



Prozesssicherheit ist der entscheidende Faktor

Interview mit Matthias Schwabbauer, Gießerei-Experte

Matthias Schwabbauer ist Partner der Unternehmensberatung MFB Resultants GmbH. Der Diplom-Kaufmann verfügt über langjährige Erfahrung in der Gießerei-Industrie – u. a. war er zehn Jahre Geschäftsführer der Hydro Aluminium Alucast GmbH. Weitere Stationen waren VAW, Norsk Hydro, Meridian, Fritz Winter und Neue Halberg Guss GmbH.

hww kompakt: Sie kennen die Gießerei-Industrie aus verschiedenen Positionen.

Schwabbauer: Mein Thema war am Berufsanfang Aluminium. Bei der VAW AG habe ich in der Aluminiumproduktion und -verarbeitung im kaufmännischen Bereich angefangen. Mittlerweile bin ich so lange in der Gießerei-Industrie unterwegs, dass die Leute manchmal schon denken, ich sei Ingenieur.

hww kompakt: Ein wichtiges Thema, um nachhaltig profitabel zu wirtschaften, sind auskömmliche Margen. Aber wie

kommt man dazu in der Gießerei-Industrie?

Schwabbauer: Prozesssicherheit. Das ist der entscheidende Faktor. Erstmals in den 90er Jahren habe ich gesehen, wie wichtig das ist. Gerade in der Automobilzulieferung. Der Margendruck und die ungeheure Kostentransparenz machen die Prozesssicherheit zu einem, nein eigentlich dem entscheidenden Faktor. Sie haben durch die Kombination der einzelnen Prozessparameter ein Potential von Millionen von Fehlern, die Sie machen können. Darum ist Zertifizierung auch so wichtig. Die Sicherheit, immer wieder reproduzierbare Qualität erzeugen zu können, ist ein hoher Wert – und der Schlüssel, um in Gießereien Geld verdienen zu können.

hww kompakt: Aber wie erreicht man Prozesssicherheit?

Schwabbauer: Prozesssicherheit fällt nicht vom Himmel. Und eine erfolgreiche Zertifizierung ist nicht die Ursache,

sondern das Ergebnis. Sie müssen einen Standard schaffen, der hinsichtlich aller Einsatzfaktoren stimmt. Sie müssen Ihren Produktionsprozess erst einmal verstehen und den Mitarbeitern vermitteln. Neben den Basisdingen, dass Sie Ihre Anlagen gut warten, müssen Sie investieren – in moderne Anlagen und in Forschung und Entwicklung. Wenn man eine Gießerei ordentlich betreibt, versucht man, Innovationen zu bringen und Mitarbeiter zu qualifizieren. Nur so kann man die ständige Herausforderung der eigentlich immer zu hohen Kosten erfolgreich meistern.

hww kompakt: Der Kostendruck ist erheblich. Ruft das nicht nach einer Verlagerung der Produktion in preisgünstigere Regionen?

Schwabbauer: Der Blick auf die reinen Personalkosten ist doch viel zu kurzfristig. Entscheidend ist die Wertschöpfung. Gießerei ist kapitalintensiv. Und je kapitalintensiver eine Produktion ist, umso unerheb-

licher ist doch der absolute Personalkostenanteil. Innovation, Qualifikation, Flexibilität und Prozesssicherheit sind entscheidend. Und in Deutschland finden Sie vergleichsweise gut qualifiziertes Personal. Gerade die zunehmende Automatisierung verbunden mit dem Herunterfahren der Losgrößen rückt die Qualifikation stärker in den Vordergrund. Hinzu kommt natürlich, dass die Logistik und deren direkte und indirekte Kosten entlang der gesamten Wertschöpfungs- und Lieferkette wichtig sind. Die Einbindung in JIS (Just-in-Sequence) macht es oftmals sinnvoll und auch erforderlich, in anderen Ländern zu produzieren. Zusammengenommen kann man aber meiner Ansicht nach in Deutschland mit Gießereien gut leben.

hww kompakt: Sie haben gerade darauf hingewiesen, dass es eine kapitalintensive Produktion ist. Jedoch wurde in kleinere Gießereien teilweise über Jahre schon nicht mehr investiert?

