

Zukunftsaussichten: spannend, aber schwierig

Seit über 50 Jahren kann sich die DGS Druckguss Systeme AG aus St.Gallen behaupten. Die ehemalige Druckgiesserei der Bühler AG muss sich seither in einem schnelllebigen Markt immer wieder aufs Neue beweisen. CEO Andreas Müller über Wettbewerbs- und Anpassungsfähigkeit sowie Zukunftsprognosen in einer nicht ganz einfachen Branche.

Andreas Müller, als Versuchslabor 1925 gegründet, kann sich die DGS noch heute behaupten. Wie verhält sich die Arbeit im Vergleich zu den Anfangszeiten?

In unserer Anfangszeit produzierten wir Druckgussteile für verschiedene Anlagen der Bühler AG. Da die gekauften Druckgussmaschinen nicht zur vollen Zufriedenheit funktionierten, entwickelte Bühler in den 1920er-Jahren eigene Druckgussmaschinen. Im Laufe der 50er-Jahre diversifizierte sich das Geschäft: Neben des Druckgiessens von Aluminium- und Zinkbauteilen betrieben wir auch eine Kunststoffspritzerei und die Montage von Staubsaugern.

«Die Automobilbranche steckt in einer dramatischen Umbruchphase, bei der niemand genau weiss, wohin die Reise geht.»

In den 60er-Jahren begann die Giesserei verstärkt, Serienbauteile zu entwickeln und zu giessen, und in den 70er-Jahren starteten wir mit dem Export. Unser Teilespektrum dehnte sich bis in die 2000er-Jahre immer weiter aus, sodass wir von sehr kleinen, nur wenige Gramm schweren Storenbauteilen im Zinkdruckguss über Kaffeemühlenteile, Ferngläser, Nähmaschinenteile oder Kameragehäuse bis zu komplexen Automobilteilen in Motor und Getriebe ein weites Feld des Druckgusses abbildeten. Der steigende Wettbewerbsdruck im Giessereiumfeld, die Tatsache, dass viele unserer angestammten Schweizer Kunden die Produktionen ins Ausland verlagerten, und der Wettbewerbsnachteil durch den starken Schweizer Franken zwangen uns zum Umdenken.

Wie schafften Sie diese Herausforderung?

Wir fokussierten unser Produktportfolio und konzentrierten uns auf hochanspruchsvolle, einbaufertige Komponenten für die Automobilhersteller. Ein wichtiges Wachstumssegment war dabei der Ein-

stieg in die Strukturgussfertigung 2005, durch die wir die Leichtbauziele der Automobilhersteller unterstützen können. Gleichzeitig folgten wir unseren Kunden bei der Globalisierung der Fahrzeugproduktionen nach Asien. Den NAFTA-Raum decken wir seit 2014 gemeinsam mit einem Kooperationspartner ab. Ausserdem kauften wir 1999 eine kleine Giesserei in Liberec, Tschechien, und entwickelten diese in den letzten Jahren von einem Low-Cost-Standort für «einfache» Bauteile zu einem Best-Cost-Standort für anspruchsvolle. Dort kann nun ein ähnliches Produktspektrum wie in St.Gallen produziert werden.

Die Branche war nicht immer beständig, im Gegenteil: Der Markt ist starken Schwankungen unterworfen, Insolvenzmeldungen waren zu lesen. Die DGS Druckguss Systeme AG konnte sich dank Spezialisierungen behaupten. Welches waren die weiteren Gründe?

Eine wichtige Rolle spielt die enge Entwicklungspartnerschaft mit unseren Hauptkunden, die es uns ermöglicht, in einigen Bereichen etwas früher mit neuen Technologien im Markt zu sein und damit ein bis zwei Jahre Vorsprung zum Wettbewerb zu haben. Wir sind sehr agil und können schnell entscheiden. In Verbindung mit finanzieller Stabilität ermöglicht dies uns, das investitionsgetriebene Geschäft proaktiv zu entwickeln. Daneben haben wir früh mit neuen Technologien unsere Globalisierung vorangetrieben. So waren wir beispielsweise der erste Druckgiesser, der 2013 in Asien mit den technologisch anspruchsvollen Strukturgussteilen in Serie gegangen ist. Dafür haben wir ein neues Werk in China gebaut und konnten schnell wachsen. Ausserdem haben wir für einen unserer Hauptkunden in kürzester Zeit eine Produktion in Tschechien aufgebaut, um für einen schwächelnden Wettbewerber einzuspringen. Durch stetige Verbesserungen und den konsequenten Einsatz von Lean-Technologien müssen die Entwicklungs- und Produktionskosten über die gesamte Wertschöpfungskette minimal gehalten werden.



CEO Andreas Müller:

«Der Teamgedanke spielt eine wichtige Rolle.»

Die technischen Möglichkeiten für eine stabile und fehlerfreie Produktion müssen bestmöglich ausgeschöpft werden.

