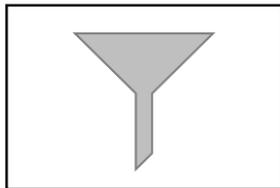
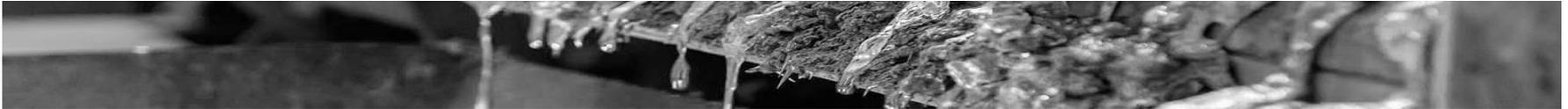


Johannes Messer – Consulting GmbH



Optimistisch, Realistisch

Stürmische Zeiten in der Gießereiindustrie



A

Zusammenfassung



B

Aktuelle Situation



C

Prozess
managen
- Kurzfristig
- Langfristig



D

Korrekturhebel
(Kurzfristig)

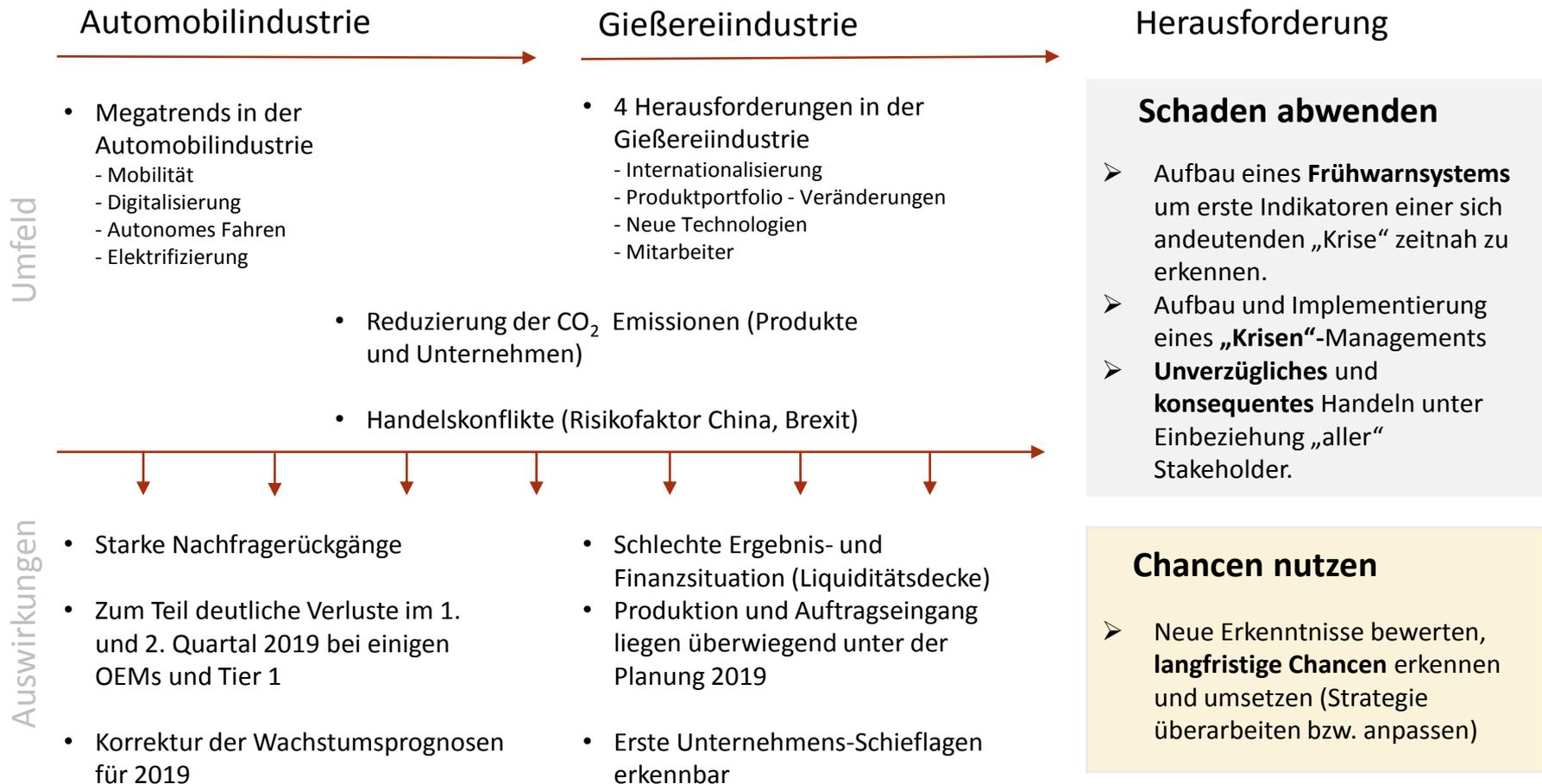


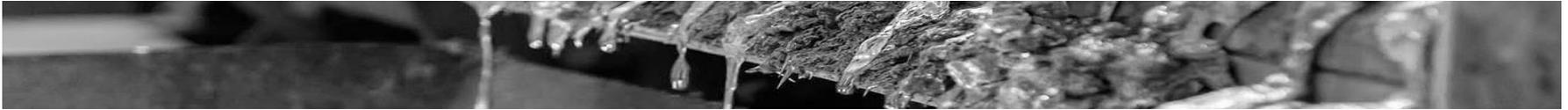
E

Chancen
nutzen
(Langfristig)

Zusammenfassung

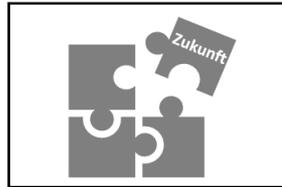
Die Automobil- und deren Zulieferindustrie befinden sich aktuell in einer sehr stürmischen Zeit. Partiiell sind Anzeichen einer möglichen „Krise“ erkennbar. Unternehmen die erste Indikatoren erkennen, sollten **unverzüglich** und **konsequent** handeln. Kurzfristig kann **Schaden** vom Unternehmen **abgewandt** und langfristig können sich bietende **Chancen genutzt** werden.





