

# Schritt für Schritt zurück auf die Beine

Seit vier Jahren ist die Schumag AG auf dem Weg nach oben. Turbulente Zeiten liegen hinter dem Präzisionsteilehersteller.

VON BERND BÜTTGENS

**AACHEN** In den Werkshallen kann man Meter machen. Schier endlose Gänge, 500 Maschinen stehen hier, sie sind alle betriebsbereit. Einige sind noch aus dem Altbestand, ein paar sogar museumsreif, viele mittelalt, überall blitzen aber auch hochmoderne Anlagen heraus; ein interessanter Mix, der vom Wandel kündigt.

Auch die Produktionsstrecke von den Stahlrohlingen bis zu Hochpräzisionsbauteilen, für die die Schumag bekannt und gefragt ist, ist weit. Es ist ein langer Weg durch die einzelnen Abteilungen, weichdrehen, härten, fräsen, harte drehen, schleifen, dann die Endkontrolle. Bis zu 40 Prozessschritte sind im Durchlauf am Standort Schleckheim vorgesehen. Das nimmt Zeit in Anspruch, und es muss auf höchstem Niveau gemacht sein.

Der lange Weg ist ein passendes Bild für die Entwicklung der börsennotierten Schumag: Ein Unternehmen mit 192-jähriger Tradition, 1830 als „Neuss'sche Nadelfabrik“ in den frühen Tagen der Industrialisierung in Aachen gegründet, seit den 60er-Jahren in den Wiesen in Rufnähe zum Oberforstbacher Gewerbegebiet Pascalstraße gelegen, eine Firma, die gute und schlechte Zeiten erlebt und Schlagzeilen geschrieben hat. „Skandalumwittert“, so hieß es einmal in unserer Zeitung.

## Turbulente Verkäufe überlebt

Wirtschaftskenner wunderten sich vor ein paar Jahren, dass das Unternehmen die turbulenten Verkäufe und Übernahmen durch zum Teil windige internationale Investoren überlebt hat, der heutige Chef spricht von „wirklich wilden Zeiten“, die allerdings vor seinem Amtsantritt lagen.

Heute ist das Unternehmen mit inzwischen wieder 500 Mitarbeitern in ruhigen Fahrwassern gelandet, es sei geerdet, der Abbau des Investitionsstaus macht Fortschritte. „Bis zu unserem Ziel bis zur Rentabilität“



Johannes Wienands (links) und Bernhard Meyers führen die Geschäfte der Schumag in Schleckheim. Sie sehen sich auf einem guten Weg, das Unternehmen mit seinen 500 Mitarbeitern schon bald in die Rentabilität zu führen.

FOTOS: ANDREAS HERRMANN

vier Jahren am Schumag-Ruder sitzt. Ein erfahrener Betriebswirt, der zuvor acht Jahre bei einem Automobilzulieferer in Stuttgart gearbeitet hat. Wienands ist Aachener, er wohnt in der Nachbarschaft des Betriebs, „ich treffe unsere Leute morgens beim Bäcker, das schafft Nähe und Verbindlichkeit“.

Die neuen Mehrheitsaktionäre, regionale Investoren allesamt, die ein tiefes Interesse, einen seriösen Plan, ein gutes Netzwerk und den

Die Geldgeber sind ortsverbunden. Der Aachener Rechtsanwalt Dirk Daniel (CoDa Beteiligungs GmbH) ist der Schumag-Aufsichtsratschef, der Eupener Firmenlenker Yves Noël (Nomainvest) ist ein weiterer Mann der ersten Stunde und heute im Aufsichtsrat. Und seit jüngstem auch der Aachener Unternehmer Thomas Prefi (TPPI GmbH), der als

sennadel in die Hand. „Sie wird auf 0,7 µ exakt gefertigt.“ Ein µ ist ein Tausendstel eines Millimeters.

Bauteile für Notstromaggregate, für Großdiesel und Hochdruckpumpen sind Standardanforderungen an die Schumag-Mannschaft. „Wir fertigen Teile“, sagt Wienands, „die Drücken von bis zu 2700 bar ausgesetzt sind.“

**„Ich treffe unsere Leute morgens beim Bäcker, das schafft Nähe und Verbindlichkeit.“**

Über zwei Jahr-

belegen. Auch das Miteinander sei ein wesentlicher Faktor, sagen sie. Sie sprechen viel über die Mitarbeiter, vom gemeinsamen Weg. In den Hallen ist es ein fortwährendes freundliches Grüßen, kurze Gespräche, ein Schulterklopfen. Der Stolz spricht aus jeder Begegnung und aus solchen Sätzen: „Das ist wirklich Hightech, was wir hier machen, und unsere Leute haben das im Griff“, sagt Wienands.

