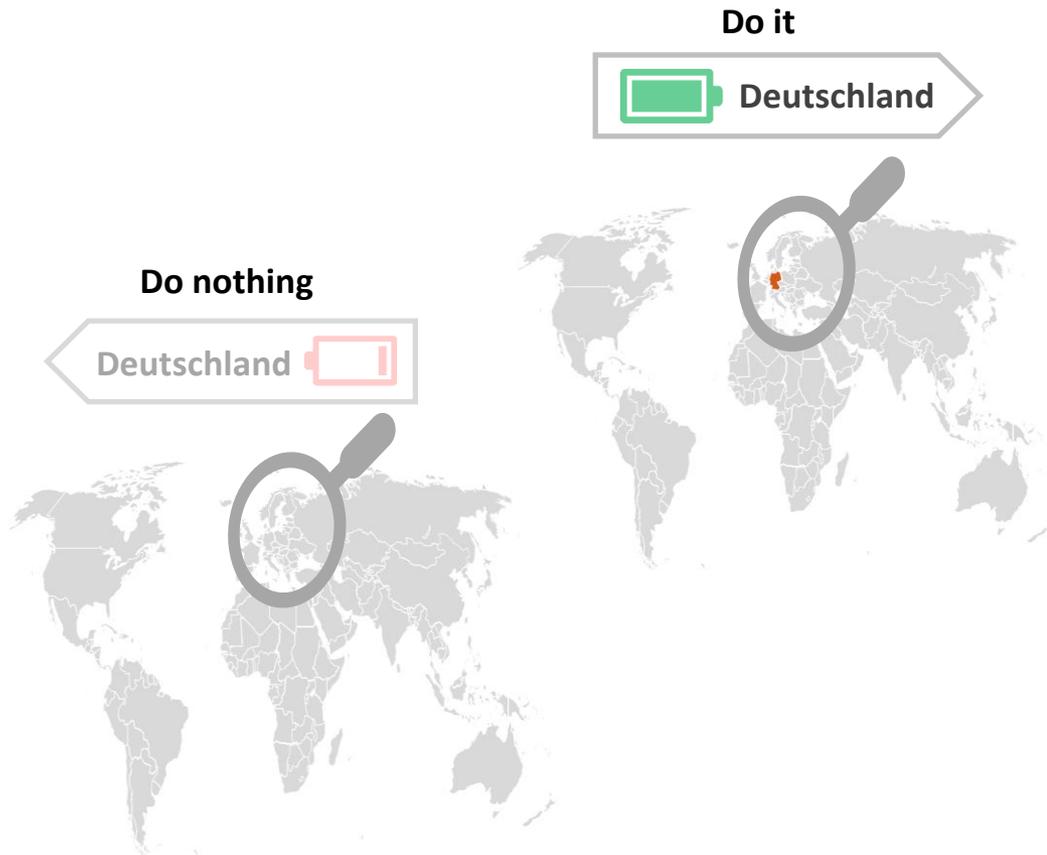
- Zum Teil überalterter Maschinenpark und Standortlayout in den Gießereien
- Industrielles Umfeld am Standort Deutschland (Steuern, Lohnkosten, Energiekosten)
- Ergebnis- und Finanzsituation (Liquidität)
- Rückgängige Investitionen der letzten Jahre
- Träge Veränderungsbereitschaft, auch in der aktuellen Krise
-

Risiken

- Die Komplexität der aktuellen Herausforderungen überfordert die überwiegend mittelständischen Unternehmen
- Jeder in der Wertschöpfungskette versucht die übergeordneten Herausforderungen alleine zu lösen.
- Die finanziellen Nachwirkungen der Krise sind langwieriger und größer als erwartet
-

Zukunft gestalten: To do`s

Ableitend aus **Vergangenheit**, **Gegenwart** und dem Wissen um die **eigenen Stärken und Schwächen** gilt es jetzt die Zukunft der Gießerei-Unternehmen und des Gießereistandorts-Deutschland zu gestalten.