A

Zusammenfassung



B

Aktuelle Situation



C

Prozess
managen
- Kurzfristig
- Langfristig



D

Korrekturhebel
(Kurzfristig)

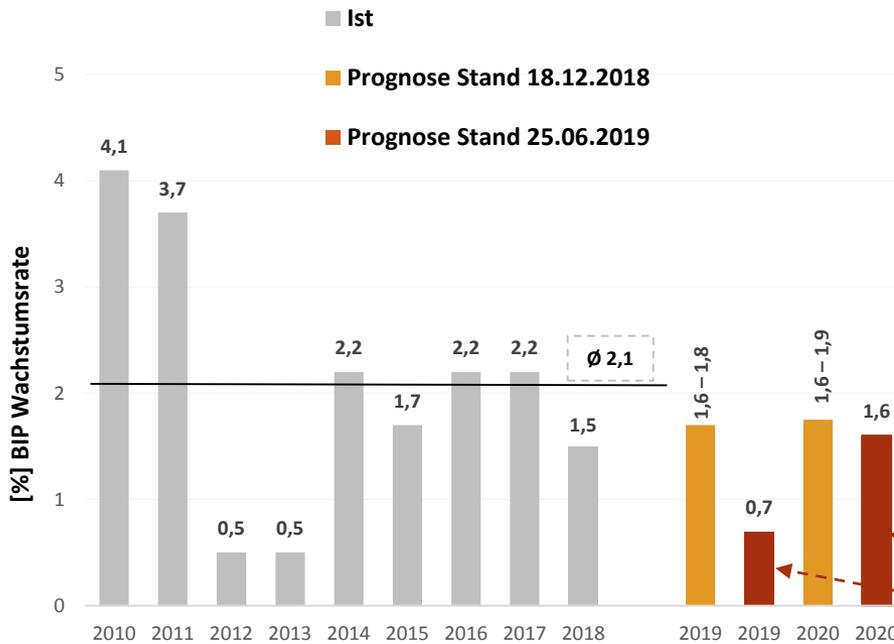


E

Chancen
nutzen
(Langfristig)

Aktuelle Situation - Gesamtwirtschaft

Im Laufe der letzten Monate wurden von unterschiedlichen Quellen die Prognosen zum deutschen **Bruttoinlandsprodukt 2019** mehrfach **nach unten korrigiert**. Bildet man zu den aktuellen Prognosen einen Durchschnitt, so liegt das erwartete Wachstum für 2019 nur noch bei **0,7%** und damit deutlich niedriger als 2018 und dem Durchschnitt der letzten Jahre.



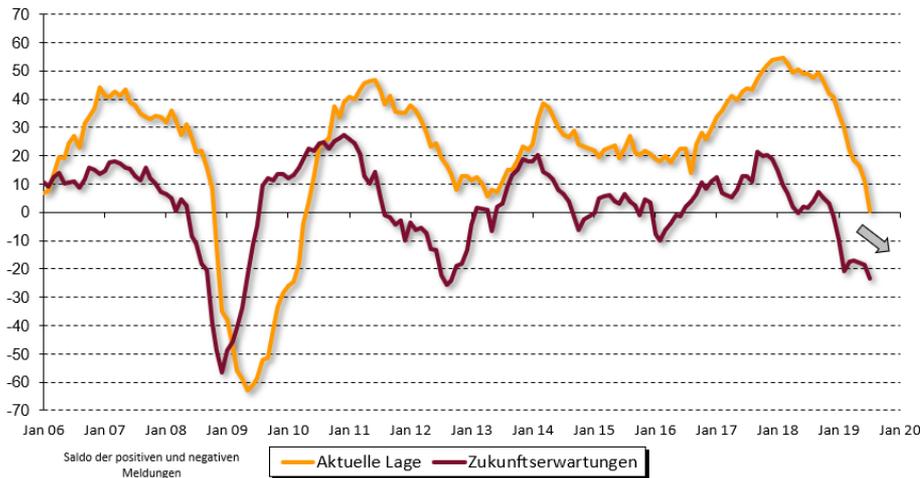
Prognosen zur Entwicklung des deutschen Bruttoinlandsprodukts

Quelle	Prognose vom	Prognose für 2019	Prognose für 2020
Bundesregierung	April 2019	+ 0,5 %	+ 1,5 %
EU – Kommission	Mai 2019	+ 0,5 %	+ 1,5 %
Internationaler Währungsfonds	April 2019	+ 0,8 %	+ 1,4 %
OECD	Mai 2019	+ 0,7 %	+ 1,2 %
Bundesbank	Juni 2019	+ 0,6 %	+ 1,2 %
Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftl. Entwicklung	März 2019	+ 0,8 %	+ 1,7 %
Gemeinschaftsdiagnose der führenden Wifo. Institute	April 2019	+ 0,8 %	+ 1,8 %
Deutsches Institut für Wifo DIW	Juni 2019	+ 0,9 %	+ 1,7 %
Ifo Institut für Wifo Uni München	Juni 2019	+ 0,6 %	+ 1,7 %
Institut für Weltwirtschaft Kiel	Juni 2019	+ 0,6 %	+ 1,6 %
Institut der dt. Wirtschaft Köln	April 2019	+ 0,7 %	+ 1,6 %
Hamburgisches Weltwirtschaftsinstitut	Juni 2019	+ 0,9 %	+ 1,7 %
Institut für Wirtschaftsforschung Halle IWH	März 2019	+ 0,5 %	+ 2,0
Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung IMK	Juni 2019	+ 1,0	+ 1,6 %
Rheinisch- Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung RWI	Juni 2019	+ 0,8 %	+ 1,4 %
Stand 25.06.2019			
		Ø 0,7 %	Ø 1,6 %

Aktuelle Situation - Gesamtwirtschaft

Seit einigen Monaten häufen sich auch aus der Wirtschaft negative Aussagen zur Konjunktur.
Erste **Plan-Korrekturen** und **Gewinnwarnungen** wurden ausgesprochen.

Geschäftsklima Zulieferindustrie Deutschland Juli 2019



Quelle: Ifo München, ArGeZ Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie, Indexbasis 2015=100
Saisonbereinigt, Saldo aus positiven und negativen Bewertungen,

... zwölf Boss-Zitate zeigen den Ernst der Lage

„Ja, wir merken den Abschwung“-

Wolf-Henning Schneider, Chef des Auto-Zulieferers ZF

„Marktseitig haben wir den Peak wohl überschritten“

-Frank Hiller, Vorstandschef des Motorenbauers Deutz

„Das Umfeld ist herausfordernd geworden“

- Stefan Asenkerschbaumer, Finanzchef bei Bosch

„Natürlich wird auch in Deutschland eine substantielle Zahl an Stellen wegfallen“

- Christian Sewing, Vorstandschef Deutsche Bank

„Die Risiken für die wirtschaftliche Entwicklung bleiben hoch“

- Hans Van Bylen, Präsident des Verbands der chemischen Industrie (VCI)

„Es ist damit zu rechnen, dass die konjunkturelle Abkühlung Fahrt aufnehmen wird“

- Holger Bingmann, Präsident des Bundesverbands Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen (BGA)

„Die deutsche Wirtschaft steht am Rande der Stagnation“

- Holger Schmieding, Chefvolkswirt der Berenberg Bank

„Wir haben aktuell mindestens eine Delle“

- Gabriel Felbermayr, Chef des Kieler Instituts für Weltwirtschaft

„Deutschland steht irgendwo zwischen einer markanten Abschwächung und einer Rezession“

- Jörg Krämer, Chefvolkswirt Commerzbank

„Eine Rezession in Deutschland scheint unausweichlich“

- Patrick Hussy, Geschäftsführer bei Sentix

„Die deutsche Industrie befindet sich seit Mitte vergangenen Jahres in einer Rezession“

- Timo Wollmershäuser, Leiter Konjunkturprognosen beim Ifo-Institut

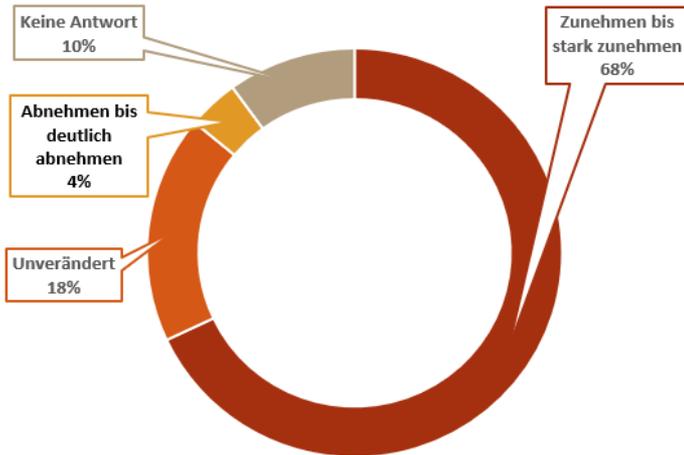
Quelle: Focus Online 15.07.19

Aktuelle Situation - Gesamtwirtschaft

Eine Zunahme der Unternehmens-Insolvenzen für 2019 wurde bereits im Vorfeld von Experten erwartet. Die aktuelle Entwicklung zeigt, dass sich diese negativen Erwartungen bestätigen.

