

Homag- & Dürr-CEO Ralf W. Dieter: „Ich werde Homag wieder mittelständischer führen“

Schlanker, schneller und mehr Verantwortung in die Breite

Seit dem Januar führt Dürr-CEO Ralf W. Dieter als Vorstandsvorsitzender operativ auch die Homag Group. Erste Eckpfeiler sind gesetzt: Er hat klarere Strukturen geschaffen und beispielsweise Komplexität im Vertrieb reduziert. Mit knapp 100 Mio. Euro setzt er in den kommenden drei Jahren die größte Investition in der Geschichte des Weltmarktführers um. Gebaut wird in Schopfloch und Polen, auch für China gibt es bereits Pläne. Zudem treibt Ralf W. Dieter die Digitalisierung des Unternehmens voran. Seine Erfahrung als Beirats-Vorsitzender der IIoT-Plattform „Adamos“ dürfte der Homag Group dabei zu Gute kommen...

möbelfertigung: Herr Dieter, Sie waren bis 31. Dezember 2020 Aufsichtsrats-Chef der Homag Group. Bereits seit 2006 sind Sie Vorstandsvorsitzender der Dürr AG. Was hat Sie gereizt, jetzt zusätzlich auch den Vorstandsvorsitz der Homag Group und damit operativ die Verantwortung für weitere knapp 7.000 Mitarbeiter weltweit zu übernehmen?

Ralf W. Dieter: Homag hat mich schon immer begeistert. Auch deshalb habe ich den Kauf der Homag 2014 forciert. Bei Dürr gibt es drei Teilkonzerne: Dürr Systems, Schenck und Homag. Ich war lange Jahre als quasi oberster Vertriebler auf der Automobilsseite unterwegs. Das hat nun mein Kollege und Stellvertreter Dr. Jochen Weyrauch übernommen. Nach dem Ausscheiden von Pekka Paasivaara als Homag-CEO bot sich dann diese Gelegenheit, den Vorstandsvorsitz der Homag selbst zu übernehmen. Weil es mir wichtig ist, dort Akzente zu setzen, die das Unternehmen noch besser machen, habe ich die Chance wahrgenommen.

„Für die Größe unseres Unternehmens ist der Marktanteil zu gering.“

möbelfertigung: Auf welchen Führungsstil dürfen sich die Homag-Mitarbeiter jetzt einstellen?

Ralf W. Dieter: Ich will Homag wieder mittelständischer führen und schneller machen. Bei Dürr leben wir einen kooperativen Führungsstil

mit schnellen Entscheidungen. In diesen Punkten kann und muss die Homag Group besser werden. Denn sie ist aktuell etwas zu „konzernig“ und überstrukturiert, was auch die Kunden kritisiert haben.

Im Vertrieb konnte ich bereits einige Restriktionen und Abstimmungsprozesse abschaffen und Entscheidungswege vereinfachen, um schneller, agiler und flexibler zu sein. Das war tatsächlich mein erstes Thema und die Mitarbeiter haben die Änderungen hochmotiviert mitgetragen.

möbelfertigung: Die ersten wichtigen Akzente haben Sie also bereits gesetzt...

Ralf W. Dieter: Ja, schlanker, schneller, Komplexität reduzieren, mehr Verantwortung in die Breite und insbesondere klarere Strukturen. Zudem wollen wir für unsere Kunden transparenter werden.

Es gibt jetzt ein Homag Management Board, in dem jedes Mitglied finale Entscheidungskompetenz für seinen Verantwortungsbereich hat. Das war vorher nicht so.

möbelfertigung: Werden die einzelnen Länder-Niederlassungen wieder eigenständiger agieren?

Ralf W. Dieter: Die Vertriebsgesellschaften haben jetzt in der Tat mehr Entscheidungsfreiheit. Die geht allerdings auch einher mit mehr Verantwortung. Wir vertrauen den Mitarbeitern, dass sie ihren Markt kennen und bearbeiten können.

Auf der anderen Seite haben wir große Werke in der Welt, die über die Business Units mit abgestimmt werden. Dort soll es keine elementaren Änderungen geben, weil die Produktionen im Sinne einer globalen Wertschöpfung sehr eng miteinander verzahnt sind.