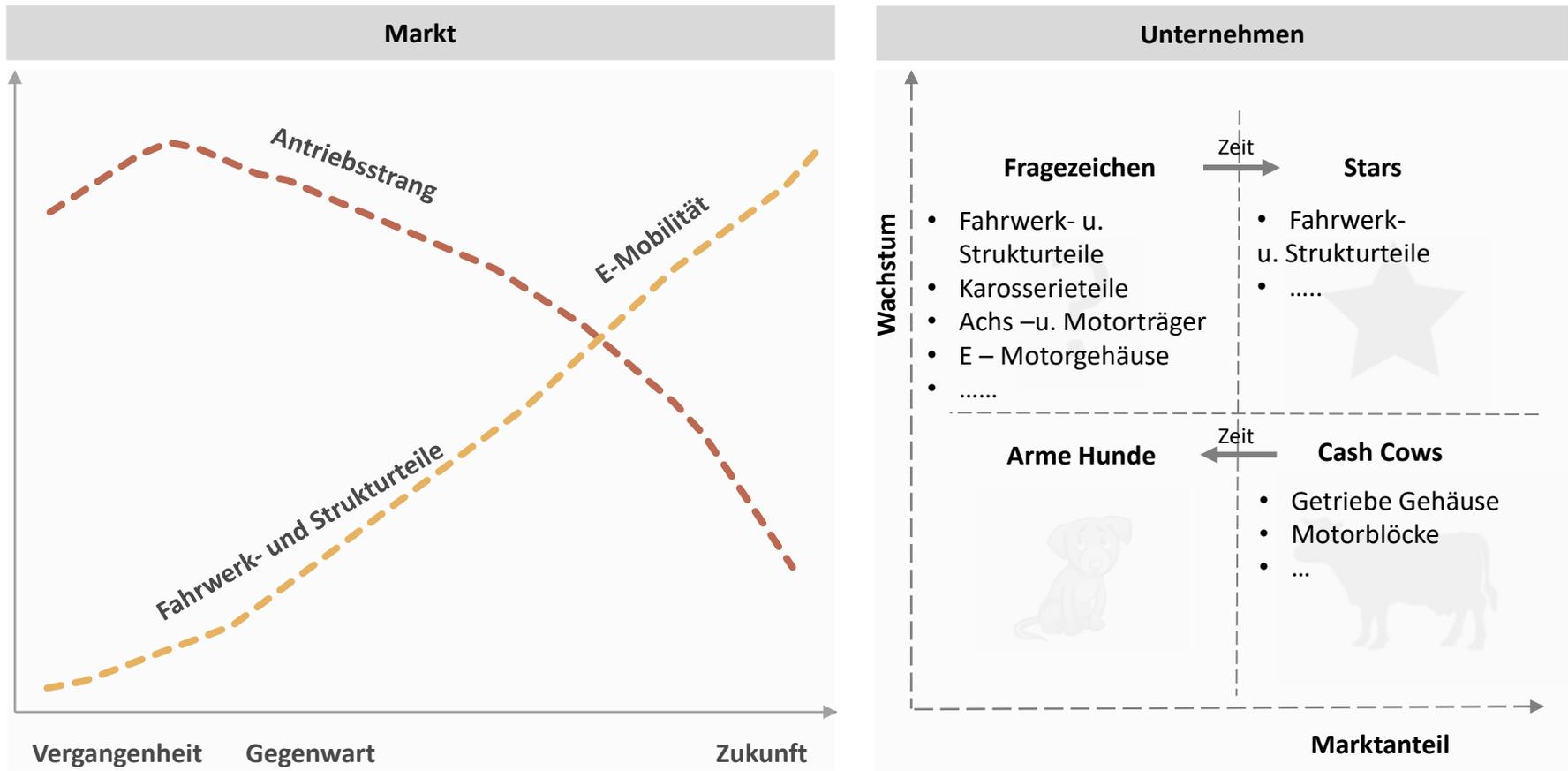
To do`s

- Ausrichtung Produktportfolio
- Wirtschaftlich fokussierte Technologie Orientierung
- Investitionen bewältigen
- Verschmelzen der Wertschöpfungskette
- Liquidität „schonen und gestalten“
- Partner finden
- KVP als Erfolgshebel verstehen
- Neue Normalität akzeptieren und implementieren
- Veränderung im Einklang wesentlicher Erfolgskriterien
- Über den Tellerrand hinausschauen

Zukunft gestalten: To do`s → Ausrichtung Produktportfolio

Die Transformation ist in der Umsetzung. Die Gießereien müssen den Cash Flow der **Cash Cows** nutzen, um aus den **Fragezeichen Stars** zu entwickeln. Die Ausrichtung sollte einer permanenten Nachjustierung unterliegen um das richtige Verhältnis von Cash Cows, Fragezeichen und Stars zu haben.

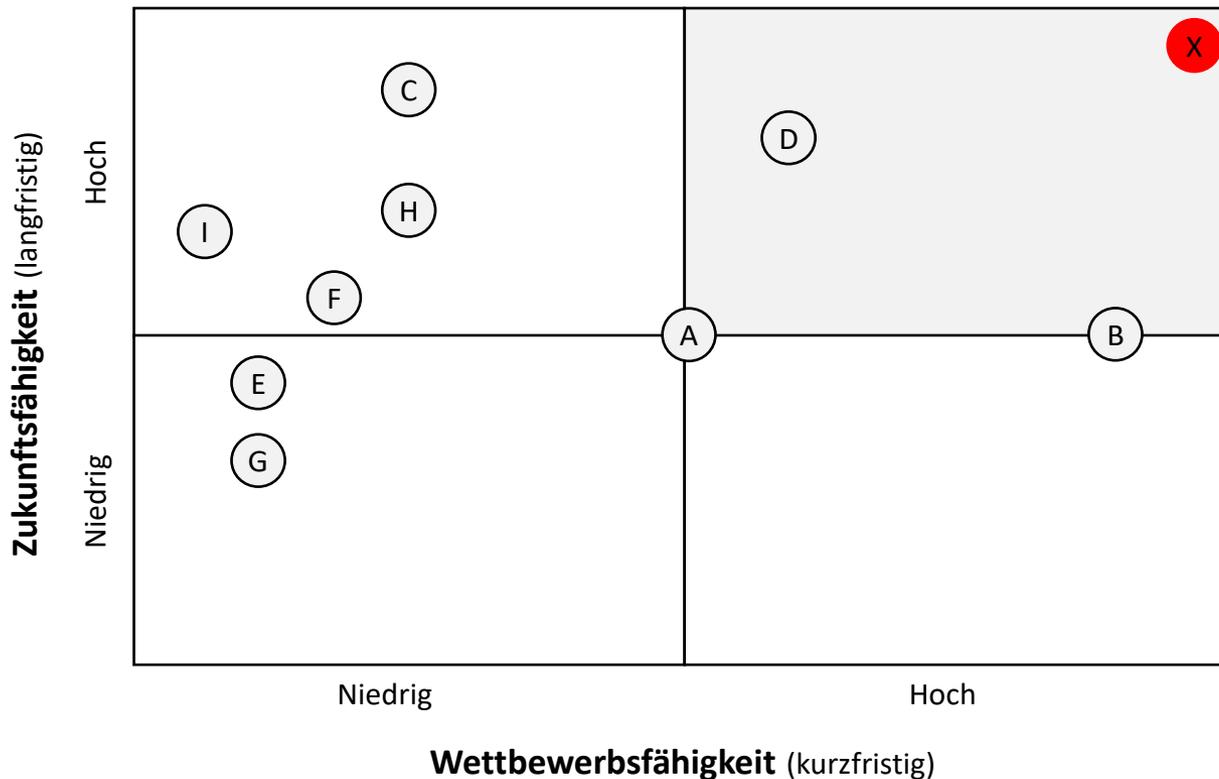
Produktportfolio Ausrichtung



Zukunft gestalten: To do`s → Wirtschaftlich fokussierte Technologie Orientierung

Eine Technologie-Roadmap ist nach technologischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten individuell für jede Gießerei zu erstellen. Die Technologie-Roadmap ist die Basis für kurz- und langfristigen Erfolg des Unternehmens und zum Teil der gesamten Branche.