Wie wird sich Ihrer Meinung nach die Zahl der Insolvenzen im Jahr 2019 entwickeln?

(in Prozent)



Die Umfrage

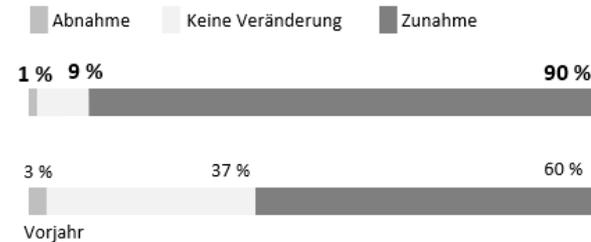
Das Restrukturierungsbarometer ist eine Onlineumfrage unter Professionals aus dem Intensiv-Care- Bereich von Banken. Teilgenommen haben 104 Spezialisten.

Die Befragten

Die Restrukturierungsexperten repräsentieren alle 3 Säulen des deutschen Bankensystems. Warenkreditversicherer wurden auch in die Befragung einbezogen.

Quelle: FINANCE Restrukturierungsbarometer

Wird die Anzahl neuer Restrukturierungsfälle in den kommenden 12 Monaten eher ab- oder zunehmen?



Die Befragten

Rund 500 Experten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. ¾ der Studienteilnehmer stammen aus dem Bankenwesen, der Sanierungsberatung oder der Insolvenzverwaltung.

Jeder Befragte betreut im Durchschnitt mehr als sieben Restrukturierungsfälle pro Jahr.

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungsstudie 2019

Insolvenzen steigen erstmals wieder seit Finanzkrise

Laut Atradius werden die weltweiten Insolvenzen in diesem Jahr erstmals seit der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise wieder steigen. Als Ursache hierfür führt der internationale Kreditversicherer vor allem zunehmende Belastungen für internationale Geschäfte durch Handelskonflikte an.

Aktuelle Situation - Gießereiindustrie

Auch im Bereich der Aluminium-Gießerei-Industrie gibt es erste, unterschiedliche Anzeichen einer abkühlenden Konjunktur.

GF will Gießerei in Werdohl schließen
**Georg Fischer will in Werdohl massiv
Arbeitsplätze abbauen**

18.07.19 11:20 (come-on.de)



**Werdohl [Update: 16.20 Uhr] –
Der Schweizer Technologiekonzern Georg Fischer
(GF) will an seinem Standort Werdohl mittelfristig
300 Arbeitsplätze abbauen.**

..... "Das Automobilgeschäft in Europa und insbesondere Westeuropa verändert sich rasch. Dies betrifft die Kunden- als auch die Mitbewerberseite, welche zunehmend in Osteuropa operieren", teilte die Konzernzentrale in Schaffhausen (Schweiz) am Donnerstagmorgen mit.

Früher Halberg Guss, heute Gusswerke Saarbrücken:

Seit einem Jahr kämpfen die Mitarbeiter um den Erhalt des Unternehmens, zuletzt mit einem neuen Investor. Dass nun so schnell 200 Stellen sozialverträglich abgebaut werden sollen, hat die IG Metall allerdings überrascht.

KURZARBEIT SEIT MAI

Die Gießerei in Saarbrücken versucht nach wie vor, die Zukunft des Standortes zu sichern und Verträge mit Kunden zu schließen. Bereits bei der Übernahme im vergangenen Jahr hatte der Investor personelle Einschnitte angedeutet. Die Gusswerke Saarbrücken haben derzeit rund 1200 Mitarbeiter. Seit Mai haben die Gusswerke Saarbrücken Kurzarbeit angemeldet.

Quelle: *Saarländischer Rundfunk am 15.07.2019*

Gegenüber dem Vorjahr (2018) ist in den Monaten Jan-April der Auftragseingang in den deutschen Al-Gießereien um 6,1 % zurückgegangen.

Quelle: *BDG Lagebericht 2019*

Pressemitteilung - 04.07.2019

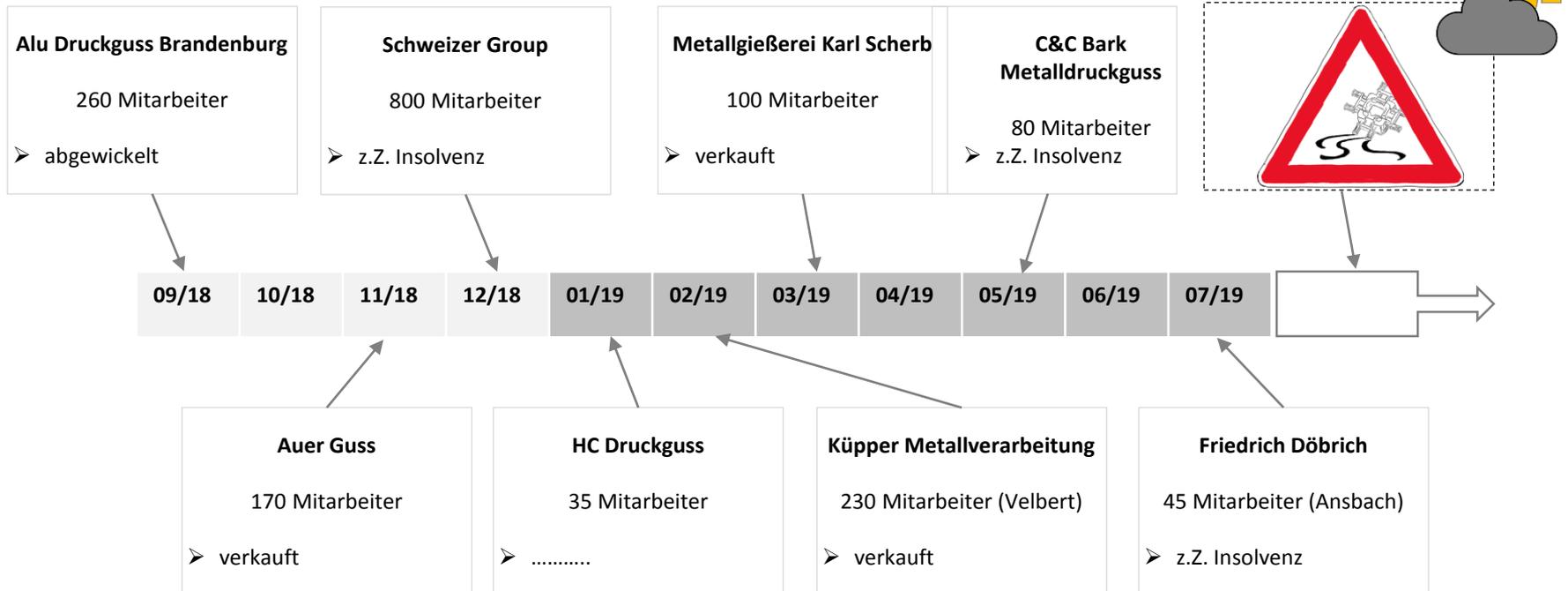
ifo Institut: Industrie erwartet Anstieg der Kurzarbeit

