

Pressebericht, 07.02.2011:

Le Monde

Dans une bourgade allemande, le mariage réussi d'un constructeur de machines en déroute et d'un géant chinois

Les décisions stratégiques sont prises en concertation. Le repreneur de Schiess rassure les salariés

Reportage

Aschersleben (Saxe-Anhalt)
Envoyée spéciale

Longtemps, les habitants d'Aschersleben (Saxe-Anhalt) ont pensé que tôt ou tard, le groupe Schiess fermerait ses portes. Sur le marché de cette bourgade d'ex-Allemagne de l'Est, on a assisté et commenté à satiété, année après année, tous les malheurs de l'entreprise depuis 1990. La privatisation, les deux dépôts de bilan et, surtout, les nombreux licenciements. Les 150 années de tradition industrielle de Schiess, le grand constructeur de machines de la région, jadis n°1 mondial sur son segment, tomberaient un jour ou l'autre dans l'oubli. Dans cette région gangrenée par le chômage, ce ne serait pas la première fois.

Et puis un jour, le « chinois » est arrivé. Shenyang Machine Tool Co. Ltd., aujourd'hui rebaptisé Shenyang Machine Tool Group, rachète l'entreprise en faillite en 2004. « Nous avons vraiment cru que c'était la fin, confie Frank Seibert, secrétaire du comité d'entreprise de Schiess, qu'ils allaient copier ce qui restait de savoir-faire et repartir en Asie produire moins cher. »

Mais le nouveau propriétaire parvient à rassurer les employés. A leur grande surprise, il paie les salaires en temps et en heure, rénove les locaux et entreprend même la construction d'un nouveau hangar de production. « On ne fait pas cela quand on veut simplement récupérer du savoir-faire à bon compte, assure M. Seibert. Le chinois a vraiment sauvé Schiess. »

Depuis 2004, la maison mère de Shenyang a investi 50 millions d'euros sur le site d'Aschersleben. Quelque 400 salariés – dont vingt chinois – s'activent autour des machines de grande taille produites par l'entreprise, contre 250 au moment du rachat. Le propriétaire chinois prévoit d'autres investissements et embauches. Malgré la crise qui a frappé Schiess en 2009, il table sur un chiffre d'affaires multiplié par deux d'ici cinq ans.

« Aujourd'hui, nous pouvons dire que c'est un succès, dit Torsten Brumme, gérant de l'usine. Cela n'a



La maison mère de Shenyang a investi 50 millions d'euros sur le site d'Aschersleben. DR

pas toujours été aussi simple. » Quand M. Brumme rejoint la direction de Schiess en 2009, l'entreprise perd beaucoup d'argent. « Les deux sites n'arrivaient à travailler ensemble », se souvient-il.

A l'époque, Schiess consacre un pôle d'ingénierie au développement spécifique de machines pour la maison mère chinoise. Le dessin est fait en Allemagne, la production

Avec Schiess, le groupe chinois a un accès direct au fonctionnement du marché européen

en Chine. « Cela ne fonctionnait pas, dit M. Seibert. Nous nous sommes rendu compte que quand on veut développer une nouvelle machine, la conception, le prototype et le projet pilote doivent être faits au même endroit. Ce n'est que lorsque le produit est considéré comme au point qu'on l'envoie en Chine, avec tout le savoir-faire mécanique. »

Cette expérience va profondément influencer le fonctionne-

ment et la stratégie de l'entreprise. Depuis que le gérant allemand a fait comprendre au propriétaire chinois son erreur stratégique, toutes les décisions se prennent ensemble. Les sites de Shenyang et d'Aschersleben traitent d'égal à égal, malgré la différence de taille qui les sépare : le chinois, numéro deux mondial de la construction de machines, a une production dix fois supérieure à l'allemand.

« Nous ne sommes qu'un minuscule rouage dans leur immense système, dit M. Brumme. Mais le dirigeant chinois consacre énormément de temps à cette coopération. » Avec Schiess, Shenyang a un accès direct et pratique au fonctionnement du marché européen ; il dispose d'une expertise qu'aucun analyste ne peut offrir. Mais le « made in Germany » se mérite. « Les Chinois ont compris que le savoir-faire développé ici fait partie d'une culture industrielle qu'on ne peut pas délocaliser comme ça », résume M. Brumme.