Technologie-Roadmap Druckgießerei Beispiel 1)



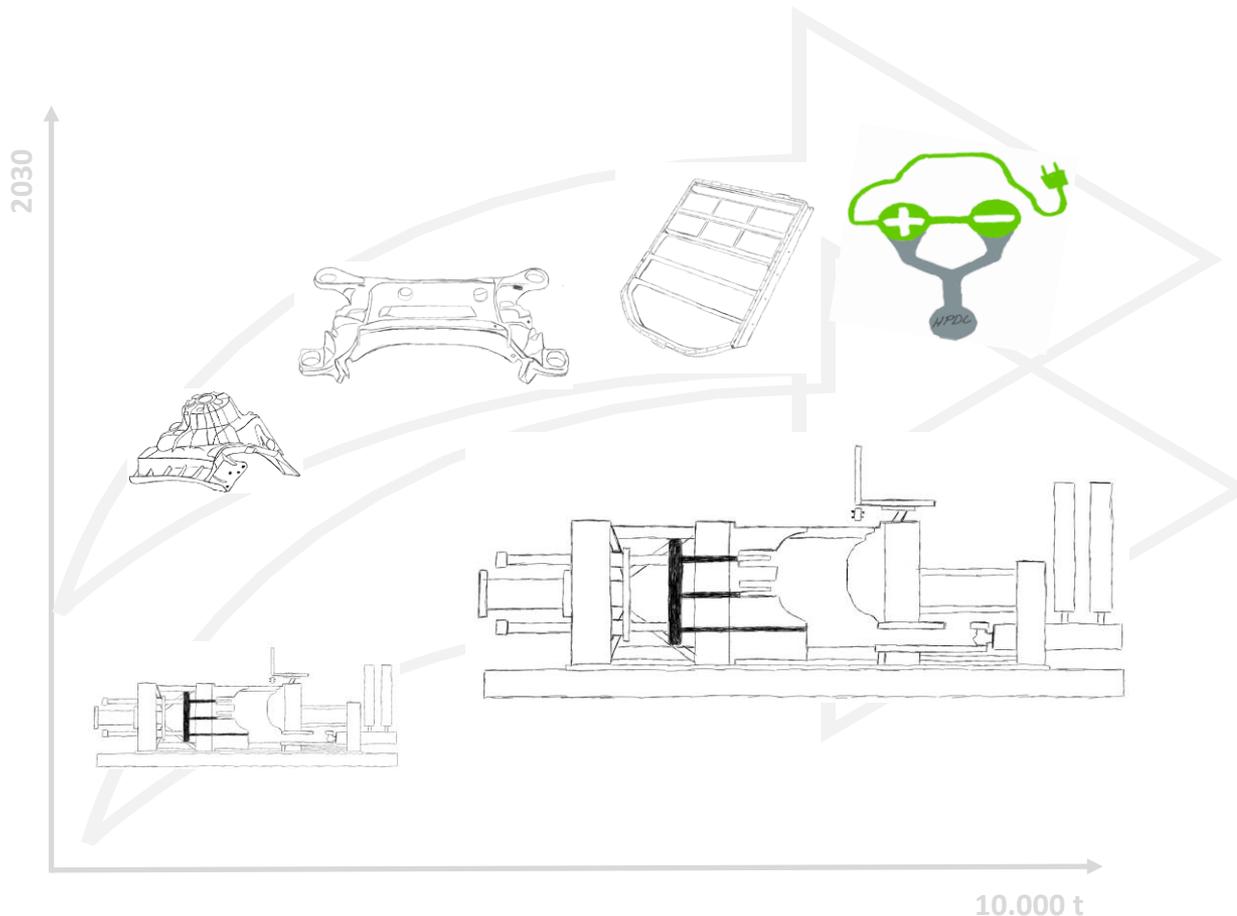
Technologie/Entwicklungs - Themen

- (A) Vakuum Druckguss
- (B) Minimalmengensprühen
- (C) Legierungsentwicklung
- (D) SSM Casting (Rheocasting)
- (E) Kerntechnologie
- (F) Hybrid-Guss (z.B Alu- / Stahlblech)
- (G) Additive Fertigung
- (H) Time to market
- (I) Gießerei 4.0
- (H)
- (X)** Produktivität/Profitabilität

1) Bewertung ist individuell abhängig vom Unternehmen und dessen Produktportfolio. Die hier durchgeführte Bewertung ist auf Basis einer Ø Druckgießerei in Deutschland mit klassischem Produktportfolio als Automobilzulieferer (Einschätzung JMC).