Schwabbauer: Ja, das ist ein Problem für die Kleinen. Die geraten in einen Teufelskreis aus geringen Margen, geringem Cash-flow, geringer Instandhaltung und Investition und unzureichender Prozess- und Produktentwicklung, was dann wiederum die Marge negativ beeinflusst. Das muss man durchbrechen. Wenn da kein Kapital reingegeben wird, um Versäumnisse der Vergangenheit zu beheben, wird es – ich will es mal vorsichtig formulieren – eng. Ein wesentliches Problem ist sicherlich auch die ungleiche Größe der mittelständischen Gießereien gegenüber ihren Kunden, aber auch gegenüber ihren Lieferanten. Das ergibt einen Kon-

solidierungsdruck. Mittel- bis langfristig werden sich größere Gruppen etablieren.

hww kompakt: Es wird ja immer wieder vom Fachkräftemangel gesprochen. Ist das auch in der Gießerei ein großes Thema?

Schwabbauer: Allerdings. Der größte Hebel zur kurzfristigen Profitabilität ist eine geringe Ausschussquote. Deswegen müssen Sie Ihre Mitarbeiter trainieren. Und motivieren. Sie brauchen ja Menschen, die bereit sind, im Schichtbetrieb zu arbeiten. Aber leider fehlen oftmals diese Leute. Der einfache Industriearbeiter stirbt aus. Sie brauchen heute Programmierer, Mechatroniker, Automatisierungstechniker. Wenn Sie einem Roboter beibringen sollen, einen Stift aufzunehmen und abzulegen, müssen Sie Programmierkenntnisse haben und herstellerindividuell wissen, wie die Technik funktioniert. Das ist ein lebenslanges Lernen für die Leute. Die Voraussetzungen hier sind aber grundsätzlich besser als in anderen Ländern.

hww kompakt: Was für einen Einfluss haben Trends in der Automobilindustrie?

Schwabbauer: Ich persönlich bin davon überzeugt, dass der Verbrennungsmotor noch lange bleiben wird. Die Elektromobilität wird in gewissem Umfang kommen. Was hätte ein Boom der Elektroantriebe zur Folge? Stellen Sie sich einmal vor, was passiert, wenn 20 bis 30 % des Individualverkehrs elektromobilisiert wäre. Die Aufladevorgänge wären beispielsweise zu Urlaubszeiten erheblich. Wie soll das gehen? Für die Energie, die

Sie dann brauchen, können Sie neben die Tankstelle am besten gleich ein Kraftwerk bauen – oder entsprechende Stromleitungen mit Spitzenlastproduktion an anderen Orten. Aber auch für Fahrzeuge mit Elektroantrieb braucht man Gussteile. Nur eben andere. Das befeuert doch eher die Innovation und gibt Chancen. Zielführend meiner Meinung nach ist sowieso eher die Brennstoffzelle. Dann kann ich wirklich CO₂-frei fahren. Warum sollte ich das mit schweren Batterien machen, wenn ich Wasserstoff nutze, den ich überall CO₂-frei erzeugen kann, genauso wie die vorhandene Infrastruktur für die Betankung? Das Down-Sizing ist im Gange. Motoren werden kleiner, werden aufgeladener. Macht ja auch Sinn, denn wenn das Auto leichter ist, spart man am Ende des Tages ja auch CO₂.

hww kompakt: Zusammenfassend?

Schwabbauer: Gießereien müssen sich genau überlegen, mit welchen Produkten sie auf welchen Märkten erfolgreich sein können. Als Unternehmenslenker tun Sie gut daran, Ihr aktuelles Geschäftsmodell kritisch zu hinterfragen und so zu überarbeiten, dass die Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens sichergestellt ist. Die Punkte sind eben, Sie müssen vorher in neue Aufträge investieren. Sie müssen Ihr Equipment in gutem Zustand halten. Aber Sie müssen auch in Ihre Mannschaft investieren und sie qualifizieren, damit diese die Prozesse beherrschen und die Automatisierung vorantreiben können.

Dr. Jochen Brinkmann