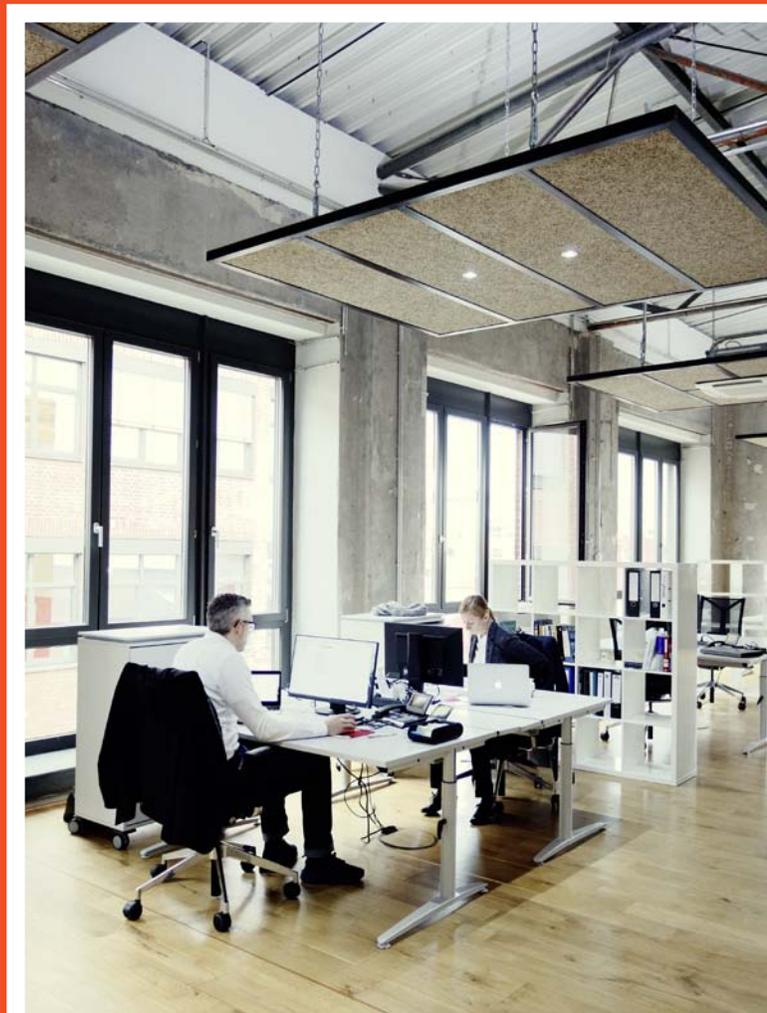


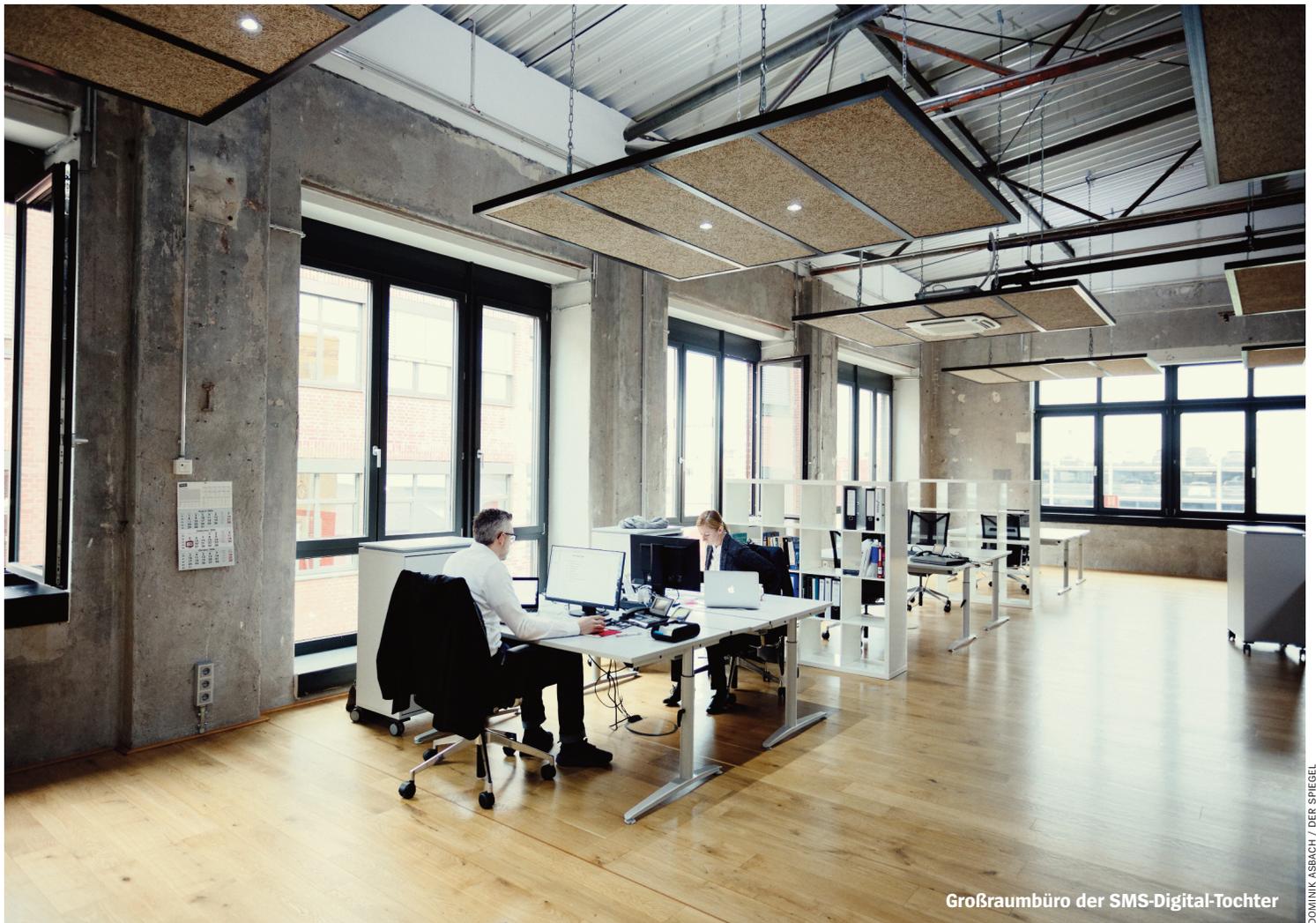
DER SPIEGEL

Sonderdruck
aus Heft 40/2016

SCHMERZPUNKTE ÜBERALL

Von Ann-Kathrin Nezik





Großraumbüro der SMS-Digital-Tochter

DOMINIK ASSRACH / DER SPIEGEL

Schmerzpunkte überall

Industrie Der Maschinenbauer SMS aus Nordrhein-Westfalen hat jahrzehntlang weltweit Stahlwerke konstruiert. Jetzt bleiben die Aufträge aus. Das Unternehmen muss den Anschluss ans digitale Zeitalter finden. Wie soll das gehen?

Vor einem Jahr reisten acht Mitarbeiter des Maschinenbauers SMS von Düsseldorf nach Berlin, um zu lernen, wie Start-ups ticken. In einem Haus mit roten Backsteinwänden und bunter Lichterkerne im Hof trafen sie ein Team von Eventure, einer Beratung, die Firmen beim digitalen Wandel hilft.

Eventure zeigte ihnen ein Bild: ein kleines Mädchen, das vor einer großen Bücherwand steht. Wie können wir dem Mädchen helfen?, wollten die Eventure-Leute wissen. Die SMS-Truppe dachte nach: eine Leiter bauen? Die Kinderbücher nach unten räumen?

Die Berater von Eventure hörten eine Weile zu, bevor sie eingriffen. Warum,

so ihr Hinweis, fragten sie das Mädchen nicht erst einmal, wo überhaupt sein Problem liege? Und warum behandelten sie ihre Kunden nicht genauso wie das Mädchen?