Welche Rolle übernehmen dabei die Mitarbeiter?

All diese Punkte sind nur mit gut ausgebildeten und hoch motivierten Mitarbeitern zu realisieren. Der Team-Gedanke spielt dabei eine wichtige Rolle. Dabei denke ich nicht nur an die lokalen Teams in den Werken, sondern auch an die standortübergreifende Teamarbeit. So teilen wir uns inzwischen Entwicklungsarbeiten zwischen den Standorten auf und haben einen Prozess aufgesetzt, in dem wir jeweils die neu entwickelten Technologien schnellstmöglich zwischen den Werken austauschen. Dabei spielt das Headquarter in St.Gallen eher die Rolle des Moderators als des Leaders, um die Standorte gleichberechtigt zu behandeln.

«Das Wachstum um über 40 Prozent in den letzten Jahren haben wir in St.Gallen auf vorhandenen Flächen, teilweise mit Ausnutzung der Sieben-Tage-Woche, realisiert.»

Gerade die Automobilbranche ist durchgewachsen. Dennoch verzeichneten Sie in den letzten Jahren ein Wachstum von fast 50 Prozent und ein Investitionsvolumen von mehr als 40 Millionen Franken. Wie passt das zusammen?

Wir konnten dank der Konzentration auf die Automobilindustrie und der Fokussierung auf wenige Segmente wie Strukturussteile, Lenkungs- und Interieurkomponenten unsere Entwicklungskompetenz bestmöglich einsetzen. Mit diesen setzten wir auf das immer noch wachsende Geschäft mit Leichtbaukomponenten wie etwa den Strukturguss. Besonders bei Hybrid- und Elektrofahrzeugen besteht hoher Bedarf an Leichtbauteilen aus Guss. Unsere Komponenten werden in allen Fahrzeugen verbaut, unabhängig vom Antriebskonzept. Mit dieser Ausrichtung konnten wir in der Schweiz in den letzten fünf Jahren 46 und weltweit um 100 Prozent wachsen. Dieses Wachstum lässt sich jedoch nur mit stetigen hohen Investitionen in die neueste Technologie realisieren. Wir haben dafür in der Schweiz in den letzten fünf Jahren über 40 Millionen Franken und als Gruppe insgesamt mehr als 100 Millionen Franken investiert.

Der wachsende Markt bei Hybridautos hat jedoch auch negative Folgen.

Mit dem Entfall des klassischen Verbrennungsmotors werden eine grosse Zahl an Gussteilen wie Getriebegehäuse oder Motorblöcke entfallen. Deshalb drängen immer mehr Wettbewerber in die Produkt-

segmente, in denen wir in den letzten Jahren gut wachsen konnten. Dadurch steigt der Wettbewerb in unseren Spezialgebieten immens und wir müssen uns immer wieder aufs Neue mittels Innovation, Flexibilität und Kostenführerschaft abheben.

Seit einigen Jahren produziert DGS auch in China und Tschechien. Warum sind diese Standorte wichtig?

In China sind wir seit 2007 mit einer kleinen Fertigung und seit 2013 mit einem neuen Standort vertreten. Unsere Strategie ist, dass wir in China für China Serienbauteile produzieren. Unser Werkzeugbau dort hat sich technisch so weit entwickelt, dass wir einerseits keine Werkzeuge (aus Know-how-Schutz) in China beziehen müssen, und andererseits bereits einige Werkzeuge für den Eigenbedarf in St.Gallen und Liberec dort bauen lassen. Da wir weiteres Wachstum in China erwarten und unsere Kunden fordern, dass wir möglichst nahe an den Abnehmerwerken produzieren, planen wir derzeit einen weiteren Standort im Norden von China. In Tschechien beliefern wir prinzipiell die gleichen Kunden wie aus St.Gallen. Auch beliefern wir das gleiche Produktspektrum. Der Hauptunterschied liegt noch in der Grösse der Bauteile und damit in der nötigen Schliesskraft der Druckgussmaschinen. Geplant ist, dass das weitere Wachstum in Europa eher in Tschechien abgebildet wird, um Kostenvorteile zu generieren und unseren Kunden im Mix mit St.Gallen weiterhin attraktive Gesamtpakete anbieten zu können. Fakt ist, dass wir in St.Gallen somit immer weiter getrieben sind, günstiger zu werden und höher automatisiert zu fertigen, um möglichst geringe Kosten Nachteile gegenüber Liberec, aber auch gegenüber unseren Wettbewerbern in Osteuropa zu haben.

Ein wichtiger Schritt erfolgte im Januar mit der Einweihung der neuen Logistik-Halle in St.Gallen.

