

## Interview Torsten Brumme, Geschäftsführer SCHIESS GmbH Einweihung neue Montagehalle

„Wir wollen Marktführer im Bereich Premium-Maschinen werden“

*Herr Brumme, warum war der Bau der neuen Montagehalle für SCHIESS notwendig?*

**Torsten Brumme:** Die Firma SCHIESS hat eine neue, extrem große Maschinengeneration entwickelt. In keiner anderen Halle könnten wir diese Maschinen montieren – zumal unsere anderen Hallen voll ausgelastet sind. Die extreme Baugröße und die SCHIESS-Präzision – die „Feinmechanik großer Teile“ – stellen zudem erhebliche Anforderungen an Konstruktion und Fertigung. Beides ist in dieser Halle möglich, die für SCHIESS Entwicklungslabor und Produktionsstätte zugleich ist.

*Wie hoch war die Investition und welche Ziele wollen sie damit erreichen?*

**Torsten Brumme:** Die Investition beträgt etwa fünf Millionen Euro – und wir investieren damit in Zukunft und Wachstum. Schließlich können wir mit der neuen, größeren Maschinengeneration auch neue Märkte erschließen. Unser Ziel ist, die Arbeits- und Produktionsbedingungen auf den neusten Stand zu bringen und einen Arbeitsablauf zu ermöglichen, der Zeit spart und das unabdingbare Merkmal einer SCHIESS-Maschine – „Qualität und Zuverlässigkeit“ – auch für diese neue Großmaschinen-Generation sichert.

*SCHIESS macht 2010 den größten Umsatz seit Jahren: Was treibt diesen Umsatz?*

**Torsten Brumme:** Unsere Maschinen haben eine extrem lange Lebensdauer und werden nicht umsonst als der Rolls Royce unter den Großmaschinen bezeichnet. Aber natürlich wollen unsere Kunden auch sicher sein, dass bei so einer Millionen-Investition Service und Updates auch noch nach Jahren erhältlich sind. Die Krise des Unternehmens, auch bedingt durch verschiedene Eigentümerwechsel, war da kontraproduktiv und hat dazu geführt, dass viele potenzielle Kunden zunächst abgewartet haben. Seitdem wir seit 2004 wieder ins sichere Fahrwasser gekommen sind, gewinnen wir Vertrauen zurück. Die starke Umsatzsteigerung kommt also durch einen hohen Auftragsbestand. Darüber hinaus haben wir das Unternehmen so umstrukturiert, dass wir qualitativ und quantitativ bessere Leistung erbringen können und zu alter Innovationsstärke zurückgefunden haben. Wir können jetzt mit gleicher Personalstärke Aufträge schneller realisieren als zuvor und wachsen trotzdem. Zudem hat SCHIESS wichtige Neukunden gewonnen: Das Geschäft läuft grundsätzlich in ganz Asien sehr gut, besonders in Indien und Japan aber haben wir Kunden mit extrem hohen Qualitätsanforderungen überzeugen können.

## Interview Torsten Brumme

*Umsatz ist gut: Aber wie sieht es mit dem Gewinn aus? Und wie solvent steht SCHIESS da?*

**Torsten Brumme:** SCHIESS hat, wie gesagt, die schwere Zeit hinter sich. Wir haben in den letzten Jahren neue Strukturen eingezogen, um die Qualität und die Zuverlässigkeit unserer Arbeit nachhaltig zu sichern. Es hat sich gelohnt: SCHIESS ist ein anerkannter Hersteller von Premiumprodukten und erwirtschaftet eine im Maschinenbau durchschnittliche Rendite.

*Das bedeutet, dass Sie beim Eigentümer Gewinn abliefern?*

**Torsten Brumme:** Die SCHIESS GmbH ist eine Kapitalgesellschaft, deren Stammkapital von einem Gesellschafter, der Shenyang Machine Tool Group, gehalten wird – und die investiert eher, als dass sie auf Gewinnausschüttungen drängt. In unserer Strategie stehen alle Zeichen auf dynamisches Wachstum, d.h. wir re-investieren sofort wieder in Innovation, Markteroberung und den Ausbau unseres Standorts Aschersleben. Und diese Strategie ist natürlich in der Gesellschafterversammlung abgestimmt worden.

*SCHIESS ist 2004 knapp an der Insolvenz vorbeigerutscht. Seit dem ist die Firma stark gewachsen: Zum Beispiel stieg die Mitarbeiterzahl von 120 auf 370. Was hat SCHIESS unternommen, um aus dieser Krise herauszukommen?*

**Torsten Brumme:** 378 – um genau zu sein. Jeder Mitarbeiter zählt bei uns! Hinter jedem Mitarbeiter sind Familien, Biographien, Träume und einzigartiges Know-how. Wir haben vor allem in unsere Mitarbeiter investiert und deren Qualifizierung in Aus- und Weiterbildung gefördert. Darüber hinaus hat SCHIESS stark rationalisiert und an effektiveren Kommunikations-, Leitungs- und Produktions-Strukturen gearbeitet. Wir haben einen Chinesischen Gesellschafter bekommen, auf den wir wirklich stolz sein können. Je nach Wechselkurzberechnung ist die Shenyang Machine Tool Group der größte oder zweitgrößte Maschinenbaukonzern der Welt und respektiert als „Fachmann“ das Können und die exzellenten Produkte von SCHIESS. Dadurch ist Nachhaltigkeit und Stärke garantiert. Unsere Kunden können also sicher sein, dass es SCHIESS auch langfristig noch geben wird.