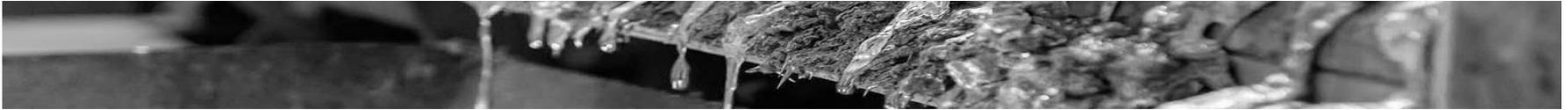
Der ifo-Umfrage zufolge fahren derzeit bereits 3,8 Prozent der Unternehmen im Verarbeitenden Gewerbe Kurzarbeit. Das ist der höchste Wert seit Mitte 2013. Auf seinem letzten Tiefstand Ende 2017 hatte der Anteil nur 0,4 Prozent betragen. Seitdem steigt er fast kontinuierlich an.

Aktuelle Situation - Gießereiindustrie

Die Zahl der **Insolvenzen** ist auch im Bereich der **Gießereiindustrie (Druckguss)** in den letzten Monaten gestiegen. Als ein Grund wurde von allen Unternehmen die rückläufigen Umsatzzahlen genannt. Darüber hinaus sind es aktuell vor allem verschobene Neuprojekte, hohe Investitionen und Entwicklungskosten, sowie der teilweise Wegfall der bisherigen „Brot und Butter“ Teile der den Gießereien zusätzlich zu schaffen macht.

Insolvenzen deutscher Druckgießereien seit 09/2018 (Status: aktueller Kenntnisstand)





A

Zusammenfassung



B

Aktuelle Situation



C

Prozess
managen
- Kurzfristig
- Langfristig



D

Korrekturhebel
(Kurzfristig)



E

Chancen
nutzen
(Langfristig)

Prozess managen

Die Handlungsfelder und Herausforderungen sind besonders in den Gießereien komplex und weitreichend. Die Lösungsansätze sind individuell unterschiedlich und abhängig von der Ausgangslage, sowie der strategischen Zielrichtung der einzelnen Unternehmen.

„Warum sind wir in der Krise?“

„Wo geht die Reise hin?“

Die sich aus der Ausgangssituation ableitende **Aufgabenstellung** (kurzfristig, langfristig) ist sehr unterschiedlich:

Kurzfristig

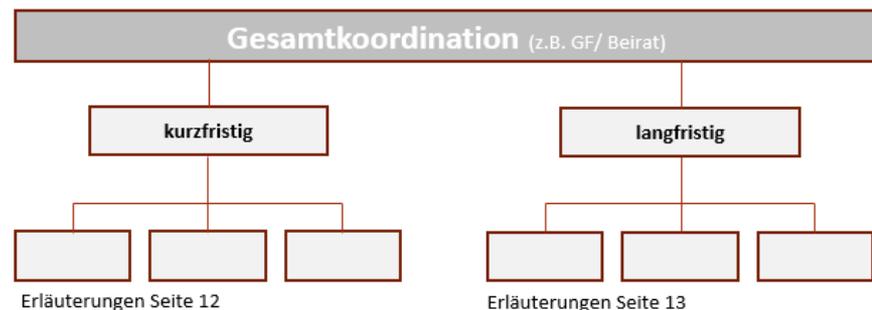
Oberste Priorität hat die „Rettung“ des Unternehmens. Die Liquidität rückt in den Fokus.

Langfristig

Nur Unternehmen die die Chancen der Krise nutzen, Fehler korrigieren und ihre bisherige strategische Ausrichtung auf den Prüfstand stellen werden langfristig erfolgreich sein.

Um den Herausforderungen der kurzfristigen und langfristigen Aufgabenstellung gerecht zu werden, ist es wichtig beide Prozesse **getrennt zu managen**. Es ist sinnvoll zwei Teams mit eindeutiger Trennung der kurzfristigen und langfristigen Aufgabenstellung zu implementieren.

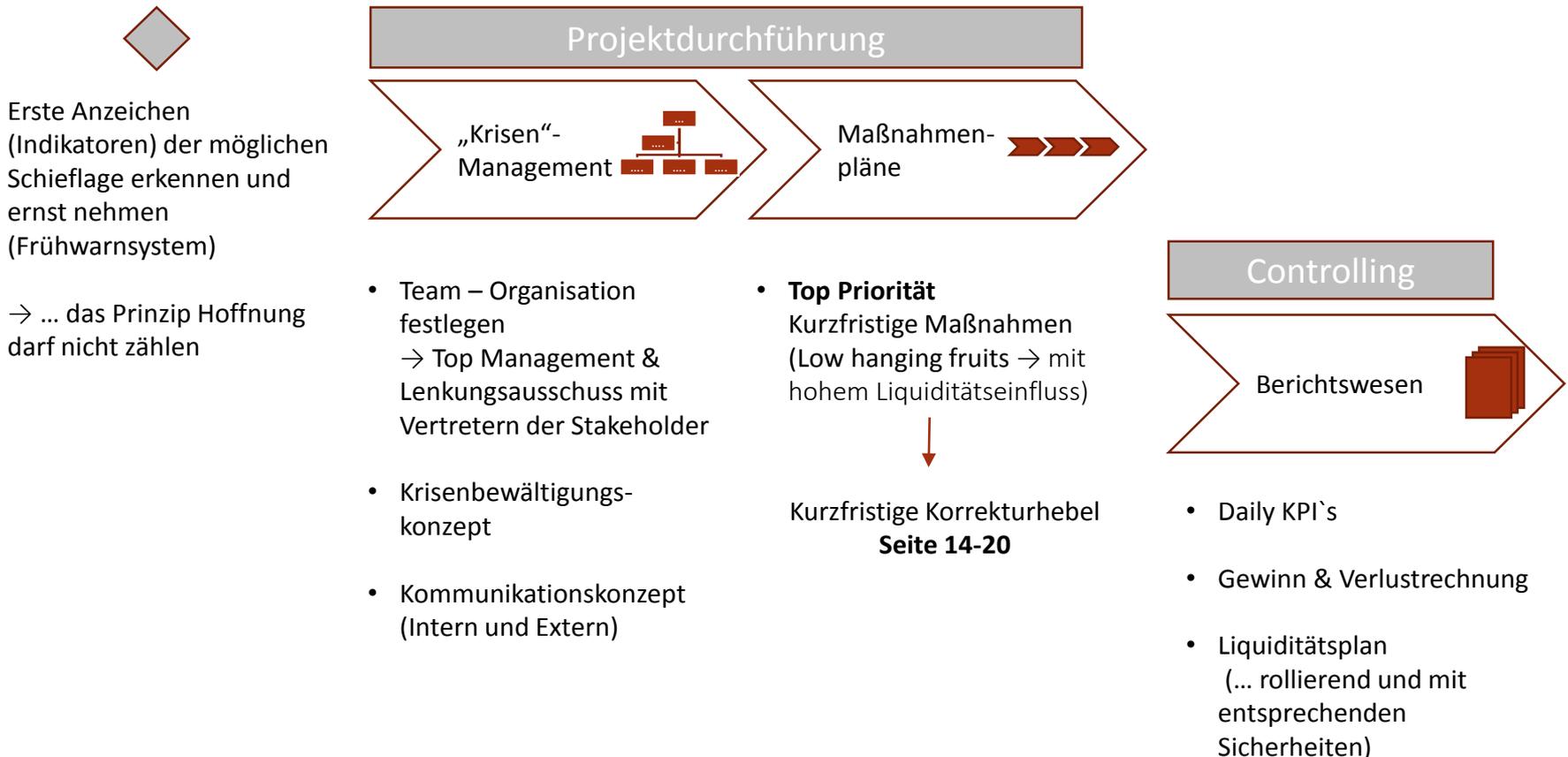
Die Teammitglieder können, wenn erforderlich, auch in beiden Teams mitarbeiten. Eine übergeordnete Koordination, z.B. in Form eines Lenkungsausschuss ist zu installieren.