Ralf W. Dieter ist seit 2006 CEO der Dürr AG. Zum 1. Januar übernahm er zudem den Vorstandsvorsitz der Homag Group. Unter anderem steht er auch der IIoT-Plattform „Adamos“ als Beirats-Chef vor.



FOTOS: WWW.PETER-JUELICH.COM

Grundsätzlich gilt bei Dürr: Der Mitarbeiter ist Unternehmer im Unternehmen. Diesen Gedanken wollen wir bei Homag stärken.

möbelfertigung: Wie ist Ihr Blick auf die Möbelbranche?

Ralf W. Dieter: Die Branche gliedert sich in die großen industriellen Hersteller und die enorme Breite an handwerklichen Betrieben. Beide sind für uns extrem wichtig. Einige Key-Kunden habe ich bereits getroffen, und unser Jahr ist in beiden Bereichen gut angelaufen.

Die Arbeit in der Möbelbranche macht Spaß, weil die Kunden sehr kompetent sind und genau wissen, was sie wollen und brauchen. Wenn diese Kunden auf unsere ebenso kompetenten Mitarbeiter treffen, ergeben sich spannende Gespräche.

möbelfertigung: Welche besonderen Stärken sehen Sie bei der Homag Group? Welche wollen Sie ausbauen?

Ralf W. Dieter: Bei Dürr haben wir enorme Anstrengungen in das Thema Nachhaltigkeit gesteckt, beispielsweise bei Lackieranlagen.

kauf arbeiten wir enger zusammen. In Sachen IT-Infrastruktur können die Geschäftsbereiche voneinander lernen, weil viel Know-how mit verschiedenen Schwerpunkten vorhanden ist. Der ganze Konzern rückt näher zusammen.

möbelfertigung: China war und ist ein Wachstumsmarkt. Homag hat die Vertriebsgesellschaft dort selbst übernommen. Wie weit sind Sie? Was verändert sich dadurch?

Ralf W. Dieter: Im Vertrieb haben wir nicht viel geändert, weil es nicht viel zu verbessern gibt. Das Augenmerk liegt eher auf den administrativen und kaufmännischen Themen. Finanzbuchhaltung, IT-Prozesse etc. Wir haben einen langjährigen Schenck-Präsidenten, Peter Legner, in China, der dort auch für Homag Co-CEO wird. Er verfügt über viel lokale Markterfahrung und spricht Chinesisch. Davon versprechen wir uns eine Menge.

Wir werden in China weiter ausbauen, einen neuen Campus errichten, denn unsere Fabrik in Shanghai ist an der Kapazitätsgrenze. Vielleicht bauen wir mit Schenck zusammen einen Maschinenbau-Campus.

„40 Prozent Marktanteil ist das Mindestziel. Und 2023 soll das EBIT bei neun Prozent liegen.“

Viele wissen nicht, dass ungefähr 70 Prozent der Energie in der Automobil-Produktion von der Lackierung verbraucht wird. Diesen Anteil konnte Dürr erheblich senken.

Homag verkörpert Nachhaltigkeit und passt auch deshalb sehr gut zu Dürr. Das Thema spielt in vielen Geschäftsbereichen eine zentrale Rolle, vor allem natürlich im Holzhausbau.

Zudem hat Homag unglaublich kompetente Mitarbeiter mit extrem viel Branchen-Know-how, die von ihren Produkten begeistert sind. Wir haben einen tollen Service, den wir noch weiter ausbauen wollen. Schließlich entscheidet sich dort die langfristige Kundenbindung. In Sachen Digitalisierung sind wir ganz vorne dabei. Auch im Systemgeschäft, wenn es um das Ausstatten von kompletten Fabriken geht, ist Homag sehr stark. Aber wir können noch besser werden.

möbelfertigung: Gibt es Ansätze aus den anderen Geschäftsbereichen, die sich auf Homag übertragen lassen?

Ralf W. Dieter: In den letzten Wochen hat sich ein regerer Austausch etabliert. In Sachen Digitalisierung und System-Projektmanagement kann Homag noch von Dürr profitieren. Im Ein-

möbelfertigung: Wie schätzen Sie die Perspektiven für die USA ein?

