

Johannes Messer – Consulting GmbH



Zukunft gestalten

„Wo geht die Reise hin?“

Juni 2020

Einleitung

Mit dem Einsetzen der weltweiten Corona-Krise hat sich die kritische Situation der Gießereien noch einmal verschärft. Entstanden ist die Krise in der Krise. Anders als bei ähnlichen Situationen in der Vergangenheit ist diesmal nicht davon auszugehen, dass nach der Krise ein ähnlicher Boom einsetzt, wie nach den Krisen 94/95 bzw. 08/09. Klassische Krisenhebel allein werden diesmal nicht ausreichen. Neue Wege müssen gefunden und beschrieben werden.

Im Kontext der mehrdimensionalen Herausforderungen wurden speziell für Gießereien von JMC Hebel zur Bewältigung der Krise in der Krise entwickelt und beschrieben.

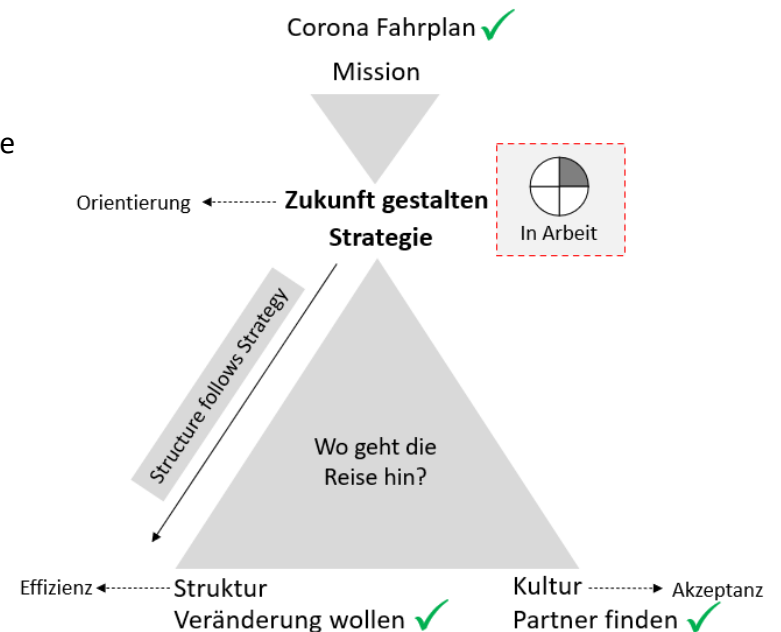
- **Corona Fahrplan** https://www.johannes-messer-consulting.de/pdf/Corona_Fahrplan.pdf
- **Partner finden** https://www.johannes-messer-consulting.de/pdf/veraenderung_wollen.pdf
- **Veränderung wollen** https://www.johannes-messer-consulting.de/pdf/veraenderung_wollen.pdf

Als weiterer und wichtigster Hebel wird das Thema **Strategie** in Form von **Zukunft gestalten**, behandelt.

Durch die Transformation in der Automobilindustrie, das aktuelle industrielle Umfeld sowie die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona Krise haben sich wesentliche Elemente der Unternehmensstrategie verändert. Die Ausgangslage, der Markt, in- und externe Treiber und die Erfolgsfaktoren müssen neu bewertet werden.

Nur wenn es gelingt **alle Stakeholder** (Gesellschafter, Mitarbeiter, Banken, Kunden, Arbeitnehmervertreter, Lieferanten, ...) mit der richtigen **Unternehmensstrategie** ins Boot zu holen, können die sich bietenden Chancen genutzt und die Risiken minimiert werden.

Die **Unternehmensstrategie** ist der **Erfolgshebel**.



Wandel führt zu Veränderung

Die bestehenden Herausforderungen und der sich abzeichnende Wandel führt zu Veränderungen mit hoher Relevanz für die **Unternehmensstrategie** der Gießereien.

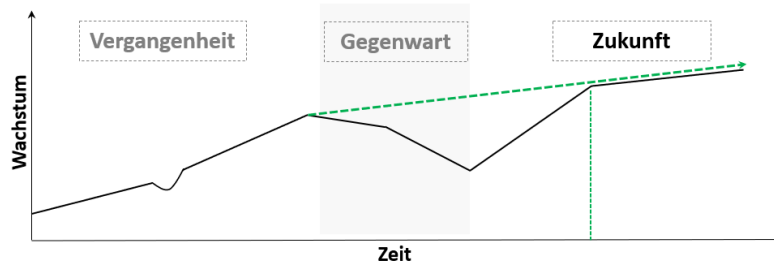
	Erwartungen				Hypothesen
	 Regionen	 Unternehmen	 Kunden/Produkte	 Technologie	 Markt (Umsatz, Konjunktur)
+	<ul style="list-style-type: none"> ➤ China ➤ Mexico ➤ Indien 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gießereien > 500 Mio.€ ➤ Partnerschaften + Joint Venture ➤ Internationalität ➤ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fahrwerk – und Strukturteile ➤ E – Mobilität Teile ➤ Neue Kunden (Tesla, BAIC, BYD, ...) ➤ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Schließkraft > 3.500 to ➤ Rheocasting ➤ Produktivitäts – Technologien (MMS, Formkühlung,..) ➤ Gießerei 4.0 ➤ 	
Bedeutung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Europa (stabil) ➤ USA ➤ Japan 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gießereien < 30 Mio.€ ➤ Lokale Gießereien (nur eine Region) ➤ Investitionen (kurzfristig) ➤ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Powertrain ➤ Kleinserien (zukünftig additive Fertigung) ➤ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kleine + mittlere Schließkraftbereiche ➤ 	
-					