Zukunft gestalten: To do`s → Investitionen bewältigen

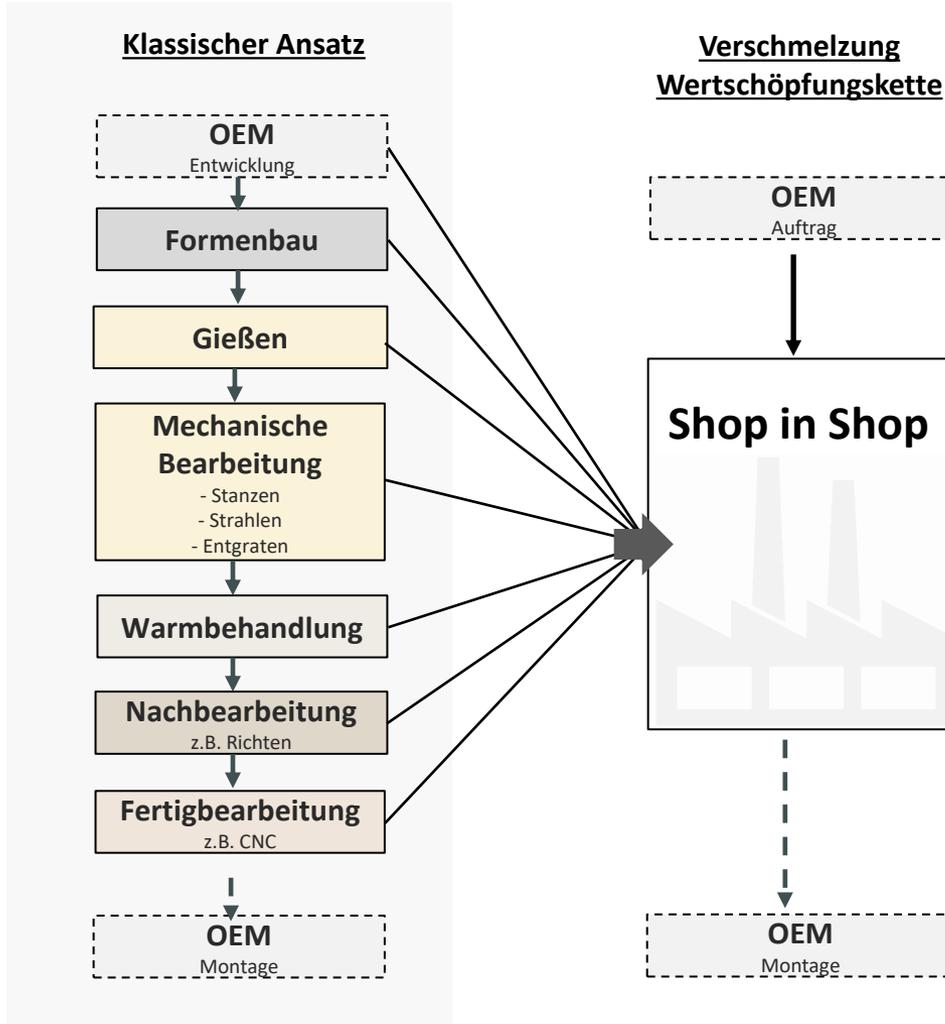
Liquidität bleibt ein bestimmendes Thema der nächsten Jahre. Investitionen sollten deshalb fokussiert im Bereich der **Kernkompetenz** getätigt werden und sich am Marktwachstum orientieren. Wirtschaftlich und technologisch geht der Trend bei den Wachstumsmärkten Fahrwerk- und Strukturteile sowie E-Mobilität im klassischen Druckguss zu größeren Schließkräften.



- Italpresse Gauss (ITA): bis 5700 t
- Idra (ITA): bis 6200 t
- LK (CHN): bis 6000 t
- Bühler (CHE): bis 5600 t -> **8400 t**
- Frech (DEU): bis 4400 t
- Maicopresse (ITA): bis 4200 t
- Haitian (CHN): bis 4500 t
- Yizumi (CHN): bis 4500 t
- Toshiba (JPN): bis 4000 t
- OMS (ITA): bis 3500 t
- UBE (JPN): bis 3500 t
- Colosio (ITA): bis 3200 t
- Zitai (TWN): bis 3000 t

Zukunft gestalten: To do`s → Verschmelzen der Wertschöpfungskette

Die Verschmelzung der gesamten Wertschöpfungskette bringt enorme wirtschaftliche und technologische Vorteile.



In den letzten Jahren konnten **zwei Tendenzen** festgestellt werden.

1. Überwiegend große Gießereien haben in die komplette Wertschöpfungskette investiert. Dies hat den Vorteil, dass ein optimaler Wertstrom abgebildet werden kann. Dem gegenüber stehen die hohen Investitionen für den einzelnen (Risiko, Liquidität) und das nicht immer optimale Know-how bei einzelnen Fertigungsschritten.

2. Kleinere Gießereien haben sich überwiegend auf wenige Arbeitsgänge (Gießen, mechanische Bearbeitung, ...) konzentriert. Arbeitsgänge mit hohem Investitionsbedarf (CNC-Bearbeitung, Warmbehandlung, ...) wurden z.T. extern zugekauft. Investitionen konnten so verteilt werden. Der Wertstrom und die zum Teil eingesetzte Technologie waren jedoch nicht immer optimal.

Zukünftig sind individuell **Lösungen anzustreben** die:

- Neuste Technologien ermöglichen
- Ideales Fertigungs-Know-how gewährleisten
- Liquidität (... des einzelnen) schonen
- Optimalen Wertstrom garantieren
- Time to Market reduzieren

→ **wettbewerbsfähige Gussteile bieten**

Zukunft gestalten: To do`s → Liquidität „schonen und gestalten“

Um die Zukunft erfolgreich zu gestalten benötigen die Gießereien unbedingt finanziellen Spielraum. Das aktuelle Umfeld wird kurzfristig Chancen zur Verbesserung der eigenen strategischen Position bieten. **Liquidität** bietet die Möglichkeit diese zu nutzen.