A terme, M. Brumme espère multiplier les coopérations avec Shenyang. Il envisage de développer de nouveaux segments de marché. La marque Aschersleben proposera

bientôt des machines moins chères, de structure chinoise et de finition allemande. Du côté des salariés, la crainte lancinante de voir le savoir-faire disparaître de la région s'est dissipée.

Entré dans l'entreprise en 1989, Frank Seibert mesure le chemin parcouru : « J'ai été touché qu'ils m'invitent, moi, simple employé, à la réunion annuelle de l'entreprise à Shenyang. Nous avons le sentiment aujourd'hui que les Chinois nous respectent bien plus que les entreprises allemandes qui nous ont rachetés à l'époque de la réunification. Elles voulaient à tout prix contrer une nouvelle concurrence venue de l'Est. Beaucoup de notre savoir-faire et nos meilleurs ingénieurs ont été transférés à l'Ouest à l'époque. Les Chinois n'ont pas fait cela. »

A l'entrée de l'entreprise, jadis propriété de l'Etat communiste est-allemand, flotte aujourd'hui la bannière rouge étoilée de la République populaire. En Saxe-Anhalt, le taux de chômage s'élève à 11,2 % en janvier – presque deux fois celui l'Allemagne de l'ouest. Mais, sur le marché d'Aschersleben, le fatalisme n'est plus de mise. ■

Cécile Boutelet

Pressebericht (Übersetzung), 07.02.2011:

Le Monde

In einer kleinen deutschen Ortschaft gelingt die erfolgreiche Verbindung eines Maschinenbauers, der es aus eigener Kraft nicht mehr schafft, und einem chinesischen Giganten

Die strategischen Entscheidungen werden in Abstimmung getroffen: der Aufkäufer von SCHIESS beruhigt die Angestellten

Lange Zeit haben die Einwohner von Aschersleben (Sachsen-Anhalt) geglaubt, dass SCHIESS seine Türen früher oder später schließen muss. Auf dem Marktplatz des kleinen Örtchens im ehemaligen Ostdeutschland hat man Jahr für Jahr diese Einstellung und das Pech des Unternehmens seit 1990 kommentiert. Die Privatisierung, die zwei Insolvenzanmeldungen und vor allem die zahlreichen Kündigungen. Die 150 Jahre Maschinenbautradition von SCHIESS, dem großen Konstrukteur von Maschinen aus der Region, einstiger Weltmarktführer in auf seinem Gebiet, fiel von einem Tag auf den nächsten ins Vergessen. In dieser Region, die von Arbeitslosigkeit gekennzeichnet ist, passiert das nicht zum ersten Mal.

Und dann, eines Tages, kam der Chinese. Shenyang Machine Tool Co. Ltd., heute umbenannt in Shenyang Machine Tool Group, hat das Unternehmen 2004 aus dem Konkurs freigekauft. „Wir haben wirklich geglaubt, das wäre das Ende“, bestätigt Frank Seifert, Vorsitzender des Betriebsrates von SCHIESS, „dass die Chinesen kopieren würden, was an Fachwissen vorhanden ist und dann nach Asien zurückkehren würden, um dort günstiger zu produzieren.“

Aber es gelingt dem neuen Eigentümer, die Arbeitskräfte zu beruhigen. Zu ihrer großen Überraschung zahlt er die Gehälter rechtzeitig, hält die Räumlichkeiten instand und baut sogar eine neue Montagehalle. „Wir hätten das allein nicht tun können, der Chinese hat SCHIESS wirklich gerettet“, versichert Frank Seifert. Seit 2004 hat die Muttergesellschaft 50 Mio. Euro in den Standort Aschersleben investiert. Momentan kümmern sich 400 Angestellte – darunter 20 Chinesen – im Unternehmen um die Herstellung großer Werkzeugmaschinen, wo hingegen es zum Zeitpunkt der Übernahme 250 waren. Der chinesische Eigentümer plant unter anderem Investitionen und Einstellungen. Trotz der Krise, die SCHIESS 2009 getroffen hat, hat sich der Umsatz während der letzten 5 Jahre verdoppelt.