Bislang waren die Ingenieure von SMS bei der Entwicklung neuer Maschinen so vorgegangen: Sie überlegten, was ihre Kunden gebrauchen könnten. Sie arbeiteten an den Maschinen, bis sie perfekt waren, und zeigten sie danach den Kunden. Im schlechtesten Fall konnten die nichts damit anfangen.

Dennoch waren die letzten 15, 20 Jahre gute Jahre für SMS. Die Chinesen bauten ein Netz aus Eisenbahntrassen und Wohnsiedlungen so groß wie Stadtteile. Das

Land brauchte Schienen und Stahlträger, es brauchte Fabriken, in denen sie hergestellt wurden.

Wenn irgendwo auf der Welt ein neues Stahlwerk entstand, lieferte Weltmarktführer SMS mit großer Wahrscheinlichkeit einen Teil der Walzwerke, Stranggießanlagen oder Schmiedepressen. Nicht irgendwelche Anlagen, sondern, so fanden sie, „die Mercedes der Branche“.

Irgendwann aber gab es genügend Stahlwerke, viel zu viele eigentlich. Als das Wachstum in den Schwellenländern abflachte, fiel der Preis für eine Tonne Stahl, weil China den Weltmarkt weiter mit billigen Exporten flutete. Produzenten wie ThyssenKrupp oder ArcelorMittal verdie-



SMS-Modul in indischem Stahlwerk

nen mit ihren Erzeugnissen heute kaum noch etwas. Nichts liegt ihnen ferner, als neue Stahlwerke zu bestellen.

So ist auch SMS in eine Krise gerutscht. 2015 machte das Unternehmen bei einem Umsatz von 3,3 Milliarden Euro nur noch fünf Millionen Euro Gewinn, 2011 waren es noch 186 Millionen Euro. Im Frühjahr stoppte die Geschäftsführung den Umzug in eine neue Zentrale. Im Sommer entließ sie 100 der 14 000 Mitarbeiter.

Das Wort Strukturwandel macht die Runde. Die Zeiten, in denen die Maschinenbauer mit einem Auftrag 200 Millionen oder 300 Millionen Euro verdienten, sind vorbei, vielleicht für immer. SMS, so viel ist klar, muss sich etwas einfallen lassen.

An einem Mittwoch Anfang April hockt Burkhard Dahmen, zwei Meter groß, zusammengefallen auf einem Sitzwürfel. Die Branche trifft sich in Düsseldorf zur Messe „Tube & Wire“, Rohr & Draht, und am Stand von SMS sind alle Räume besetzt. Also muss Dahmen, Vorsitzender der Geschäftsführung, in eine unaufgeräumte Kammer ausweichen. „Der Kunde geht vor“, sagt er.

„Wenn wir uns jetzt nicht mit der Digitalisierung beschäftigen, kommt auf der Zeit-

schiene vielleicht ein Logistik- oder Softwareanbieter wie Amazon oder Google und schiebt sich zwischen uns und unseren Kunden“, sagt Dahmen in der Kammer. Er trägt Manschettenknöpfe und das gleiche blau-rot gestreifte Krawattenmodell wie alle SMS-Mitarbeiter an diesem Tag.

Deshalb soll SMS ein bisschen so werden wie Amazon. Schnell, wendig, auf jeden Fall digital. Der Erfolg des Unternehmens soll sich nicht mehr an der Zahl der verkauften Maschinen bemessen, sondern daran, wie gut es die Daten nutzt, die in seinen Anlagen entstehen.

Wenn Politiker und Firmenlenker über die wirtschaftliche Zukunft Deutschlands sprechen, dann lassen sie Begriffe wie „Industrie 4.0“ oder „Big Data“ fallen wie Visitenkarten. Es scheint, als hätten sie verstanden, dass es im digitalen Zeitalter vermutlich nicht ausreicht, die besten Autos oder Maschinen zu bauen. Dass Ideen in Hierarchien stecken bleiben und die Menschen anders arbeiten wollen als früher.