Liquidität schonen und gestalten

- Partner finden
 - Investitionen reduzieren (neue Märkte, zusätzliche Wertschöpfung, ...)
 - Entwicklungskosten reduzieren
- Leasing in der Breite nutzen
- Fixe Kosten zu variablen machen
- Factoring (Produkte und Formen)
- Refinanzierung
- Förderkredite/-zuschüsse überprüfen
- **Working Capital** vorhandene Potentiale nutzen
-



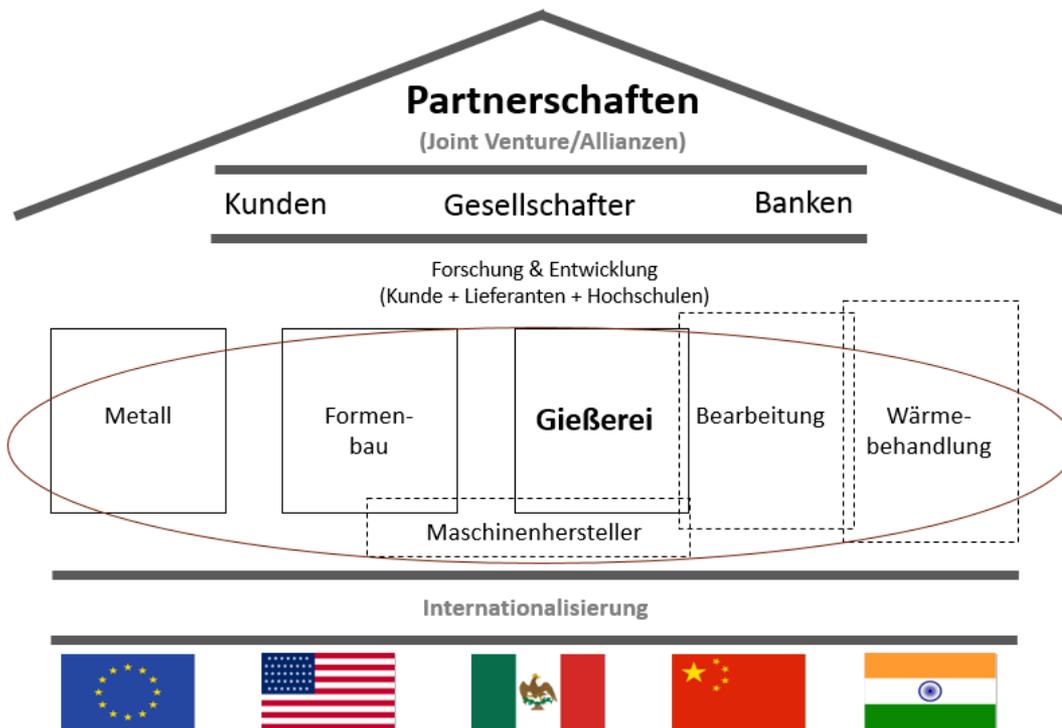
Beispiel: **Working Capital**

- Rohmetallbestände
 - Just in Time Lieferungen
 - Flüssigmetall Einsatz
 - Konsi-Lager einführen
- Fertigteilbestände
 - Flexibilisierung der Produktion (z.B. durch kurze Rüstzeiten)
 - Reduzierung der Durchlaufzeiten
 - Kapazitätsempässe beseitigen
 - Konsi-Lager mit Kunden verhandeln
- Umlaufbestand Formen
 - Optimierte Formfreigaben
 - Zahlungsbedingungen mit den Kunden verhandeln
 - Reduzierung der Beschaffungszeiten
- Forderungsmanagement
 - Proaktives Forderungsmanagement
 - Zahläufe der Kunden berücksichtigen
 - Zahlungsziele verlängern



Zukunft gestalten: To do`s → Partner finden

Partnerschaften, Joint Venture und Allianzen sind einer der **wichtigsten strategischen Hebel der Zukunft**. Die Komplexität der Herausforderungen und die damit aktuell verbundenen hohen Kosten (Investitionen, Entwicklungskosten, Vorleistungen) können nicht mehr von einzelnen Gießereien allein getragen werden. Hier ist kurzfristig ein Umdenken und Handeln zwingend erforderlich.