Prozess managen - kurzfristig

Um **kurzfristig Schaden** vom Unternehmen **abzuwenden** müssen erste Anzeichen der Krise ernst genommen werden. Das Prinzip Hoffnung ist nicht angebracht. Die existenzielle Bedeutung erfordert, dass der Prozess professionell und mit 1. Priorität gemanagt wird.

Aufgabenstellung: Maßnahmen erarbeiten um kurzfristig Schaden vom Unternehmen abwenden und die finanzielle Stabilität (Liquidität) zu sichern.

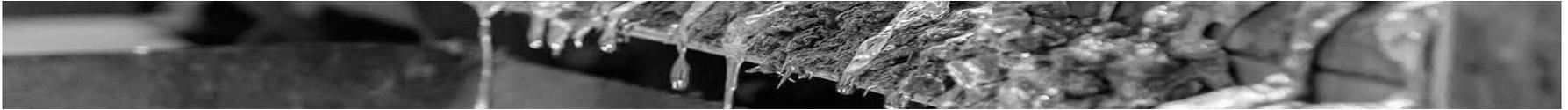


Prozess managen - langfristig

Neben den kurzfristigen Maßnahmen wird häufig der **langfristige** Aspekt vernachlässigt. Auf Basis der erkannten Schwachstellen und der sich bietenden Chancen muss die **Strategie** des Unternehmens **überarbeitet, angepasst** und **umgesetzt** werden.

Aufgabenstellung: Entwicklung einer zielorientierten und ganzheitlichen Strategie, um die langfristigen Unternehmensziele zu erreichen.





A

Zusammenfassung



B

Aktuelle Situation



C

Prozess
managen
- Kurzfristig
- Langfristig



D

Korrekturhebel
(Kurzfristig)



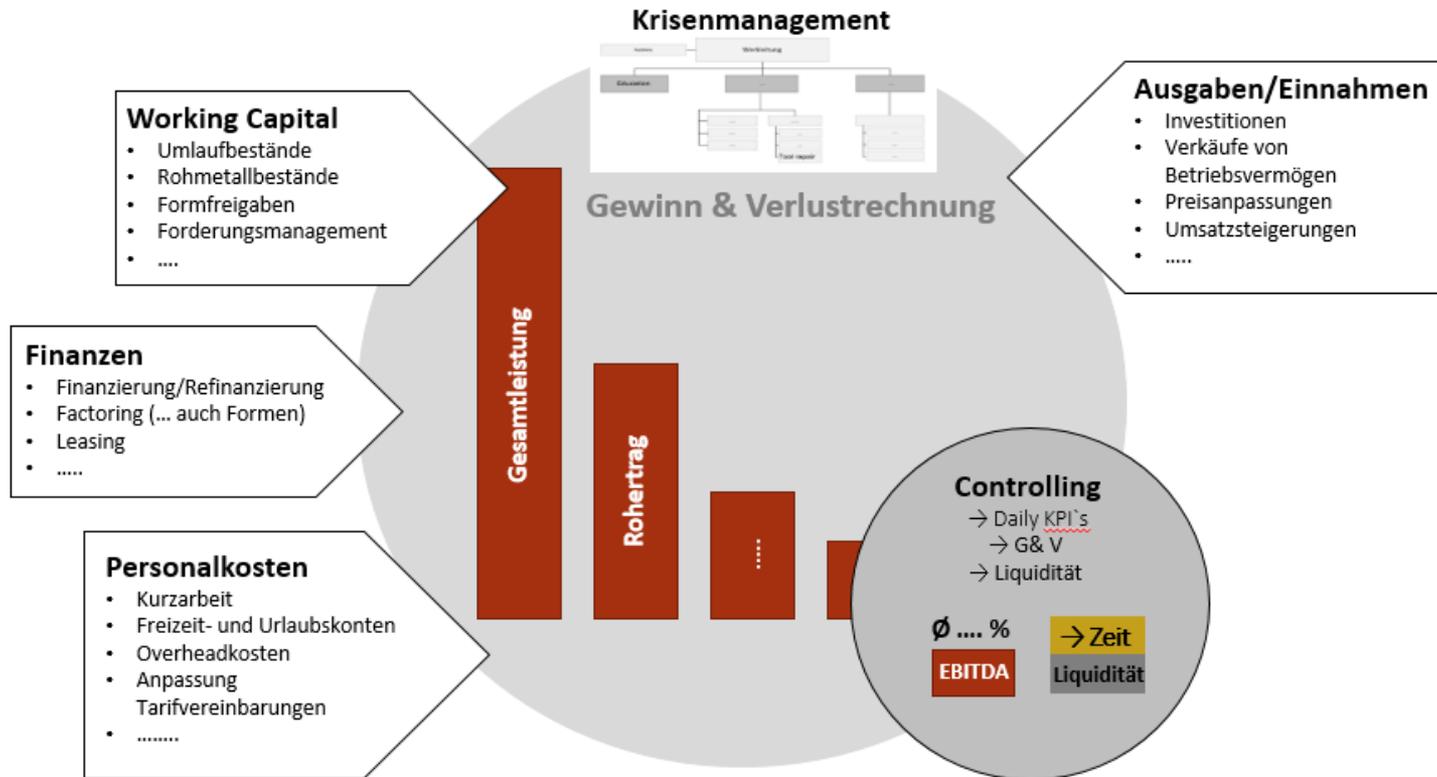
E

Chancen
nutzen
(Langfristig)

Korrekturhebel - kurzfristig

Übersicht

Kurzfristig Schaden vom Unternehmen abzuwenden hat höchste Priorität. Nach der Installation des entsprechenden Krisenmanagements müssen **alle Möglichkeiten** die Liquidität des Unternehmens kurzfristig zu verbessern auf den **Prüfstand kommen**. „Es gibt keine heilige Kuh“