Ralf W. Dieter: Wir sind erst mal froh, dass wir dort mit Stiles direkt vor Ort sind. Am Ende haben die Amerikaner ja den gleichen Effekt wie wir, was das Arbeiten von Zuhause – und damit Investitionen in neue Möbel für die eigenen vier Wände – angeht.

Im vergangenen Jahr gab es eine Delle bei den großen Projekten. Dort wird sich in diesem Jahr wieder einiges verbessern.

Und ansonsten hoffen wir natürlich nach der Wahl von Joe Biden auf etwas mehr Stabilität und eine bessere Geschäfts-Atmosphäre.

möbelfertigung: Ein großes Thema der vergangenen Monate waren Schwächen in den globalen Lieferketten. Sehen Sie Märkte, in denen Homag präsenter sein muss, um diese Probleme zu umgehen?

Ralf W. Dieter: Ich glaube, wir sind schon ganz gut aufgestellt und froh, auch an mehreren Standorten im Ausland zu produzieren.

Insgesamt war Homag von dem Lieferkettenproblem aber während der ganzen Zeit nicht nennenswert betroffen.

Trotzdem glauben wir, dass Lieferketten wieder etwas regionaler werden. Bei Dürr Systems ist es auch jetzt schon so, dass eigentlich alles in den entsprechenden Märkten vor Ort produziert wird. Mit Homag sind wir bereits auf einem guten Weg, haben aber auch Potenzial, noch mehr zu lokalisieren. Daran arbeiten wir.

möbelfertigung: Wie stehen Sie zum Lieferkettengesetz?

Ralf W. Dieter: Unternehmen brauchen saubere Lieferketten und müssen ethische Standards beachten – Menschenrechte sind nicht verhandelbar. Das ist ein wesentlicher Bestandteil von Nachhaltigkeit. Zugleich bin ich als Volkswirt der Meinung, dass man nicht überregulieren

gen, mit einzusteigen, aber letztlich sind wir so sehr in Vorleistung gegangen, dass es vernünftig wäre, sich anzuschließen.

Aber auch bei „Adamos“ hat es ein paar Jahre gedauert, bevor alle erkannt hatten, dass eine gemeinsame Plattform für jeden Vorteile bringt. Nicht zuletzt für unsere gemeinsamen Kunden.

Die Marktbegleiter von Homag kenne ich noch nicht gut genug, aber mit der Zeit wird man sich annähern.

möbelfertigung: Verstehen Sie denn die Bedenken der Marktbegleiter?

Ralf W. Dieter: Ja natürlich. „Tapio“ wurde zwar bewusst außerhalb von Homag gegründet, um eben nicht den Eindruck zu erwecken, „Die gro-

„Bei „Tapio“ sind wir so sehr in Vorleistung gegangen, dass es für viele Wettbewerber sinnvoll wäre, mit einzusteigen.“

soll und den administrativen Aufwand in angemessenem Rahmen halt muss. Da hat das Gesetz Schwächen, das hat auch der VDMA klargemacht.

Wohin Überregulierung führt, zeigt die Datenschutzgrundverordnung, die vielen Unternehmen Probleme gemacht hat. Unsere Dürr-Unternehmen untereinander mussten intern Tausende Verträge mit sich selbst abschließen, um alle Regularien zu erfüllen.

möbelfertigung: Die Homag Group ist sehr aktiv beim Thema OPC UA – im Zuge der Zusammenarbeit im VDMA geht damit eine viel engere Zusammenarbeit auch mit großen ausländischen Marktbegleitern einher. Ist das nur eine reine Zweckgemeinschaft oder müssen Unternehmen in Zukunft stärker Schulter an Schulter arbeiten?