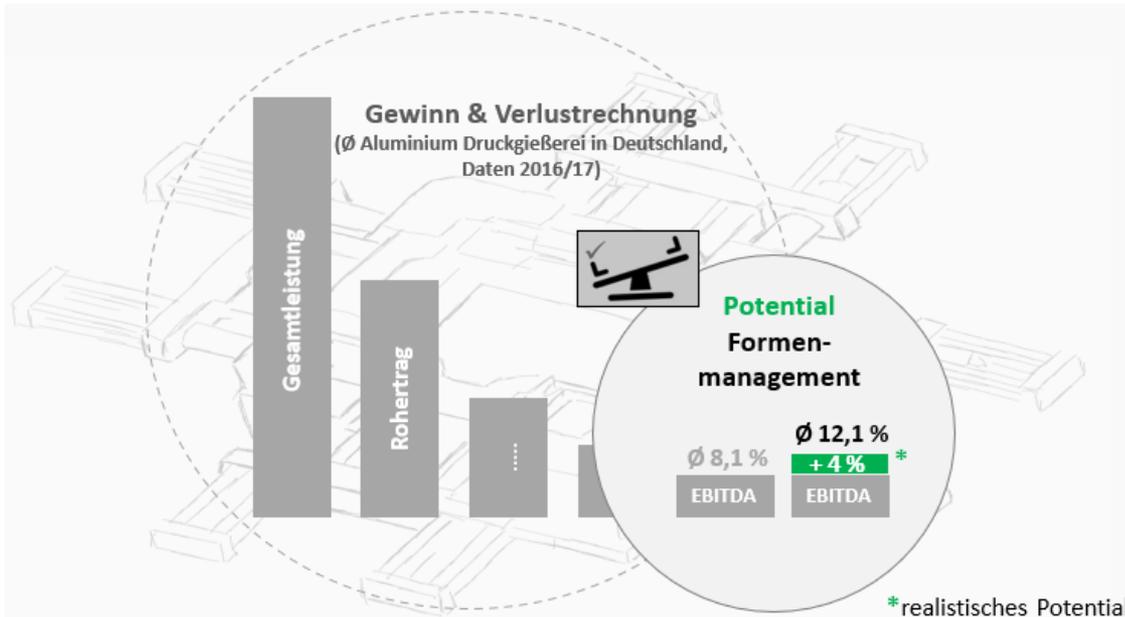
Erfolgs-Hebel Partner finden

- Zusammenarbeit Metalllieferanten (Umarbeitung, Rohmetall-Konsi-Lager, Metall flüssig beziehen, ...)
- Kooperationen mit Formenbauern (Entwicklung, Konstruktion, Ersatzteilmanagement, Bemusterung, ...)
- Bearbeitung extern vergeben (Shop in Shop)
- Internationalisierung (Zukauf, JV, Partnerschaften ...)
- Einkaufspartnerschaften entlang der Wertschöpfungskette
- Entwicklungspartnerschaften (... mit Marktbegleitern, Lieferanten, Kunden, ...)
-

Zukunft gestalten: To do`s → KVP als Erfolgshebel verstehen

KVP ist nach wie vor einer der bedeutendsten **Erfolgshebel** in den Gießereien. Die Potentiale sind häufig nicht ausgeschöpft. In den überwiegenden Fällen kann mit vertretbarem Aufwand, kurzfristig Ergebnis (EBITDA) generiert werden.

Erfolgshebel: Formenmanagement (Beispiel) Formkosten, Formreparaturkosten, OEE



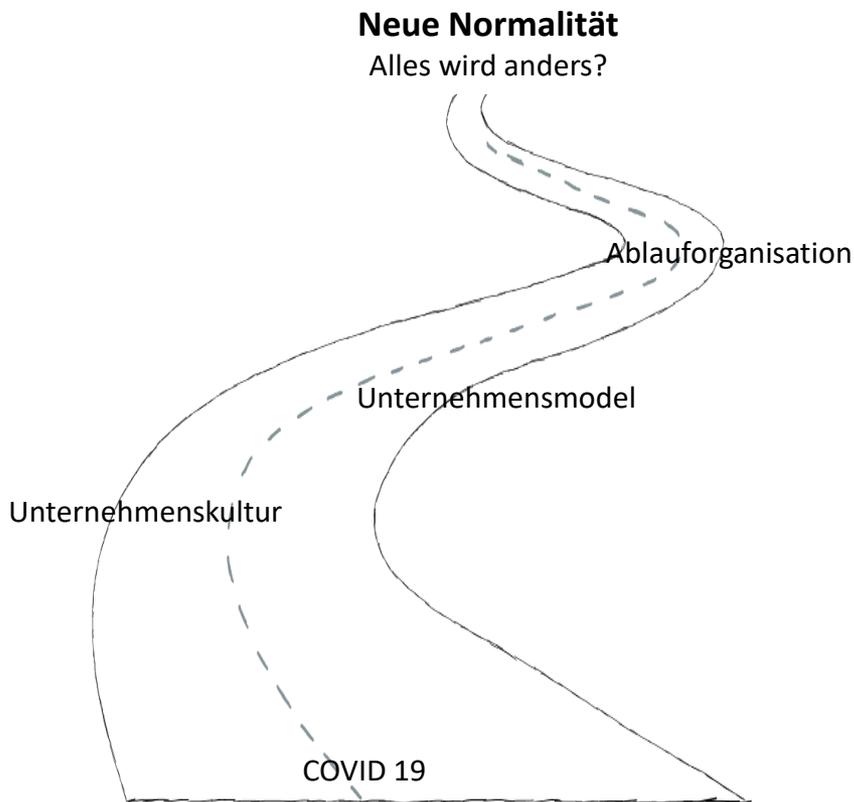
.... weitere Erfolgshebel

- **Rüstzeiten** optimieren (Gießerei und Bearbeitung)
 - **Zykluszeiten** reduzieren
 - Reduzierung **Schussgewicht**
 - **Time to Market**
 - **Just in Time** (Reduzierung Bestände, Reduzierung Sonderfahrten)
 - **Wertstrom/Materialfluss**
 - **Standardisierung** optimieren
 - **Ideenmanagement** einführen
 - ...
- Aufwand** **Nutzen**

Zukunft gestalten: To do`s → Neue Normalität akzeptieren und implementieren

Die Corona-Pandemie hat die Unternehmen über Nacht getroffen. Die Überführung der Ablauforganisation in die neue Normalität hatte bei vielen Unternehmen zweite Priorität und ist überwiegend noch nicht umgesetzt.

„Die erfolgreiche Umsetzung der neuen Normalität der Unternehmensprozesse ist nicht (nur) Home-Office mit Videokonferenzen“



Unternehmen werden ...