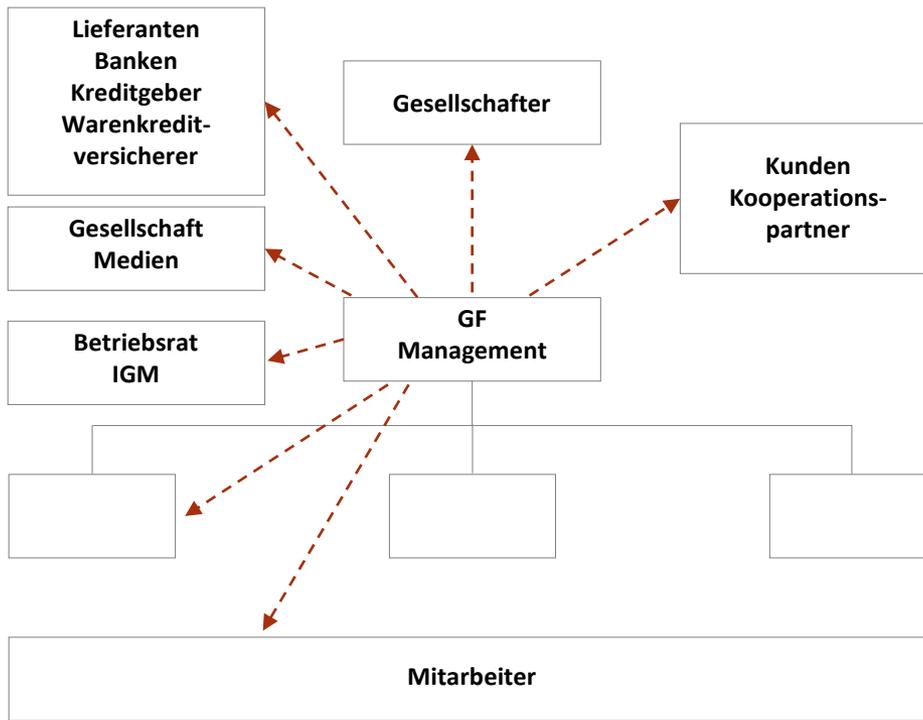


➔ Einige der hier aufgeführten Ansätze und Maßnahmen haben neben dem **kurzfristigen** auch einen **langfristigen Hebel**.

Korrekturhebel - kurzfristig

Krisenmanagement

Die existenzielle Bedeutung der Situation erfordert eine hohe Professionalität bei der Umsetzung des Projekts. Projektorganisation, Strategie, Kommunikation und Einbindung der Stakeholder sind entsprechend dem Unternehmen individuell festzulegen. Der Erfolg ist maßgeblich von diesen ersten Schritten abhängig.

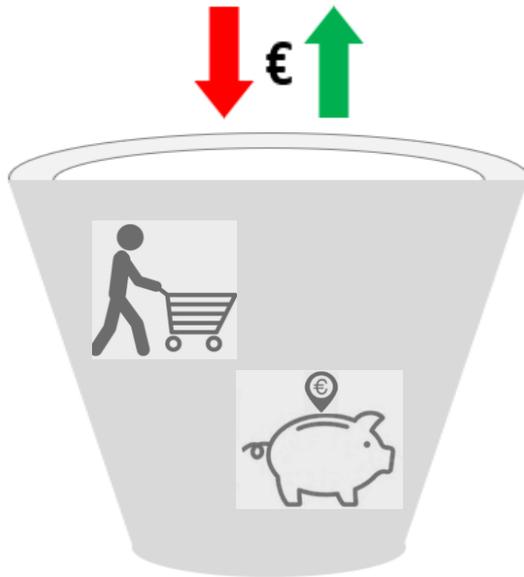


- **Frühwarnsysteme** installieren (vorher)
- **Kommunikationsprozess** beschreiben und festlegen (intern/extern)
- **Strategie** des Krisenmanagements beschreiben (... für alle am Prozess Beteiligten)
- **Stakeholder** (Gesellschafter, Banken, Kunden und ...) in die Projektorganisation integrieren

Korrekturhebel - kurzfristig

Ausgaben/Einnahmen

Die Reduzierung der Ausgaben und die Erhöhung der Einnahmen ist der klassische und häufig erste Ansatz bei auftretenden Ergebnis-Problemen. Der Hebel wirkt überwiegend kurzfristig und der Aufwand ist meist überschaubar.



G&V * [%]	Monat Ist
Umsatz Produkte	85,0
Umsatz Werkzeuge (Formen)	14,0
sonst. Erlöse/ Erlösminderungen	1,0
Netto Umsatz	100,0
Bestandsveränderungen	0,0
Aktivierete Eigenleistung	0,0
Gesamtleistung	100,0
sonst. betr. Erträge	1,0
Materialaufwand Produkte	- 38,0
Materialaufwand Werkzeuge	- 7,5
Materialaufwand	- 45,5
Roherttrag	55,5
Personalaufwand	- 35,0
Sonst. betr. Aufwand	- 12,2
EBITDA (Betriebsergebnis)	8,3

- **Investitionen**
 - Prioritäten festlegen
- **Verkäufe von Betriebsvermögen**
 - Alte: Formen, Maschinen, ...
 - Betriebsgelände
- **Preisanpassungen**
 - Mindermengenzuschläge
 - Altersstruktur der Produkte bewerten
- **Kurzfristige Umsatzsteigerungen**
 - Externe Arbeit rückverlagern
 - Quoteneinteilungen erhöhen
- **Beschaffungskosten** reduzieren
- Alle Ausgaben nach dem **4-Augenprinzip**

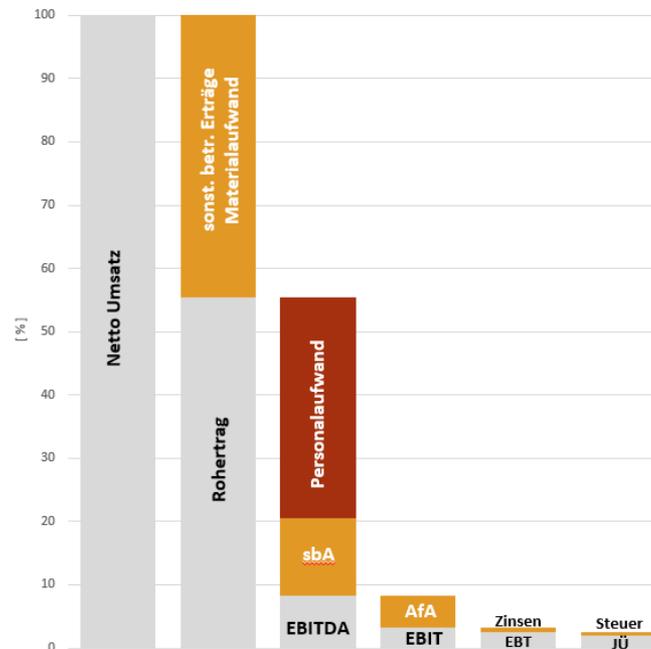
Korrekturhebel - kurzfristig

Personalkosten

Der größte Kostenblock in jeder **Druckgießerei** ist der Bereich der Personalkosten. Abhängig vom jeweiligen Lohnniveau (Standort der Gießerei), der vorhandenen Wertschöpfungstiefe und der erreichten Produktivität liegt der Personalaufwand bei bis zu 35 % von der Gesamtleistung (... in Einzelfällen auch höher). Als Ergebnis- und Liquiditätshebel besitzen die Personalkosten **1.Priorität**.

