

# Wie die Gießereibranche auch zukünftig erfolgreich sein kann

Von Anja Henke, Düsseldorf

Viele Gießereien sind hoch innovativ in Konstruktionen und Werkstoffen, sie schaffen so die Voraussetzungen für Innovationen bei den Endkunden. Die Branche ist in Produktivität und Produktion führend, Umsatz, Tonnage und Wertschöpfung wachsen, ausruhen sollten sich die Gießereibetriebe dennoch nicht.

Die Gießereien hängen zum Beispiel wesentlich von der Automobilindustrie ab. Auch am Volumenwachstum in China, eine Verdopplung seit 2005, konnten die deutschen Gießereien nicht partizipieren. Zudem ist eine Heerschar neuer Wettbewerber entstanden, alleine in China zwischen 25 000 bis 30 000 Betriebe. Die deutsche Gießereibranche ist zudem zersplittert mit vielen kleinen Betrieben unter 200 Mitarbeitern. Die Konsolidierung der Branche läuft daher bereits. Investoren akquirieren und führen Betriebe zusammen.

## Strategie, Innovation und Agilität sind Erfolgskriterien

Die Konsequenzen sind offensichtlich: Die Preise bleiben unter Druck, die Wettbewerbsintensität hält an und die Konsolidierung läuft weiter. Der regulatorische Rahmen bleibt ungewiss. Sicherlich wird es auch künftig weitere Innovationen in Werkstoffen, Konstruktionen, Anwendungen geben. Doch hier sind auch die größten Ungewissheiten, da Ideen und Technologiesprünge schwer vorhersehbar sind.

Um in diesen absehbaren, globalen Veränderungen zu bestehen, müssen die Gießereibetriebe klar definierte Anforderungen erfüllen. Es braucht weiterhin eine hohe Produktivität und Qualität, was traditionelle Stärken der Branche sind. Doch dies sind nur die Eintrittstickets, nicht die Tickets, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Um sich zu behaupten, braucht es darüber hinaus Wachstumsstrategien mit dem Anspruch zu gestalten, Innovationen mit globalem Blick sowie Agilität für die zügige Anpassung.



„Noch sind die Strategien der Gießereien eher defensiv ausgerichtet. In der Regel geht es darum, die Preiskämpfe zu bestehen und zu versuchen, die bestehende Tonnage zu halten.“

## Der Weg zur Wachstumsstrategie

Noch sind die Strategien der Gießereien eher defensiv ausgerichtet. In der Regel geht es darum, die Preiskämpfe zu bestehen und zu versuchen, die bestehende Tonnage zu halten. Das führt zu Kostenanpassungen und Restrukturierung, nicht jedoch zu neuem Wachstum. Daher sollte es erst einmal darum gehen, in die Offensive zu kommen und Gestaltungswillen zu entwickeln.

Drei Schritte haben sich bewährt, um eine Wachstumsstrategie systematisch zu entwickeln. Zunächst sollten die Betriebe das Potenzial ihres bestehenden Geschäfts ausschöpfen, etwa über eine optimierte Steuerung, den Abbau von Ohnmacht und die Bewegung raus aus Komfortzonen. Der zweite Schritt besteht in der Erweiterung des bestehenden Geschäfts, zum einen über Produkt- und Serviceinnovation, zum anderen über Ge-

schäftsmodellinnovation. Gerade die Geschäftsmodellinnovation ist heute im rasanten Wandel entscheidend, trotzdem wagen sich nur 30 Prozent der Unternehmen daran. Doch gilt es zu erkennen, dass viele Gießereibetriebe schon lange in diesem Bereich aktiv und erfolgreich sind, etwa durch Weiterbearbeitung von Gussteilen oder durch das Angebot von Services wie Konstruktion oder Prototypenfertigung. Das Erobern neuer Geschäfte als dritter Schritt basiert auf dem Verständnis der eigenen Stärken und der sich bereits zeigenden Veränderungen.