Markt (Umsatz, Konjunktur) → Hypothesen

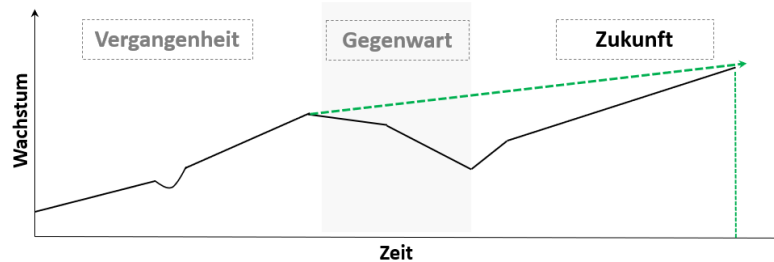
Die Einschätzung des **Marktes** (Umsatz, Konjunktur) als Dimension mit der **höchsten Relevanz** auf die Unternehmensstrategie stellt alle Experten aktuell vor große Herausforderungen. Die Summe der Unbekannten ist zum jetzigen Zeitpunkt zu groß um allgemein gültige, belastbare Einschätzungen abzugeben. Als Folge müssen die Gießereien die dringend benötigte Strategie auf Basis von zum Teil eigenen Hypothesen erstellen. Als Szenarien sollten Best-, Realistic- und Worst-Case Hypothesen unterstellt werden.

Umsatz

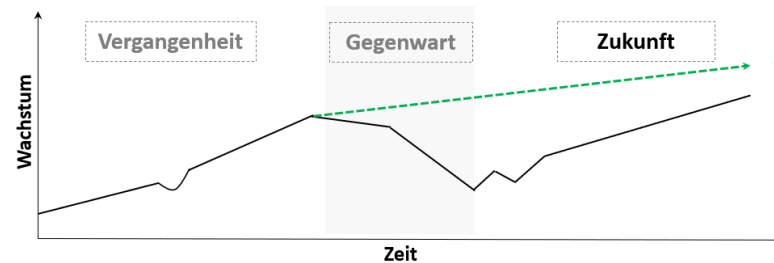
Best Case



Realistic Case



Worst Case



Hypothesen

- Die Corona-Krise ist in den aktuell für uns konjunkturell wichtigsten Märkten (China, USA, Europa) beendet.
- Die staatlichen Konjunkturprogramme werden mit zusätzlichen Anreizen auf die Automobilindustrie ausgeweitet.
-
- China läuft weiter auf dem guten Niveau der Monate April, Mai und beeinflusst die anderen Märkte positiv.
- Die staatlichen Konjunkturprogramme zeigen Wirkung.
-
- Es kommt zu einer zweiten großen Corona Welle.
- Handelskonflikte nehmen weiter zu.
- Brexit ohne Vertrag.
- Stärkerer staatlicher Druck auf die Transformation in der Automobilindustrie.
-

Schlüsselthemen und Prioritäten

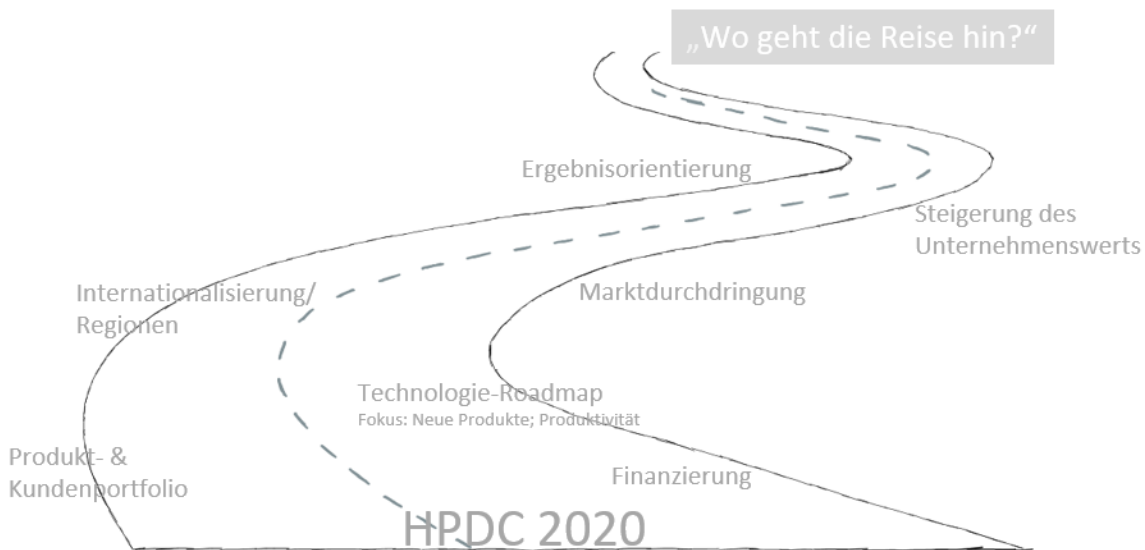
Erkannte Veränderungen und Hypothesen sind in ihrem Einfluss auf die wesentlichen Strategiefelder zu bewerten. Ableitend sind die individuellen Schlüsselthemen für das jeweilige Unternehmen zu erarbeiten und mit Prioritäten zu versehen.