G&V *	Monat
[%]	Ist
Umsatz Produkte	85,0
Umsatz Werkzeuge (Formen)	14,0
sonst. Erlöse/ Erlösminderungen	1,0
Netto Umsatz	100,0
Bestandsveränderungen	0,0
Aktivierete Eigenleistung	0,0
Gesamtleistung	100,0
sonst. betr. Erträge	1,0
Materialaufwand Produkte	- 38,0
Materialaufwand Werkzeuge	- 7,5
Materialaufwand	- 45,5
Rohhertrag	55,5
Personalaufwand	- 35,0
Sonst. betr. Aufwand	- 12,2
EBITDA (Betriebsergebnis)	8,3
Abschreibungen (AfA)	- 5,0
EBIT	3,3
Finanzergebnis (Zinsen)	- 0,8
EBT (Ergebnis vor Steuern)	2,5
Steuern + sonst.Steuern	0,5
Jahresüberschuss (EAT)	2,0

*vereinfachte Darstellung – Durchschnittswerte der Druckgussindustrie



- **Überstunden** reduzieren und Leiharbeiter abbauen
- **Kurzarbeit**
 - Voraussetzungen schaffen
 - Arbeitnehmerzustimmung (z.B. BV abschließen)
 - Kurzarbeit beantragen (Arbeitsagentur)
- **Tarifkosten anpassen**
 - Bedarf aufzeigen (IGM, BR)
 - Verhandlungen führen
 - Sanierungstarifvertrag?
- **Fixkosten** zu variablen Kosten machen
 - Lohn- Gehaltsabrechnung und IT nach extern verlagern
- **Overheadkosten anpassen**
 - Mitarbeiterzahlen anpassen
 - Mitarbeiter vorübergehend in die Produktion versetzen

Korrekturhebel - kurzfristig

Working Capital

Cash Generierung durch Working-Capital-Management bietet eine gute und schnelle Möglichkeit zur Freisetzung der im Unternehmen gebundenen Liquidität. Traditionell haben kleinere und mittlere Unternehmen höhere Potentiale hier kurzfristig Liquidität freizusetzen.



- **Rohmetallbestände**
 - Just in Time Lieferungen
 - Flüssigmetall Einsatz
 - Konsignationslager einführen

- **Fertigteilbestände**
 - Flexibilisierung der Produktion (z.B. durch kurze Rüstzeiten)
 - Reduzierung der Durchlaufzeiten
 - Kapazitätsengpässe beseitigen
 - Konsignationslager mit Kunden verhandeln

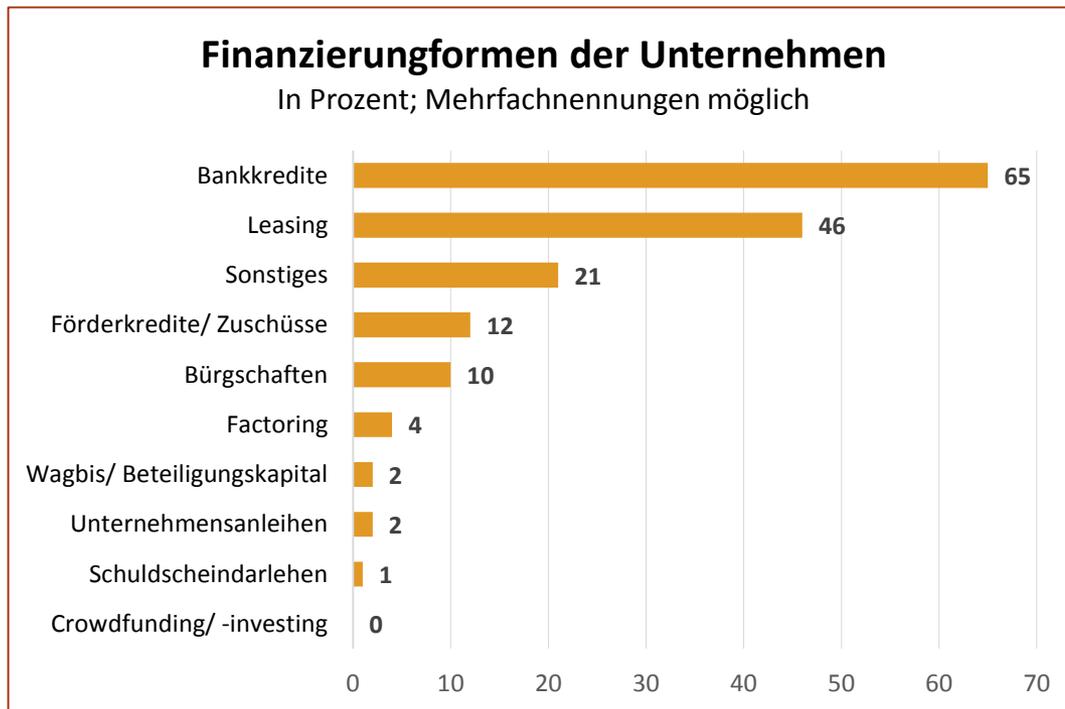
- **Umlaufbestand Formen**
 - Optimierte Formfreigaben
 - Zahlungsbedingungen mit den Kunden verhandeln
 - Reduzierung der Beschaffungszeiten

- **Forderungsmanagement**
 - Proaktives Forderungsmanagement
 - Zahläufe der Kunden berücksichtigen
 - Zahlungsziele verlängern

Korrekturhebel - kurzfristig

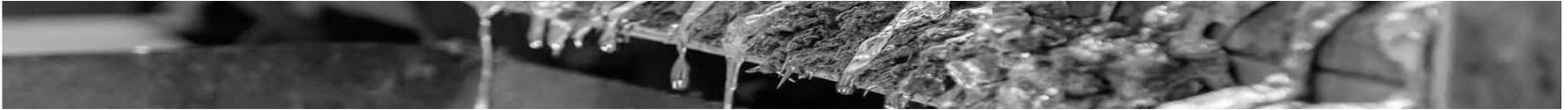
Finanzen

Ein weiterer Hebel (kurz- und langfristig) zur Verbesserung der finanziellen Situation im Unternehmen sind die unterschiedlichen Formen der Finanzierungen. In den letzten Jahren hat es hier bereits deutliche Veränderungen gegeben. Der klassische Bankkredit wurde um andere Finanzierungsinstrumente ergänzt.



Quelle: DIHK Konjunkturumfrage im Frühsommer 2017
Knapp 20.000 Unternehmensantworten sind eingeflossen.