Ralf W. Dieter: Der Maschinenbau ist leider nicht für großen Willen zur Kooperationen bekannt. Dabei kann jedes einzelne Unternehmen enorm viel Geld sparen, wenn man sich zumindest auf Schnittstellen einigt und nicht jeder etwas eigenes entwickeln muss. 2017 hat Dürr die Plattform „Adamos“ mit gegründet, eine strategische Allianz für die Zukunftsthemen Industrie 4.0 und Industrial Internet of Things, die viele wichtige Partner im Maschinen- und Anlagenbau gefunden hat. In Zukunft, denke ich, wird Kooperation noch wichtiger werden. Dafür ist auch der VDMA als neutrale Plattform wichtig.

Dabei können die Erfahrungen von Homag mit „Tapio“ sehr wertvoll sein und es wird große Schritte nach vorne geben. Bislang konnten wir viele Wettbewerber noch nicht davon überzeu-

ße Homag will jetzt alles an sich reißen“, aber im Markt kam es anscheinend trotzdem so an. „Tapio“ ist aber wirklich genauso neutral wie „Adamos“ und irgendwoher muss die Anfangsinvestition ja kommen.

Anzeige



„In China werden wir neu bauen. Ein gemeinsamer Maschinenbau-Campus mit Schenck ist eine Option.“

Heute würden wir es sicher anders machen und von Anfang an direkt mit Wettbewerbern zusammenarbeiten, um die Plattform neutraler zu halten. Aber hinterher ist man immer schlauer.

möbelfertigung: Sie sprachen vorhin das Wachstumfeld „Bauen mit Holz“ bereits an. Vor Kurzem haben Sie das dänische Unternehmen System TM gekauft. Was folgt als Nächstes?

Ralf W. Dieter: Der richtige Boom dieses Marktes kommt erst noch. Das Thema wird aus der Richtung Nachhaltigkeit ja sehr getrieben, beispielsweise durch die gute CO₂-Bilanz. System TM haben wir gekauft, weil wir perspektivisch das strategische Ziel haben, vom Stamm bis zum fertigen Holz-Haus mehr Wertschöpfungsstufen abzudecken. Da fehlt aktuell noch das Thema CLT-Herstellung. Das wäre der nächste Schritt.

„In Schopfloch und Polen investieren wir in den kommenden drei Jahren knapp 100 Mio Euro.“

möbelfertigung: Wie entscheiden Sie, ob eine Kooperation oder ein Zukauf das richtige Mittel ist?

Ralf W. Dieter: Na ja, wie lange ist man befreundet, bis man heiratet? Und dann müssen auch noch beide Ja sagen. Bei System TM bot sich die Gelegenheit der 80-prozentigen Beteiligung, die für beide Seiten sinnvoll ist.

Wir wollen im Holzhausbau weiter wachsen und mehr Wertschöpfungsstufen abdecken. Deshalb müssen wir kooperieren, wollen aber auch akqui-

rieren. Dieser Markt ist aktuell in Bewegung. Es gibt viel Gesprächsbedarf und zahlreiche Optionen.

möbelfertigung: Wie kann Homag von der Dürr-Expertise im Bereich Lackieranlagen bezogen auf Holzoberflächen profitieren??

Ralf W. Dieter: Homag kann auf die Applikationstechnik und das zugehörige Know-how von Dürr zurückgreifen. Das ist eine interessante Nische, mehr nicht. Wir haben nicht vor, komplette Lackieranlagen für Möbel zu bauen.

möbelfertigung: Im Service werden langfristige Kundenbeziehungen entschieden. Zudem ist das Geschäft margenträchtig. Was ist dort geplant?

Ralf W. Dieter: Der Service kann so viele Stellen schaffen, wie es das Geschäft hergibt. Dort existieren keinerlei Begrenzungen.

Was die Kundenabdeckung angeht sind wir gut, können aber besser werden. Es gibt noch Potenzial. Wir schauen uns genau an, in welchen Märkten wir eine Unterdeckung haben. Dafür stehen uns sehr gute Tools zur Verfügung. Und in manchen Märkten gibt es Nachholbedarf.

Aktuell haben wir 50 Stellen für Europa freigegeben. In China prüfen wir aktuell, sind aber gut aufgestellt. In den USA mit Stiles sowieso, denn Stiles ist in dem Bereich die absolute Benchmark.