Das Wachstum um über 40 Prozent in den letzten Jahren haben wir in St.Gallen auf vorhandenen Flächen, teilweise mit Ausnutzung der Sieben-Tage-Woche, realisiert. Dabei haben wir immer wieder Logistik- und Nebenflächen in Produktionsflächen umgewandelt. Daher war es letztes Jahr notwendig, dass wir Ersatz für die verlorenen Logistikflächen schaffen. Gerade planen wir den weiteren Ausbau des Standortes St.Gallen um eine Produktionshalle mit 4000 Quadratmeter Grundfläche, welche dann weitere drei bis vier Druckgussmaschinen bis zu einer Schliesskraft von 4400 Tonnen aufnehmen kann. Damit können wir grössere Bauteile fertigen, die zunehmend als Strukturgussbauteile bei Premiumfahrzeugen oder bei Batterie- und Antriebsbauteilen in Elektrofahrzeugen benötigt werden.

Nach all den Jahren der Schwankungen: Hat die Branche das Schlimmste überstanden?

Unsere Branche befindet sich dauerhaft im Wandel. Die Veränderungen werden eher stärker und weniger vorhersehbar sein. So wissen wir noch nicht sicher, ob und wann Elektrofahrzeuge einen substantziellen Marktanteil haben werden. Vielleicht etablieren sich doch noch andere alternative Antriebstechnologien, wie Wasserstoff, Range Extender mit Turbinen oder Ähnliches. Auch unsere Kunden – die grossen Automobilhersteller – sind sich uneins über die künftige Entwicklung.

Wie reagieren Sie auf diese Unsicherheit?

Hier gilt die Devise, dass man aufmerksam den Markt beobachten, agil und flexibel sein und sich einen finanziellen Handlungsspielraum erhalten können muss. Es weiss derzeit niemand, wo die Reise mit den Antriebstechnologien, dem autonomen Fahren und den künftigen Mobilitätskonzepten hingeht. Ich bin jedoch überzeugt, dass die Technologie des Giessens aufgrund der Wirtschaftlichkeit, der Recyclierfähigkeit und der Gestaltungsspielräume noch lange Zeit eine grosse Rolle spielen wird.

«Die Abläufe sind hochautomatisiert, die Produktion ist sauber und hell.»

Sie bieten in St.Gallen 13 Ausbildungsplätze an. Wie beliebt ist der Beruf?

Leider sind die angebotenen Lehrberufe als Gusstechnologie und Gussformer zu wenig bekannt bei Jugendlichen, Schulen und Eltern. Ausserdem stellen sich viele Menschen eine Giesserei noch immer als dunkle, dreckige, heisse, laute und vernebelte Produktionshalle vor. In Wirklichkeit hat sich das Berufsbild enorm verändert: Der Entwicklungs- und Produktionsprozess ist grösstenteils digitalisiert und Industrie 4.0. spielt für uns eine wichtige Rolle. Die

Abläufe sind hochautomatisiert, die Produktion ist sauber und hell. Neben dem Giessen der Bauteile bilden wir auch alle notwendigen Folgeprozesse wie die Wärmebehandlung, das Bearbeiten, das Beschichten oder die Montage der Bauteile ab. Die Rückmeldungen unserer Besucher sind durchwegs positiv. Dieses Feedback stimmt mich zuversichtlich. Nun müssen wir dieses gute Image noch an die Schulen und Berufssuchenden weitergeben, sodass wir unseren dringend benötigten Nachwuchs in ausreichender Zahl rekrutieren können.

Stehen noch weitere wichtige Projekte an?

Die Automobilbranche steckt in einer dramatischen Umbruchphase, bei der niemand genau weiss, wohin die Reise geht. Setzt sich die Elektromobilität wirklich durch? Wann kommen substantielle Mengen? Wie verändern neue Mobilitätskonzepte die Fahrzeuge? Wie viel Individualverkehr wird es noch geben? Wer in diesem Umfeld erfolgreich sein will, muss nah am Kunden sein, innovativ und agil den Marktgegebenheiten folgen und sie besser noch aktiv mitgestalten – wo dies möglich ist. Entsprechende Ausbaumassnahmen an allen drei Standorten sind in Vorbereitung. Der Schlüssel für unseren künftigen Erfolg werden, wie immer, unsere Angestellten sein. Können wir die Herstellkosten – speziell am Standort St.Gallen – durch Effizienzsteigerung, Automation und Innovationen so reduzieren, dass wir weiterhin im Verbund mit den anderen Standorten wettbewerbsfähig sein können? Ich bin überzeugt, dass wir mit unserem tollen Team diese Herausforderungen meistern werden, und sehe positiv in eine spannende automobiler Zukunft.

Interview: Manuela Bruhin

Bild: Marlies Thurnheer

Anzeige

exponorm.

Messebau.

Ausstellungssysteme.

Präsentationsmedien.

Leuchtwand LED



Showroom St.Gallen
Expo Norm AG
Schachenstrasse 9
9016 St.Gallen
T 071 282 38 00

www.exponorm.ch