Und die Herausforderungen? Es

Parteien stets gut im Gespräch. Der 1. Bevollmächtigte der IG Metall vor Ort, Achim Schyns, hält fest: „Schumag gehört wie auch Talbot zu den traditionsreichsten Betrieben der Stadt. Durch die Tarifbindung mit der IG Metall sind gute Entgelte und Arbeitszeiten vereinbart. Mit Standortsicherungsverträgen konnten sehr schwierige Zeiten überwunden werden.“ Aktuell wachse die Belegschaft weiter. Faire und geregelte Arbeitsbedingungen



Firma, die gute und schlechte Zeiten erlebt und Schlagzeilen geschrieben hat. „Skandalumwittert“, so hieß es einmal in unserer Zeitung.

## Turbulente Verkäufe überlebt

Wirtschaftskenner wunderten sich vor ein paar Jahren, dass das Unternehmen die turbulenten Verkäufe und Übernahmen durch zum Teil windige internationale Investoren überlebt hat, der heutige Chef spricht von „wirklich wilden Zeiten“, die allerdings vor seinem Amtsantritt lagen.

Heute ist das Unternehmen mit inzwischen wieder 500 Mitarbeitern in ruhigen Fahrwassern gelandet, es sei geerdet, der Abbau des Investitionsstaus macht Fortschritte. „Bis zu unserem Ziel, bis zur Rentabilität, müssen wir noch ein paar Schritte gehen, aber wir kriegen das hin“, sagt Johannes Wienands, der seit



Johannes Wienands (links) und Bernhard Meyers führen die Geschäfte der Schumag in Schleckheim. Sie sehen sich auf einem guten Weg, das Unternehmen mit seinen 500 Mitarbeitern schon bald in die Rentabilität zu führen. FOTOS: ANDREAS HERRMANN

vier Jahren am Schumag-Ruder sitzt. Ein erfahrener Betriebswirt, der zuvor acht Jahre bei einem Automobilzulieferer in Stuttgart gearbeitet hat. Wienands ist Aachener, er wohnt in der Nachbarschaft des Betriebs, „ich treffe unsere Leute morgens beim Bäcker, das schafft Nähe und Verbindlichkeit“.

Die neuen Mehrheitsaktionäre, regionale Investoren allesamt, die ein tiefes Interesse, einen seriösen Plan, ein gutes Netzwerk und den Glauben an Gesundung und Wachstum des Betriebs haben, haben Wienands an die Firmenspitze geholt.

Die Geldgeber sind ortsverbunden. Der Aachener Rechtsanwalt Dirk Daniel (CoDa Beteiligungs GmbH) ist der Schumag-Aufsichtsratschef, der Eupener Firmenlenker Yves Noël (Nomainvest) ist ein weiterer Mann der ersten Stunde und heute im Aufsichtsrat. Und seit jüngstem auch der Aachener Unternehmer Thomas Prefi (TPPI GmbH), der als Mitgründer der P3 Ingenieurgesellschaft (heute „Umlaut“-Gruppe) reichlich Expertise und Zuversicht mitbringt.

„Es galt, unsere Finanzen in den Griff zu bekommen, um wieder aktiv steuern zu können“, sagt CEO Wienands. „Das war zunächst harte Restrukturierung, hatte aber immer das Ziel, rasch neues Potenzial für Investitionen zu erzeugen. Die Maßnahmen, die wir dazu in Angriff genommen haben, wirken nun in Summe wie ein Schub für unsere Zukunftspläne.“ Und er rechnet hoch: mehr als zehn Millionen Euro wurden alleine in den vier Jahren in die Erneuerung der Fertigung gesteckt.

## Unternehmen im Umbruch

Seit drei Monaten ist der Vorstand zweiköpfig, Bernhard Meyers ist als COO dazugekommen, ein Produktionsexperte, promovierter Maschinenbauer, lange Zeit am WZL der RWTH tätig, später bei Ford, dann bei Velocity als CEO. „Eine der reizvollsten Aufgaben in der regionalen Wirtschaft habe ich hier an der Seite von Johannes Wienands angetreten“, sagt Meyers.