Manche Vorstandschefs kaufen sich deshalb in junge Firmen ein, in der Hoffnung, dass deren Aufbruchstimmung abfährt. Andere treten in Turnschuhen auf Start-up-Konferenzen auf, als wäre es damit getan.

SMS stellt sich den Wandel wie ein Pflänzchen vor, das ungestört in einem Gewächshaus innerhalb der Firma gedeiht, bis es irgendwann in den gesamten Betrieb wuchert.

Der Stand von SMS auf der Tube & Wire erstreckt sich über zwei Stockwerke. Oben servieren Hostessen Bockwurst und Kartoffelsalat. Unten steht in einer Ecke ein längliches Maschinenteil, an dem ein QR-Code klebt. Maximilian Wagner hält ein iPad vor den Code. Auf seinem Bildschirm erscheint der Bauplan des Maschinenteils. Wagner zoomt heran, er klickt ein paar Mal, dann hat er das Ersatzteil gefunden: Hydraulikzylinder, Materialnummer 22971153. Wagner, 34, seit drei Jahren bei SMS, soll die Digitalisierung des Unternehmens mit anschieben. Die Sache mit dem iPad haben er und ein Team in den letzten Wochen entwickelt.

Heute lassen sie ihre Idee zum ersten Mal aus dem Gewächshaus.

Die Anlagen von SMS bestehen aus Zehntausenden Teilen. Wenn daran heute etwas ausgetauscht werden muss, verlässt ein Mitarbeiter die Werkhalle und sucht in Aktenordnern nach der Bauzeichnung. Vielleicht findet er sie nicht gleich, viel-

leicht ist sie verdreht. Hat er das kaputte Teil in der Zeichnung ausgemacht, fahndet er in einer zweiten Liste nach der Materialnummer. Dann erst kann er das Ersatzteil per Mail oder per Fax ordern. SMS will diese Odyssee digitalisieren und beschleunigen. Die Kunden sollen Ersatzteile künftig mit ein paar Klicks am Tablet aufspüren und anschließend über eine Art Online-shop bestellen können.

Wie bei Amazon.

In den Monaten nach der Berlin-Reise sind SMS und Eventure zu zweit zu den Kunden gefahren und haben sie ausgefragt: Wann stehen eure Anlagen still? Wo verliert ihr Geld? Die SMS-Leute begannen, die Probleme ihrer Kunden „Pain Points“ zu nennen, Schmerzpunkte, auch wenn ihnen manchmal noch „Logarithmus“ statt „Algorithmus“ rausrutschte.

Die Gespräche mit den Kunden aber erwiesen sich als mühsam. Viele wussten nicht, was sie von ihnen wollten, und reichten die Terminanfrage von Abteilung zu Abteilung weiter. Schließlich schickten sie nicht denjenigen, mit dem die beiden eigentlich sprechen wollten, sondern seinen Chef.

Am Ende entstand die Idee einer digitalen Suchmaschine für Ersatzteile. Die Entwickler von Eventure programmierten innerhalb weniger Wochen den „Click Dummy“, eine erste, einfache Version. Als sie den bei SMS vorstellten, funktionierte er nicht einwandfrei. Er sah auch nicht besonders schön aus. Nicht allen in der Runde gefiel das, manche stellten Fragen.

Wie kommt ihr darauf, dass wir nicht wissen, was die Kunden wollen?

Wie könnt ihr euch mit so etwas nach draußen trauen?

Wann verdienen wir damit Geld?

Die Skepsis ist nicht überraschend. Die Ingenieure von SMS sind Langstreckenläufer, die mit einem einzigen Auftrag zwei Jahre oder länger zubringen. Sie nennen ihr Vorgehen „das Null-Fehler-Prinzip“. Ihre Anlagen müssen nicht halbwegs gut funktionieren oder fast keine Fehler machen. Sie müssen perfekt laufen.

Bei Eventure glauben sie, dass nur jene Unternehmen in der digitalen Welt bestehen werden, die schnell genug sind. Sie glauben an das Unperfekte und daran, Dinge auszuprobieren und wieder zu verwerfen. Sie denken in Wochen.