Realistic Case

Strategiefelder	Aktuelle Schlüsselthemen (Beispiele)	Aktuelle Priorität			
		Niedrig			Hoch
Finanzierung	• Liquidität sichern				x
Geschäftsprozesse	• Breakeven senken				x
Gesellschaft	• Verantwortung übernehmen	x			
Internationalisierung	• Low Cost Standort		x	→ Höhere Priorität bei sich kurzfristig bietenden Chancen	
Mitarbeiter	• Fixkosten in variable umwandeln		x		
Partnerschaften	• Gießer/Formenbauer				x
Produktionsprozesse	• KVP als EBITDA Hebel				x
Produktportfolio	• Fahrwerk – und Strukturteile				x
Technologie	• Rheocasting			x	
Umwelt	• CO ₂ neutrale Gießerei			x	

Sofortmaßnahmen einleiten

Die im Strategieprozess erkannten **Chancen** und **Risiken** erlauben häufig keinen Handlungsaufschub. Parallel zur Erstellung der Unternehmensstrategie sollte deshalb bereits an der Umsetzung früh erkannter, notwendiger Maßnahmen gearbeitet werden.



..... kurzfristige **To Do`s**

- **Veränderung wollen**
 - KVP als EBITDA-Hebel implementieren.
 - Aufbau- und Ablauforganisation entsprechend ausrichten.
 - Umsetzung starten.

- **Partner finden**
 - Zusammenarbeit als Schlüssel zum Erfolg verstehen.
 - Unternehmenskultur daran ausrichten.

- **Finanzierung sichern**
 - Liquidität langfristig sichern.
 - Frühwarninstrumente einrichten.

- **Technologie beherrschen**
 - Technologie Roadmap fokussieren (Neue Produkte, Produktivität)

Unternehmensstrategie als Erfolgshebel

Die Notwendigkeit einer Unternehmensstrategie wird in vielen Unternehmen immer noch in Frage gestellt. Häufig gibt es eine „Unternehmensstrategie“ die ausschließlich im Kopf des Managements existiert. Betrachtet man die Reichweite der Herausforderungen, denen die Gießereien aktuell ausgesetzt sind, ist dieses Defizit dringend zu korrigieren.

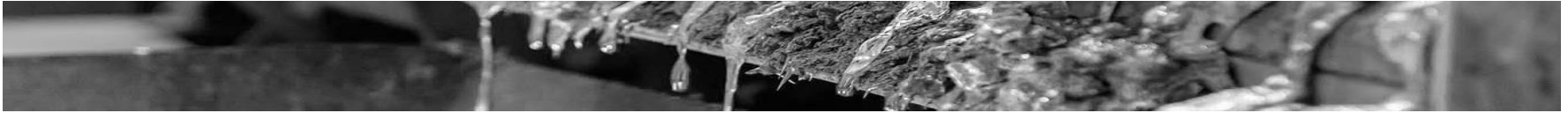
In Zukunft werden nur Unternehmen erfolgreich sein, die eine Aufbau- und Ablauforganisation (**Struktur**) implementiert haben, um Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen, in erforderliche Maßnahmen umwandeln und diese konsequent umsetzen (**Kultur**). Eine maximal erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen wird nur im Zusammenspiel mit allen Stakeholdern gelingen. Um dies kurz- und langfristig sicherzustellen ist eine **Unternehmensstrategie** erforderlich.

Das Thema:

Zukunft gestalten: „Wo geht die Reise hin?“

wie wir die Entwicklung einschätzen und beurteilen, stellen wir ihnen gerne vor. Wir erarbeiten gemeinsam mit ihnen und ihrem Management eine individuelle **Unternehmensstrategie**. Bei der Umsetzung unterstützen wir.

Corona Fahrplan: https://www.johannes-messer-consulting.de/pdf/Corona_Fahrplan.pdf
Partner finden: https://www.johannes-messer-consulting.de/pdf/partner_finden_giesserei_formenbau.pdf
Veränderung wollen: https://www.johannes-messer-consulting.de/pdf/veraenderung_wollen.pdf



... wir helfen ihnen dabei.



„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