Ein Traditionsunternehmen im Umbruch zu steuern, trotz Corona, trotz Energiekostenexplosion, so sagen es die Vorstände, sei vor allem dann von Wert, wenn man spüre, auf einem guten Kurs zu sein.

„Unsere Technologie-Komplexität macht uns stark“, sagt Meyers, „und die hohe Wertschöpfungstiefe.“ Die Präzisionsteile, die bei der Schumag aus der Automobilindustrie, sehr oft von Großfahrzeugherstellern, in Auftrag gegeben werden, müssen höchsten Qualitätsansprüchen genügen. Beim Rundgang nimmt Meyers eine frisch geschliffene Dü-

sennadel in die Hand. „Sie wird auf 0,7 µ exakt gefertigt.“ Ein µ ist ein Tausendstel eines Millimeters.

Bauteile für Notstromaggregate, für Großdiesel und Hochdruckpumpen sind Standardanforderungen an die Schumag-Mannschaft. „Wir fertigen Teile“, sagt Wienands, „die Drücken von bis zu 2700 bar ausgesetzt sind.“

Über zwei Jahrzehnte hatten die Schumag-Firmenleitungen nicht mehr in Menschen, Infrastruktur und Maschinen investiert, bilanzieren Meyers und Wienands, eine strategische Aufstellung, Wachstumspläne, Personalentwicklung habe man komplett vernachlässigt. Der Vorstandschef beschreibt eine Spätfolge: „In zehn Jahren verlassen uns rund 25 Prozent unserer Mitarbeiter, weil sie in den Ruhestand gehen. Das Durchschnittsalter der Belegschaft liegt bei 52 Jahren.“

Schritt für Schritt wird die Schumag neu aufgestellt, es gebe dank der Investoren die Langfristperspektive. Mit der Erneuerung des Maschinenparks geht auch die Schulung der Mitarbeiter einher. Methodenwissen und Strukturen sind zwei Schlüsselbegriffe, die fallen. „Es ist einfach, eine neue Maschine zu kaufen“, sagt Wienands und blickt auf zwei neue Fräsmaschinen, die jeweils 400.000 Euro kosten. „Die Kunst besteht darin, sie sinnvoll, profitabel und effizient zu nutzen.“

Die Gruppe der Ingenieure wurde erweitert, Fachkräfte werden gezielt und mit einem klaren Plan gesucht. 25 Auszubildende hat die Schumag aktuell, sie unterhält gute Kontakte zu Schulen und Hochschulen.

Stichwort Hochschule: Ein Wachstumsplan wird mit dem WZL der RWTH entwickelt, neue Produkte hat eine Kooperation mit dem auf E-Mobilität spezialisierten PEM von TH-Professor Achim Kampker zum Ziel. „Wir werden uns ohnedies immer mehr auf Hybridmotoren und die Elektromobilität umstellen“, sagt Meyers.

Der Reiz und die Motivation, bei der Schumag ins Management einzusteigen, erschließt sich aus dem Plan, den die Vorstände im Gespräch und beim Rundgang schildern und

belegen. Auch das Miteinander sei ein wesentlicher Faktor, sagen sie. Sie sprechen viel über die Mitarbeiter, vom gemeinsamen Weg. In den Hallen ist es ein fortwährendes freundliches Grüßen, kurze Gespräche, ein Schulterklopfen. Der Stolz spricht aus jeder Begegnung und aus solchen Sätzen: „Das ist wirklich Hightech, was wir hier machen, und unsere Leute haben das im Griff“, sagt Wienands.

Und die Herausforderungen? „Es geht darum, den eingeschlagenen Weg klar fortzusetzen“, sagt Meyers. Und den Widrigkeiten zu trotzen: „Wir sind noch in der Transformation und müssen gut kalkulieren.“

Im aktuellen Geschäftsjahr ist noch kein Gewinn vorgesehen. Der Umsatz, der in den ersten Corona-Jahren bei 30 Millionen Euro lag, ist auf 50 Millionen gestiegen.

Zwischenzeitlich mussten 100 Leute entlassen werden, sie sind jetzt wieder an Bord. Das Ziel ist klar: gesundes Wachstum bis zum 200. Geburtstag, bis 2030, und darüber hinaus.