Heinrich Weiss, Miteigentümer und langjähriger Geschäftsführer von SMS, reiste kürzlich nach San Francisco, um die digitale Welt zu verstehen. Weiss, 74, saß im Aufsichtsrat der Bahn und der Commerzbank, er war Präsident des Bundesverbands der deutschen Industrie und machte sich öffentlich über Helmut Kohls Anzüge lustig, was lange her ist.

Auf der Technologiekonferenz, die er in San Francisco besuchte, sah er Vertreter

von Airbnb, Facebook und „die Melissa Sowieso von Yahoo“ über die Zukunft reden. Ein Investor erzählte ihm, dass er sein Geld grundsätzlich nur Firmengründern gebe, die vorher mindestens zweimal pleitegegangen sind. Es war eine Welt, die ihm fremd und auch ein bisschen seltsam vorkam. Er wunderte sich viel.

Am Tag nach dem EM-Finale läuft Maximilian Wagner durch ein Großraumbüro im Zentrum Düsseldorf, in dem nichts außer fünf Schreibtischen, einer Handvoll Stühle und einer eingetopften Hortensie steht. Das neue Tochterunternehmen, in dem SMS seine digitalen Pflänzchen züchten will, ist gerade erst eingezogen. Wagner trägt nicht mehr Anzug und Krawatte, sondern Jeans und Stoffschuhe. Es wirkt, als habe er mit dem Anzug die alte SMS-Welt abgestreift.

Wagner und seine Kollegen wollen mit Eventure über jene Ideen sprechen, die in den Kundeninterviews und in Workshops entstanden sind. Die Gruppe hat sich in einem Stuhlkreis versammelt, sie beugt sich über die Ausdrucke einer Power-Point-Präsentation.

„Das ist ja Wahnsinn, das ist ja ein Monster“, ruft Alexander Franke in den Raum, als sie auf Seite 16 ankommen. Franke ist Partner bei Eventure, ein Mittdreißiger mit rasierter Glatze und breitem Lachen, der von sich sagt, dass er keine Ahnung von der Stahlindustrie habe.

Auf dem Papier hat jemand etwas kryptisch eine Idee namens „Datenstaubsauger“ skizziert. Das Gerät, so viel lässt sich sagen, soll alle Daten aus den Anlagen von SMS sammeln und analysieren. „Aber es ist nicht smart, einfach nur Daten abzusaugen, ohne zu wissen, was man damit anfangen will“, sagt Franke.

Bei SMS träumen viele von der intelligenten Fabrik. Einem Werk also, in dem alle Anlagen miteinander verbunden sind und Algorithmen die Produktion steuern. Alexander Franke sagt: „In der aktuellen Krise will niemand das intelligente Stahlwerk kaufen.“ Die Kunden wollen die wirtschaftlichsten Anlagen, nicht die technisch besten. Sie wollen einen Kleinwagen, keinen Mercedes mehr.

Anderthalb Monate nach dem Workshop steuert Maximilian Wagner seinen dunkelgrünen Audi-Kombi über die A1. Es ist jetzt Ende August, Wagner ist auf dem Weg zu einem Schmiedebetriebsbetrieb im Bergischen Land. Er möchte dem Kunden verschiedene Prototypen vorstellen. „Wir wollen die Ideen validieren“, sagt Wagner. Was hält der Kunde von ihnen? Will er dafür zahlen?

Es wird ein erster Realitäts-Check.

Wagner parkt den Wagen vor einem Schieferhaus mit grünen Fensterläden. Am Eingang wartet mit einem schwarzen Rollkoffer der Projektmanager von Eventure,



Firmenchef Wagner

In Wochen denken, nicht in Jahren

der Wagner zu solchen Terminen begleitet. Eine Dame vom Empfang führt die Gruppe in ein Besprechungszimmer mit speckigen Ledersesseln.

Ob es ein Gäste-WLAN gebe, erkundigt sich der Projektmanager. Die Dame schaut irritiert. Da müsse sie erst mal nachhören, die Frage habe noch niemand gestellt.