*Welche Ziele wollen Sie erreichen?*

**Torsten Brumme:** Genau dieses: Unseren Kunden nicht nur hervorragende Produkte maßgeschneidert zu liefern sondern auch einen langfristigen Service zu garantieren, der keine Wünsche offen lässt. Mittelfristig möchten wir so stark werden, dass wir unsere Produktion aus dem eigenen Cash-flow finanzieren und umsetzen können. Natürlich wollen wir unserem Gesellschafter auch zeigen, dass sich seine Investitionen auszahlen und wir dann trotz Investition in Wachstum und Markteroberung eine gesunde Gewinnausschüttung realisieren. Langfristig wollen wir natürlich Marktführer im Premium-Segment werden: Dafür müssen wir unsere Maschinen kontinuierlich,

## Interview Torsten Brumme

entsprechend der Marktnachfrage weiterentwickeln, vorhandene Kunden durch einen Super-Service binden und neue Kunden von den Vorteilen, die sie durch den Einsatz einer SCHIESS-Maschine haben, überzeugen.

*378 Mitarbeiter zählt SCHIESS heute: Wo wollen sie in 5 Jahren stehen?*

**Torsten Brumme:** Der Standort mit seiner über 150-jährigen Maschinenbau-Tradition hat allerbeste Voraussetzungen, um einen Umsatz von 100 Millionen Euro und mehr zu erwirtschaften. Ich denke, dass die Belegschaft gesund weiterwachsen wird, jährlich um zwei bis drei Prozent. Wir wollen den Standort Aschersleben wieder zu dem machen, was er einmal war – Weltmarktführer in seinem Produktsegment. Das gibt auch unseren Mitarbeitern Sicherheit für die persönliche Zukunftsplanung und Zufriedenheit – was wiederum Voraussetzung für Kreativität, Engagement, Einsatzbereitschaft aber auch Stolz auf die eigene Firma erzeugt. Das geht nur durch kontinuierliches Wachstum und eine stabile Produktion.

*2004 ist der chinesische Maschinenbaukonzern SMTCL – heute SYMG – bei SCHIESS eingestiegen: Wie sieht die Zusammenarbeit aus?*

**Torsten Brumme:** Die Shenyang Machine Tool Group fördert uns sehr und lässt uns aber gleichzeitig größtmögliche unternehmerische Freiheit. Natürlich stimmen wir Businesspläne mit unserem Gesellschafter ab, erstellen sie aber selbst nach unserer eigenen Marken- und Wachstumsstrategie. Es ist zu einer wirklichen, beide Seiten befruchtenden Partnerschaft gekommen. Anfangs gab es von vielen Seiten Skepsis, ob die Chinesen nur unser Know-how abschöpfen wollen. Aber es hat sich schnell gezeigt: In China und bei der SYMG hat man sehr viel Respekt vor der Leistung des Traditionsunternehmens SCHIESS, das zwei Urväter der „Magdeburger Maschinenbaukunst“ wieder vereinigt. Ernst SCHIESS ging in der Mitte des 19. Jahrhunderts von Magdeburg nach Düsseldorf und entwickelte seinen Namen zu Weltruhm, Heinrich Billeter gründete zur gleichen Zeit in Aschersleben „Billeter und Klunz“, den Vorläufer der legendären WEMA Aschersleben, die mit der Marke „Aschersleben“ Weltmarktführer in ihrem Segment wurde. In SCHIESS ist also das Beste einer gesamtdeutschen Maschinenbau-Kunst vereinigt. Und das schätzen unsere Chinesischen Partner nicht nur, das bewundern sie auch – schließlich sind es auch die Wurzeln ihrer eigenen Maschinenbau-Entwicklung.

*Welche strategischen Ziele verfolgt die SYMG mit dem Engagement bei SCHIESS?*

**Torsten Brumme:** Zum einen gewinnt SYMG einen Know-how-Träger im Maschinenbau und lernt von der deutschen Ingenieurskunst. Zum anderen deckt SYMG mit SCHIESS das Premiumsegment im Maschinenbau ab. SCHIESS hat also eine große Bedeutung im Marken-Portfolio von SYMG.

*Also doch Know-how-Abschöpfung?*

Torsten Brumme: Wieso Abschöpfung? Wir haben unseren festen Platz in der SYMG: Wir sehen uns als Innovations- und Know-how-Entwickler. Unsere Konstrukteure, Entwickler und Maschinenbauer sind ein hervorragendes Forschungs- und Entwicklungsteam. Wir produzieren eben nicht nur Maschinen, sondern auch Know-how. Das wäre aber ohne diese einzigartige Produktion von Super-Großmaschinen, wie in der neuen Montagehalle, auf Dauer nicht möglich. Know-how-Transfer, geregelt und fair – d.h. zu guten Preisen – ist auch ein deutscher Exportschlager. Darüber hinaus fließt Know-how auch in die andere Richtung: Wir lernen von der SYMG im Blick auf Anforderungen in der Groß- und Serien-Produktion und auf Modularität. Wir lernen voneinander!

*Wie haben Sie sich zwischen der SYMG und SCHIESS den Markt aufgeteilt?*

**Torsten Brumme:** Wir sind absolut keine Wettbewerber. SCHIESS ist und bleibt eine eigenständige Firma, keine Abteilung der SYMG. So haben wir zum Beispiel in Peking unsere eigene Firmenrepräsentanz. Die Firma und die Marke SCHIESS treten auf dem Markt unabhängig von der SYMG auf, weil sich unser Angebot ergänzt. Außerdem baut SYMG in seine Maschinen Präzisionskomponenten von SCHIESS ein. Das wird in Zukunft noch ausgebaut – und so kann die SYMG die eigenen Produkte aufwerten und SCHIESS hat einen wichtigen Dauer-Abnehmer.