... digitaler

... flexibler

.. .virtueller

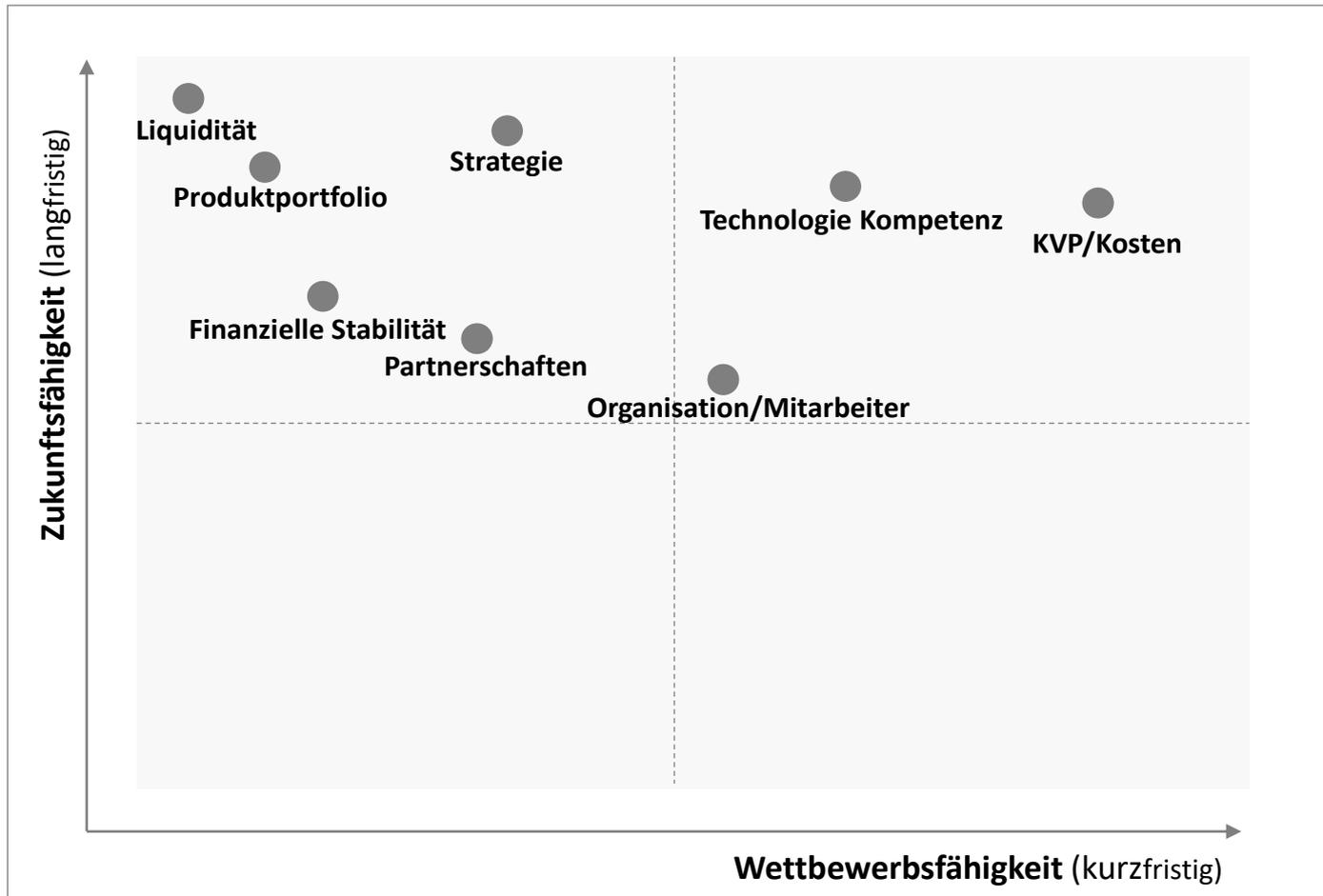
.. .anonymer

Herausforderungen

- Werte, Normen und Einstellungen neu vorleben
- Ersatz der sozialen Kommunikation
- Produktivität des einzelnen auf Basis von Ergebnissen und nicht nach Präsenz bewerten
- Führen durch Eigenverantwortung und Freiräume
- Information als Bringschuld verstehen
- Kaffee-, Mittags- und Raucherpausen virtuell ersetzen
-

Zukunft gestalten: To do`s → Veränderung im Einklang wesentlicher Erfolgskriterien

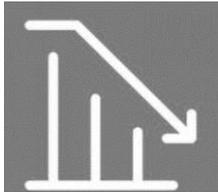
Um als Unternehmen eine nachhaltige Marktberechtigung zu erlangen ist es wichtig, dass **alle** wesentlichen **Erfolgskriterien** im Einklang von **Wettbewerbsfähigkeit** (kurzfristig) und **Zukunftsfähigkeit** (langfristig) optimiert werden. Ein punktuelles Optimum einzelner Kriterien ist nicht ausreichend.



Zukunft gestalten: To do`s → Über den Tellerrand hinausschauen

Neben den vorgestellten To do`s müssen langfristig weitere, neue Ansätze gefunden werden. Das gesamte Wertschöpfungsnetzwerk muss gemeinsam über den Tellerrand schauen.

Redimensionierte Organisationen/Abläufe/ Prozesse



- Gießer kaufen füreinander ein (Zentrale Einkaufsorganisationen für z.B. Formen, Metall, ...)
- 24/7 (twenty-four/seven) das komplette Unternehmen (auch administrativ)

Benchmark Industrieumfeld?