Kurz darauf sitzen drei Männer mit verschränkten Armen und kurzärmeligen Hemden in dem Besprechungszimmer: der Betriebsleiter des Schmiedewerks und zwei seiner Kollegen. „Wir möchten Ihnen heute die mySMSgroup-Plattform vorstellen. Das wird der digitale Kanal zu unseren Kunden“, sagt Wagner. Mit dem Beamer wirft er eine Website an die Wand, an die SMS seine digitalen Geschäftsideen künftig andocken will wie Puzzleteile.

Wagner führt die neueste Version der Ersatzteilsuchmaschine vor. „Könnten Sie sich vorstellen, mit dem Tablet an der Anlage zu stehen?“, fragt er. „Vorstellbar ist das“, antwortet der Betriebsleiter, ohne eine Miene zu verziehen.

Dann folgt das Aber: Das Portal müsse an das Warenwirtschaftssystem des Unternehmens angeschlossen sein, erklärt er, es müsse anzeigen, wann die Teile geliefert werden und wie viel sie kosten. Davon ab-

DOMINIK ASBACH / DER SPIEGEL

gesehen bestelle seine Firma viele Ersatzteile ohnehin bei der Konkurrenz. Die sei günstiger.

Wenn man die SMS-Leute fragt, welches Adjektiv die Stahlindustrie am treffendsten beschreibe, bekommt man immer dieselbe Antwort: konservativ. Die Verwandlung von SMS ist auch deshalb so zäh, weil auch ihre Kunden sich mit der Veränderung schwertun. Auch sie fremdeln mit der digitalen Welt.

Wagner und sein Team hatten sich ursprünglich überlegt, die Bedienung der neuen Dienste an Facebook oder Zalando anzulehnen. Warum nicht mit Suchfiltern, Bewertungen und Profilen arbeiten? Mit dem, was die Kunden aus ihrem Privatleben längst kennen? „Aber der Wow-Effekt blieb aus“, sagt Wagner.

Die Kunden wollten kein Zalando in ihr Berufsleben lassen.

Dann ist da noch die Sache mit den Daten. Um die Anlagen im Sinne der Digitalisierung zu verbessern, müssen die Kunden SMS Einblick in ihre Produktionsdaten geben. Aber diese Daten sind für die Stahlwerkbetreiber ein Schatz, den sie hüten wie der Coca-Cola-Konzern die Rezeptur seiner Limonade. Ihre Angst ist riesig, dass ihre Daten an die Falschen geraten, dass ihr Know-how nach China abfließt. Auch deshalb tun sie sich so schwer, einem fremden Unternehmen zu vertrauen.

Zurück in Düsseldorf, sagt Wagner, dass er sich in seinem alten Job manchmal wie ein kleines, unbedeutendes Maschinenteil vorgekommen sei. Jetzt könne er etwas bewegen, auch wenn er in den letzten Wochen vor allem Möbel für das neue Büro bestellt hat.

Bis Jahresende will SMS die ersten digitalen Ideen verkaufen. Es wird viele weitere Jahre dauern, bis das Unternehmen damit annähernd jene Millionen erwirtschaftet, die es heute mit einer einzigen

Die Verwandlung von SMS ist auch darum so zäh, weil die Kunden sich mit Veränderungen schwertun.

Fertigungsanlage verdient. Aber die SMS-Spitze weiß, dass ihr nichts anderes übrig bleibt.

So wie Heinrich Weiss, der langjährige Geschäftsführer, irgendwann wusste, dass seine Karriere als Rennfahrer zu Ende war. Weiss fuhr in den Achtzigern bei der Deutschen Tourenwagen-Meisterschaft mit. Er war gut, obwohl er kein Profi war. Mit Mitte fünfzig merkte er, dass seine Reflexe nachließen. Und hörte auf. Heute sitzt Weiss nur noch am Steuerknüppel seines Helikopters.

Ann-Kathrin Nezik

Mail: ann-kathrin.nezik@spiegel.de