- **Finanzierung/Refinanzierung**
- Konditionen neu verhandeln
- **Factoring** (Produkte und Formen)
einführen
- **Leasing**
- Vereinbarungen neu verhandeln
- Sale-and-lease-back
- **Förderkredite/ -zuschüsse** überprüfen



A

Zusammenfassung



B

Aktuelle Situation



C

Prozess
managen
- Kurzfristig
- Langfristig



D

Korrekturhebel
(Kurzfristig)



E

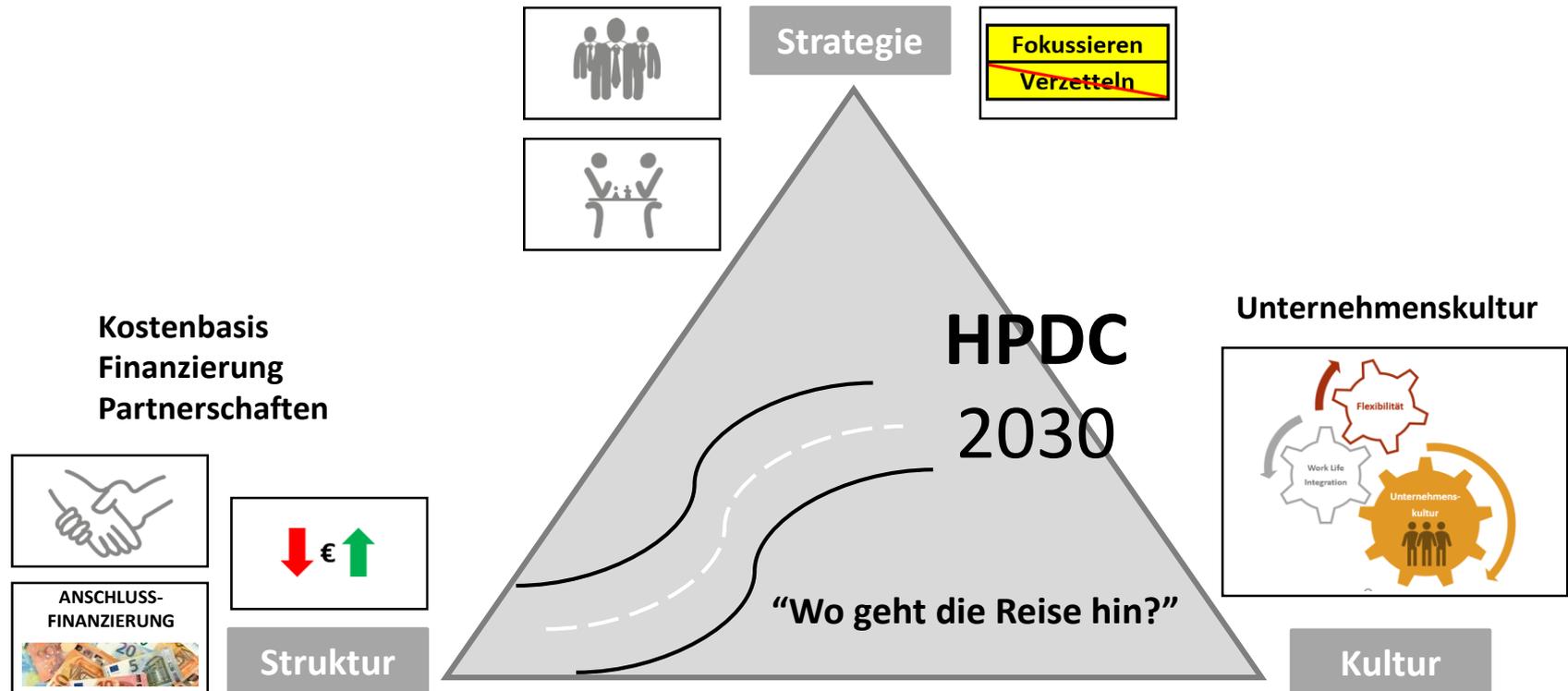
Chancen
nutzen
(Langfristig)

Chancen nutzen – langfristig

Übersicht

Auf Basis der gewonnenen **Erkenntnisse** und der sich **bietenden Chancen** muss die **Unternehmensstrategie** überarbeitet und angepasst werden. Wichtig ist, dass diese Aufgabe komplett von der Erarbeitung der kurzfristigen Maßnahmen getrennt wird.

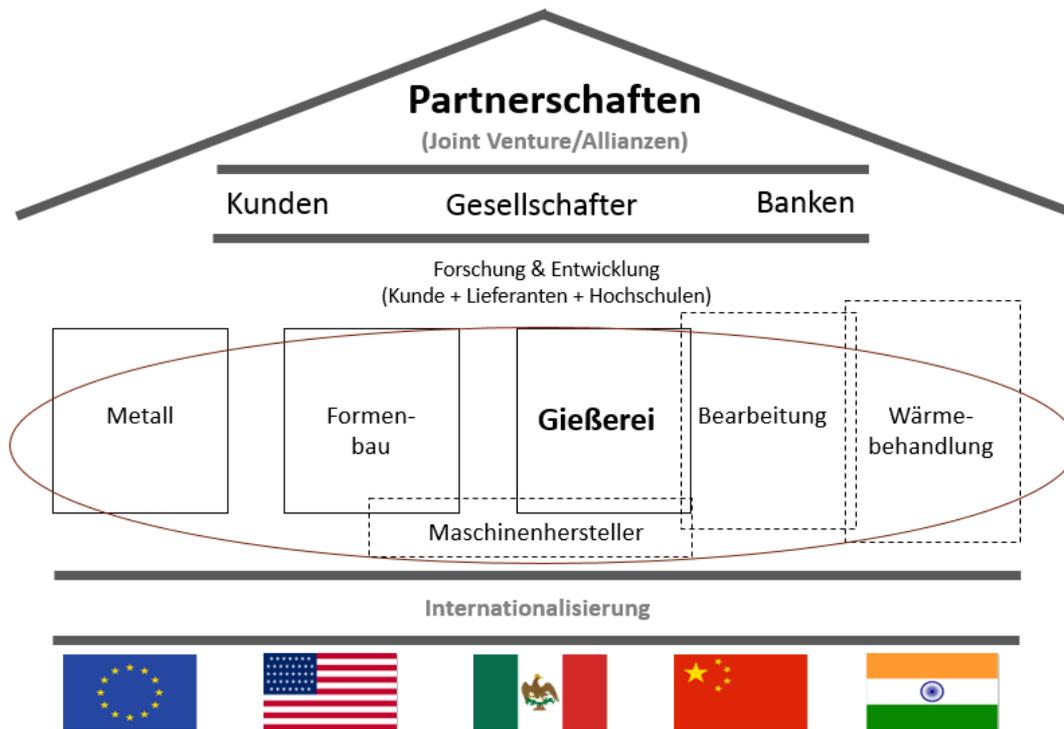
Strategie Roadmap, Managementqualität, Technologie Roadmap



Chancen nutzen – langfristig

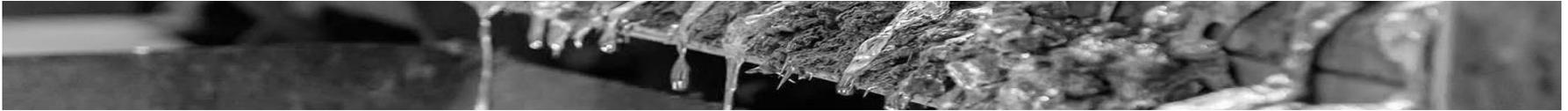
z.B. Partnerschaften

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



Strategie-Hebel

- **Partnerschaften**
 - Zusammenarbeit mit 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 ...)
 - Entwicklungspartnerschaften (.. mit Marktbegleitern, Lieferanten, Kunden, ...)
 -
- **Strategie Roadmap**
- **Technologie Roadmap**
- **Managementqualität**
- **Unternehmenskultur**
- **Kostenbasis**
- **Finanzierung**



... wir helfen ihnen bei den Antworten, und bei der Umsetzung.



„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