## Innovationen mit globalem Blick

Für die Entwicklung von Innovationen ist der globale Blick entscheidend. Denn viele Bedarfe lassen sich mit der Entwicklung des BIP vorhersehen, etwa der Kauf von Pkw. Innovationsanstrengungen lassen sich vorausschauend darauf ausrichten.

ten. Weiter sind definierte Markt- und Technologie-Kriterien hilfreich, um passend zu investieren. Dies zwingt dazu, Annahmen transparent zu machen. Auf diesem Weg kommt Innovation weg vom „Bauchgefühl“ und wird sachlich fundiert steuerbar. Zudem werden durch eine solche Portfolio-Bewertung Dialoge im Betrieb erleichtert und Lernprozesse ermöglicht.

### Agilität für die zügige Anpassung

Agilität ist die Fähigkeit, sich schnell an sich wandelnde Umfelder anzupassen. Die Erfahrung und vielen Studien zeigen, dass die meisten Unternehmen darin nicht besonders gut sind. Doch diese Fähigkeit ist die Grundlage dafür, neue Strategien und Innovationen zügig zu realisieren. Bei Fehlschlägen in diesem Feld gibt es häufig Vorwürfe oder Appelle. Beides ist wirkungslos. Denn oft genug fehlt schlicht eine Handlungsalternative, also Details zum „Wie“. Was wirklich hilft, ist die Befähigung. Denn die Umsetzung erfordert Kompetenzen, die in Ausbildung und Studium nicht auf dem Stundenplan stehen. Wer Unternehmen befähigen will, muss bei Führung, Veränderung oder Zusammenarbeit ansetzen, denn dies sind häufige Engpässe. Die erforderlichen Kompetenzen werden über die Führungskräfte und Betriebsräte in die Belegschaft weitergegeben, um Motivation auszubauen und Mobilisierung zu bewirken.

### Enger kooperieren

Aufgrund der geringen Größe vieler Betriebe werden diese bei der Umsetzung an Grenzen stoßen, Grenzen in kritische Masse und in Kompetenzen. Die Realisierung von Strategien, Innovationen und Agilität in den einzelnen Betrieben wird nicht ausreichen, um die Zukunft der Gießereibranche in Deutschland aus eigener Kraft zu gestalten.

Daher ist es erforderlich, im Verbund zu arbeiten und als einzelner Betrieb mit anderen Unternehmen zu kooperieren. Auch die Gewerkschaften und der Verband spielen gerade hier eine wichtige Rolle, da sie eine übergreifende Perspektive einnehmen. Im Rahmen einer Studie ließe sich genau definieren, welche Gießereien für welche Innovationen und Strategien zusammen arbeiten sollten. Allerdings sind dazu Egoismen zu überwinden, die stets in Prozessen der Kooperation auftreten und den Erfolg gefährden. Doch nur die Kooperation ist ein gangbarer Weg, um selbst die Zukunft der Branche gestalten zu können und nicht von äußeren Kräften wie Wettbewerb und Investoren gestaltet zu werden.

**Fazit:** Es liegt an den Gießereiunternehmen selbst, wie erfolgreich sie zukünftig sein werden. Eines ist dabei sicher: Ein „Weiter wie bisher“ wird mit großer Wahrscheinlichkeit zum Niedergang vieler (kleinerer) Betriebe führen. Wenn jedoch alle Beteiligten ihren Teil zum gemeinsamen Erfolg beitragen, besteht eine realistische Chance, dass die Unternehmen weiter innovativ und darüber hinaus auf Expansionskurs sein werden.

*Dr. Anja Henke ist Geschäftsführerin der Carpe Viam GmbH Düsseldorf. Mit ihrem Team berät die Naturwissenschaftlerin Konzerne und Mittelstand zu Umsatz- und Ertragswachstum, Innovation und Marktführerschaft. Die frühere McKinsey-Beraterin gilt seit vielen Jahren als ausgewiesene Wachstumsexpertin.*