„Heute können wir sagen, dass es ein Erfolg ist“, sagt Torsten Brumme, Geschäftsführer des Unternehmens, „das war auch nicht immer so einfach.“ Als Torsten Brumme die Leitung 2009 übernommen hat, hat das Unternehmen sehr viel Geld verloren. „Die zwei Standorte haben nicht wirklich zusammen gearbeitet“, erinnert er sich. Zu dieser Zeit hat SCHIESS seinen Ingenieur-Pool der Entwicklung spezifischer Maschinen für die chinesische Muttergesellschaft gewidmet. Der Entwurf wurde in Deutschland gemacht, die Produktion in China.

Mit SCHIESS hat der chinesische Konzern einen direkten Zugang zum europäischen Markt.

„Das hat nicht funktioniert“, sagt Herr Seifert. „Wir mussten uns bewusst machen, dass man wenn man eine neue Maschine entwickeln will die Planung, den Prototypenbau und das Pilotprojekt am gleichen Ort stattfinden lassen muss. So wird das Produkt nicht mit dem ganzen mechanischen Fachwissen nach China versandt.“

->

Pressebericht (Übersetzung), 07.02.2011:

Le Monde

Diese Erfahrung wird die Funktionalität und die Strategie des Unternehmens tiefgründig beeinflussen. Seit der deutsche Geschäftsführer dem chinesischen Eigentümer seinen strategischen Fehler eingestanden hat, werden alle Entscheidungen gemeinsam getroffen. Die Standorte Shenyang und Aschersleben werden gleich behandelt, trotz der Größe, in der sie sich unterscheiden: die Chinesen, Nr. 2 auf der Weltrangliste der Werkzeugmaschinenhersteller, produziert 10 mal so viel wie der deutsche Standort. „Wir sind nur ein kleines Rädchen im riesigen Getriebe, aber der Manager glaubt jetzt erst recht an die Zusammenarbeit“, sagt Herr Brumme.

Mit SCHIESS hat Shenyang einen praktischen und direkten Zugang zur Funktionalität des europäischen Marktes: die Mitarbeiter verfügen über ein Wissen, das kein anderer Analytiker ihnen bieten kann. Aber das *Made in Germany* bleibt erhalten. „Die Chinesen haben verstanden, dass das hier entwickelte Fachwissen Teil einer industriellen Kultur ist, das man nicht einfach so auslagern kann“, sagt Herr Brumme.

Herr Brumme hofft, dass er die Zusammenarbeit mit Shenyang früher oder später noch verstärken kann. Er plant neue Marktsegmente zu entwickeln. Die Marke Aschersleben bietet Maschinen, die günstiger sind, die in China gebaut und dann in Deutschland fertiggestellt werden. Auf Seiten der Arbeitnehmer hat sich die Angst zerschlagen, dass das Fachwissen der Region verschwinden könnte.

1989 in das Unternehmen eingetreten, bewertet Frank Seifert den zurückgelegten Weg: „Ich war sehr gerührt, als sie mich zum Jahresmeeting des Unternehmens in Shenyang eingeladen haben, mich, einen einfachen Arbeitnehmer. Wir haben heute das Gefühl, dass die Chinesen uns respektieren, genauso wie die deutschen Unternehmen, die uns damals nach der Wiedervereinigung aufgekauft haben. Sie wollten um jeden Preis eine neue Konkurrenz erschaffen, die aus dem Osten kommt. Viel von unserem Fachwissen und unsere besten Ingenieure sind damals in den Westen gegangen. Die Chinesen haben das nicht getan.“

Am Eingang des Unternehmens, wo in alten Zeiten die Flagge der ehemaligen kommunistischen DDR hing, flattert heute das rote Banner der Volksrepublik. In Sachsen-Anhalt beläuft sich die Arbeitslosenquote im Januar auf 11,2 % - fast zweimal so viel wie in Westdeutschland. Aber auf dem Markt von Aschersleben ist der Fatalismus nicht mehr angebracht.