Service ist für mich einfach eine Key-Komponente für den langfristigen Erfolg.

möbelfertigung: Homag veröffentlicht in etwa einen Marktanteil um die 30 Prozent. Sind sie damit zufrieden?

Ralf W. Dieter: Nein. Für die Größe unseres Unternehmens ist der Marktanteil zu gering. Wir geben Gas, wollen Anteile dazu gewinnen. Das geht nur, wenn wir guten Service, gute Produkte und eine gute Digitalstrategie haben.

möbelfertigung: Welche Investitionen sind mittelfristig geplant?

Ralf W. Dieter: Wir investieren insgesamt knapp 100 Mio. Euro in den kommenden drei Jahren. Das ist das größte Investitionsprogramm in der Homag-Geschichte, und damit auch eine der größten Investitionen im Dürr-Konzern überhaupt.

Ein Teil davon fließt in ein neues Werk in Polen. Das Grundstück ist gekauft, der Bau beginnt zeitnah.

Auch in Schopfloch haben wir viel vor. Im zweiten Quartal ist Baubeginn für einen Hallenneubau im hinteren Bereich. Außerdem errichten wir ein Logistikzentrum im vorderen Bereich des jetzigen Parkplatzes. Wie groß genau es sein muss, müssen wir noch detaillieren. Die Büros werden voraussichtlich alle abgerissen, dort wird die

„Aktuell ist die Homag Group überstrukturiert. Wir wollen für unsere Kunden transparenter werden.“

Lkw-Zufahrt für das Logistikzentrum entstehen. Hinter dem Werk kaufen wir ein Grundstück zu, die so genannte Nordhalde. Dort entstehen ein Bürokomplex und ein Kundenzentrum.

möbelfertigung: Trauen Sie sich eine Prognose für das Geschäftsjahr 2021 zu?

Ralf W. Dieter: Wir peilen einen Auftragseingang von 1,17 bis 1,27 Mrd. Euro an, einen Umsatz von 1,12 bis 1,22 Mrd. Euro und beim EBIT vor Sondereffekten rechnen wir mit einer Marge von vier bis fünf Prozent.

Aktuell deuten die Trends in die richtige Richtung.

möbelfertigung: Als Ziel für die Homag ist mittelfristig ein EBIT von neun Prozent bei einem Marktanteil von 40 Prozent kommuniziert. Wie realistisch ist das?

Ralf W. Dieter: 2023 wollen wir bei neun Prozent EBIT-Marge sein. Beim Marktanteil sind wir je nach Produktreihe sehr unterschiedlich aufgestellt. Ich schaue gerade sehr genau auf die Bereiche, in denen wir nicht so gut dastehen und analysiere, warum das so ist. 40 Prozent Marktanteil ist das Mindestziel. Da werden wir Gas geben. Und wir haben als Dürr-Konzern auch den Atem und die Liquidität um diese Ziele zu erreichen.

möbelfertigung: Das Jahr beinhaltet möglicherweise noch viele Unwägbarkeiten. Die Branche hofft unter anderem, dass die „Ligna“ stattfinden kann. Wie sehen Sie die Entwicklung rund um Messen aus Homag-Sicht?

Ralf W. Dieter: Man muss das Thema Messen neu denken. Ein Hybrid-Format, wie wir es jetzt planen, mit einem kleineren Stand und mehr Zusatzangeboten im digitalen Format ist die Zukunft. Eine „Ligna“ ist für die Kundenbindung wichtig, insbesondere für kleinere Kunden.

Die meisten Aufträge, die auf einer Messe abgeschlossen werden, wären nach meiner Erfahrung sowieso gekommen. Dies trifft vor allem auf Systemaufträge zu. Wir müssen keine 80-Meter-Anlage ausstellen. Dass wir das können, wissen die Kunden.

möbelfertigung: Eine persönliche Frage: Werden Sie zwischen Bietigheim und Schopfloch pendeln?

Ralf W. Dieter: Unbedingt: Ich versuche möglichst viel in Schopfloch, aber auch in Herzebrock und an anderen Homag-Standorten zu sein.

Das Interview führten Doris Bauer und Tino Eggert

Anzeige

1/3 S. quer
Anschnitt
210 x 105 mm
Seite 7