Die zwischen den Tarifparteien vereinbarte Lohnerhöhung gilt es zu kompensieren. Schumag und die IG Metall sind nach Aussage beider

Parteien stets gut im Gespräch. Der 1. Bevollmächtigte der IG Metall vor Ort, Achim Schyns, hält fest: „Schumag gehört wie auch Talbot zu den traditionsreichsten Betrieben der Stadt. Durch die Tarifbindung mit der IG Metall sind gute Entgelte und Arbeitszeiten vereinbart. Mit Standortsicherungstarifverträgen konnten sehr schwierige Zeiten überwunden werden.“ Aktuell wachse die Belegschaft weiter. Faire und geregelte Arbeitsbedingungen, „vereinbart mit Betriebsräten und Gewerkschaften, sind sicherlich ein Wettbewerbsvorteil bei der Anwerbung weiterer Arbeitskräfte“.

Wienands sagt es so: „Ich habe Verständnis für die Leute, das Geld im Portemonnaie wird immer knapper.“ Aber: „Wir haben allerdings auch eine gewaltige Belastung durch die steigenden

Energiekosten zu stemmen.“ Er gewährt den Blick in die Zahlen: Rund 140.000 Euro bezahlte die Schumag bislang für Strom und Gas pro Monat, aktuell sind es 500.000.

Bei allem bleiben die Firmenlenker zuversichtlich. Sie haben sich auf einen weiten Weg begeben, ein großes Stück der Strecke ist absolviert.



Fertigung bei der Schumag: Der Investitionsstau der Vergangenheit wird Schritt für Schritt abgebaut, die Produktion der Hochpräzisionsbauteile erfolgt nach modernsten Maßstäben.

## INFO I

### Eine bewegte Geschichte mit großen Emotionen

Der Abstieg der Schumag begann, als sie 1985 zur Aktiengesellschaft umgewandelt und 1989 mehrheitlich von der Babcock AG übernommen wurde. Zum Firmengeflecht der Babcock gehörten zeitweise mehrere Hundert Firmen. 2002 ging der Konzern als Babcock Borsig AG in die Insolvenz. Bei der bereits angeschlagenen Schumag AG wechselten in den folgenden Jahren die Mehrheitsaktionäre derart häufig, dass die Entwicklung nur ungesund sein konnte.

Hedge Fonds aus verschiedenen Steuerparadiesen waren darunter, ebenso dubiose internationale

Investoren. Auf der Strecke blieb auch (2008) der Stolz der Schumag, die Maschinenbauparte. Der Erlös (dem Vernehmen nach rund 40 Millionen Euro) landete nicht im Unternehmen, das ohnedies fast 20 Jahre lang ohne Investitionen auskommen musste.

Branchenkennner sagen, dass der komplette Untergang verhindert werden konnte, weil keiner der früheren Investoren es schaffte, die Immobilien der Schumag auf dem Firmenareal an fremde Dritte zu verkaufen. Und fast alle unterschätzten den Stolz und die Zähigkeit der Schumag-Beschäftigten, die sich mit Hilfe der Gewerkschaften immer wieder mit Macht gegen den Untergang stemmten.

## INFO II

### Neuer Schub durch neue Köpfe und neues Kapital

Wesentlich für die aktuelle Entwicklung der Schumag ist der Einstieg der regionalen Hauptaktionäre Nomainvest mit Yves Noël und CoDa Beteiligungs GmbH mit Dirk Daniel, vor rund vier Jahren. Mit der seit 1994 ersten Kapitalerhöhung der Schumag im Jahr 2019 mit knapp 2,1 Millionen Euro erfuhr das Traditionsunternehmen einen Schub für die Erneuerung.

Aktuell hat die TPPI GmbH, hinter der der Aachener Unternehmer Thomas Prefi (Mitgründer der P3 Ingenieurgesellschaft, heute Umlaut-Gruppe) steht, 25 Prozent der Aktien im Wege einer weiteren Kapitalerhöhung übernommen.

Mit der Kapitalerhöhung schließt CEO Johannes Wienands mit seiner Mannschaft eine mit seinem Beginn bei der Schumag im vergangenen Jahr gestartete Finanzierungsrunde ab.

Ein unbebautes Grundstück wurde verkauft, einige Immobilien an die Schumag-eigene Immobiliengesellschaft veräußert, wesentlich ist zudem die Gründung des Business Parks durch die Vermietung von Büroflächen und Hallen auf dem Schumag-Gelände. Ziel sei es, so Wienands, sich mit den zehn Firmen und ihren 350 Mitarbeitenden zu vernetzen. Verschiedene Sparten, von Digitalisierung bis Produktion, lassen Synergien entstehen und machen Innovationen wechselseitig möglich, sagt er.