- Lohnkosten/Stunde in Abhängigkeit von der Produktivität (Bezugsgröße \emptyset Deutschland zu \emptyset Resteuropa) anpassen
- Zukunftsinvestitionen staatlich fördern mit langfristiger und erfolgsabhängiger Rückzahlung (höhere Steuern über Neuumsatz)

Zukunftsweisende Business-Modelle

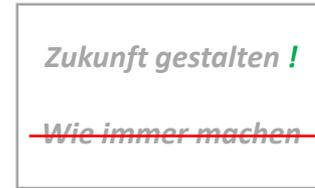
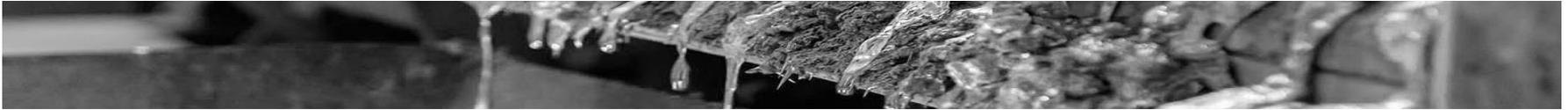


- Gießer erhält „Aktien, Anteile“ (Erfolgsbeteiligung) vom OEM als Bezahlung
- Vergabe ohne Anfrage (Ermittlung der Kosten erst bei industrialisiertem Prozess)

Wegweisende Technologien/Produkte



- Erste 10.000 to Gießmaschine (Gießerei + Formenbau + Maschinenhersteller investieren zusammen)
- Alle AI-Potentiale im Auto aus Al-Guss
- Kostensharing bei gemeinsamen Entwicklungsprojekten einschließlich der beteiligten Know-how Träger (Personalkosten)



A

Management Summary

B

Vergangenheit kennen

- Erfolgsgeschichte Teil 1

C

Gegenwart „akzeptieren“

D

Zukunft gestalten

- Risiken
- Chancen
- To do`s

E

„Wo sollte die Reise hingehen?“

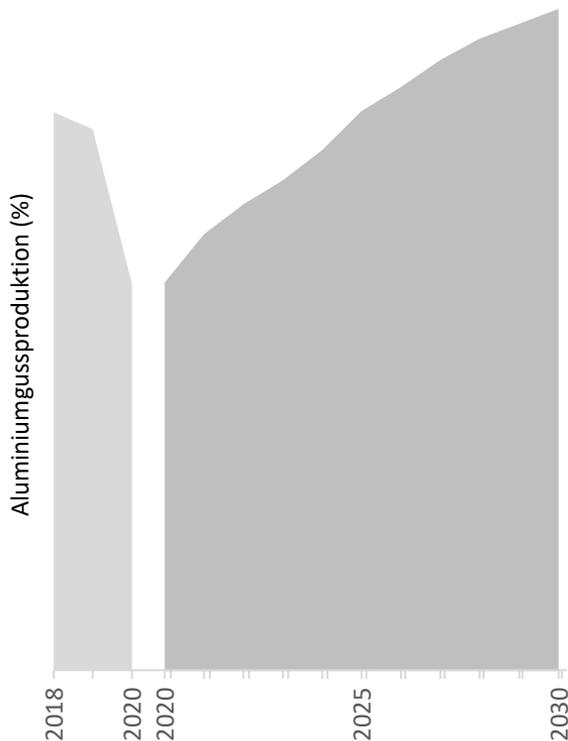
- Erfolgsgeschichte Teil 2

„Wo sollte die Reise hingehen?“

Um **Teil 2** der **Erfolgsgeschichte „Aluminium-Guss“** zu schreiben, müssen die Gießereien **individuell** aber auch **gemeinsam** die notwendigen Voraussetzungen schaffen.

Aluminium-Guss Produktion

Erfolgsgeschichte Teil 2



Quelle: JMC

Individuell

- Die Gießereien müssen intern die notwendigen Veränderungen (To do`s) umsetzen, um nachhaltig ihre Marktberechtigung zu bestätigen.

Gemeinsam

Um Leichtbau durch Aluminium-Guss technologisch und wirtschaftlich möglich zu machen, müssen die Gießereinetzwerke ..

- .. entlang der gesamten Wertschöpfungskette zusammenarbeiten
 - Kunden
 - Formenbauer
 - Metalllieferanten
 - Gießer
 - Bearbeiter
 - Maschinenhersteller
 -
- .. eine gemeinsame Zieldefinition (Strategie) entwickeln
- .. technologisch zielgerichtet und abgestimmt vorgehen

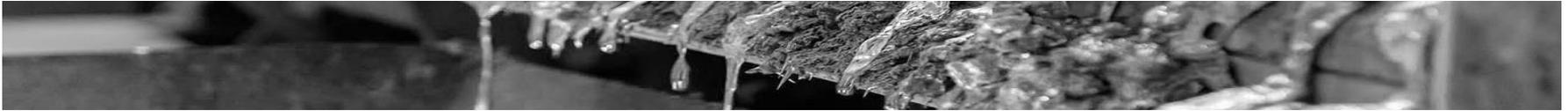
„Wo sollte die Reise hingehen?“

Die Chancen für den Leichtbau, somit für den Werkstoff Aluminium und letztlich für die Al-Gießereien sind außergewöhnlich. Wenn es gelingt, das Know-how des **Gießereinetzwerks zusammenzuführen** und **alle Stakeholder** für einen gemeinsamen Erfolg zu **gewinnen** ist die Basis für **Teil 2 der Erfolgsgeschichte** gelegt.

„100% Leichtbau = 100% Aluminium Guss“

Impuls-Initiative
des Gießerei-Wertschöpfungsnetzwerks

Metalllieferanten, Formenbauer, Gießer, Maschinenhersteller, Bearbeiter ..
.. begleitet durch: Politik, Gewerkschaften und Verbände
für den gemeinsamen Erfolg gewinnen und **Leichtbau** durch **Aluminium-Guss ermöglichen**



... unsere Einschätzungen, Erwartungen und Empfehlungen, besprechen wir gerne mit Ihnen



„Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird. Wenn es aber besser werden soll, muss es anders werden.“

Georg Christoph Lichtenberg



STRATEGIEENTWICKLUNG



MANAGEMENTBERATUNG
INTERIMSMANAGEMENT



NETZWERKARBEIT



UNTERNEHMENSANALYSE