

„Innovationen schneller in den Markt bringen“

Homag hat vor kurzem grünes Licht für das größte Investitionsprogramm der Unternehmensgeschichte gegeben. Der Maschinenhersteller baut ein neues Werk in Polen, modernisiert die Produktion in Schopfloch und will dort zudem ein Kunden- und Logistikzentrum sowie „das modernste Bürorumfeld innerhalb der Dürr-Gruppe“ realisieren, wie der neue Vorstandsvorsitzende Ralf W. Dieter betont. Im Gespräch mit der HK erläutert Dieter, wie er den Weltmarktführer noch schlagkräftiger aufstellen will, was er sich vom neuen Geschäftsfeld „Solid Wood Processing“ erhofft und warum er glaubt, dass Messen in ihrer bisherigen Form überholt sind.

Herr Dieter, Sie sind seit 1. Januar 2021 Vorstandsvorsitzender der Homag Group. Wie sind Ihre ersten Eindrücke in der neuen Position?

Durch meine langjährige Tätigkeit als Aufsichtsratsvorsitzender kannte ich die Homag Group bereits vor meiner Berufung zum Vorstandsvorsitzenden bestens. Seit November 2020 habe ich zahlreiche Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf verschiedenen Ebenen geführt. Darin hat sich mein Eindruck bestätigt, dass Homag über ein hoch engagiertes Team mit einer großen Fachkompetenz verfügt, dessen Verbundenheit zum Unternehmen vorbildlich ist. Es macht wirklich Spaß, mit diesem Team zu arbeiten.

Sie nehmen das Amt zusätzlich zum Vorstandsvorsitz der Dürr AG wahr. Kann es da nicht auch zu Interessenskonflikten kommen, wenn Dürr zum Beispiel sparen muss, Homag aber auf Investitionen pocht?

Nein, solche Konflikte befürchte ich nicht. Wenn bei Homag Investitionen notwendig sind, ist das immer auch im Sinne des Gesamtkonzerns. Denn die Weiterentwicklung von Homag spielt für Dürr eine entscheidende Rolle. Ich sehe in der Konstellation sogar eher den Vorteil, dass wir durch schlankere Strukturen Prozesse beschleunigen können. Dieser Meinung sind im Übrigen auch meine Vorstandskollegen.

Möchten Sie den Kurs Ihres Vorgängers Pekka Paasivaara fortsetzen oder sehen Sie die Notwendigkeit für einen Strategiewechsel?

Die aktuelle Strategie von Homag, die im Aufsichtsrat intensiv besprochen worden ist, halte ich für richtig. Damit waren wir die letzten Jahre sehr erfolgreich. Einige Dinge möchte ich allerdings fokussieren. Insgesamt geht es darum, mehr Geschwindigkeit in die Entscheidungen zu bringen und den Führungskräften mehr Verantwortung zu geben. Der mittelständische Unternehmergeist von Dürr hilft da meiner Meinung nach sehr. In den letzten Monaten haben wir diesbezüglich bereits an einigen Stellschrauben gedreht und werden das weiter forcieren.

Homag genießt als Weltmarktführer einen ausgezeichneten Ruf in der Branche. Auf welchen Feldern kann sich das Unternehmen trotzdem noch verbessern?

Unsere Kunden schätzen uns vor allem für das Know-how, den innovativen Maschinenbau und den Service. Gerade beim Thema Service wollen wir weiter Gas geben und unsere Angebote erweitern. Zudem optimieren wir derzeit unsere Organisationsstruktur und stärken die Business Units. Diese sollen mehr Kompetenzen bekommen, damit sie dezentraler und kundenorientierter agieren können. Auch bei der Abwicklung von Großprojekten können wir noch besser werden. Hier gibt es zahlreiche Synergien zwischen Homag und dem Dürr-Konzern, der über viel Erfahrung bei Großprojekten verfügt. Diesbezüglich findet bereits ein reger Austausch statt.

Können Sie uns ein Beispiel für diese Synergien nennen?

Benz, einer der weltweit führenden Hersteller von Maschinenkomponenten und Systemen, gehört bekanntlich zur Homag Group. Seit einiger Zeit hilft die Dürr-Tochter Schenck der Firma Benz dabei, sich breiter aufzustellen und einen noch größeren Kundenzugang zu bekommen. Auf der anderen Seite profitiert Schenck auch von Benz, indem Schenck seine bisherigen Bohrspindeln schrittweise durch Benz-Produkte ersetzt. Eine klassische Win-win-Situation.

Neuer CEO Ralf W. Dieter



Ralf W. Dieter wurde vom Aufsichtsrat der Homag Group mit Wirkung zum 1. Januar zum neuen Vorstandsvorsitzenden bestellt. Er löst in dieser Funktion Pekka Paasivaara ab, der Ende September mitgeteilt hatte, nicht für eine Vertragsverlängerung zur Verfügung zu stehen. Ralf W. Dieter übt das Amt zusätzlich zu seiner Funktion als Vorstandsvorsitzender der Dürr AG aus, deren Tochtergesellschaft die Homag Group ist. Bisher war Ralf W. Dieter Vorsitzender des Aufsichtsrats der Homag Group. Dieses Amt und seine Mitgliedschaft im Aufsichtsrat legte er zum 31. Dezember 2020 nieder.

Dürr hatte Homag 2014 übernommen, um seine Abhängigkeit von der Automobilindustrie zu reduzieren. Ist das rückblickend gelungen?

Absolut. Vor der Übernahme machte das Geschäft mit der Automobilindustrie rund 80 Prozent des Dürr-Umsatzes aus. Heute sind es etwa 50 Prozent Automobil und 50 Prozent entfallen auf andere Industrien, ein großer Teil davon auf die Holzbearbeitung. Das ist sehr erfreulich und wird auch vom Kapitalmarkt äußerst positiv bewertet. Am Anfang hatten ja einige Analysten und Investoren nicht ganz verstanden, warum Dürr die Homag Group übernehmen will. Mittlerweile ist das kein Thema mehr und die Vorteile sind für alle Beteiligten ersichtlich.

Knapp zwei Jahre ist es her, dass die Homag Group eine neue Markenstrategie umgesetzt und bis dahin bestehende Einzelmarken wie zum Beispiel Holzma oder Weeke unter der Dachmarke Homag gebündelt hat. Wie wichtig war dieser Schritt?

„One Homag“ hat sich als bedeutender Meilenstein in unserer Historie erwiesen. Vor der Corona-Pandemie war ich sehr viel im Ausland unterwegs und habe in verschiedensten Ländern Homag-Niederlassungen besucht. Im Ausland wurden die Einzelmarken nie so wahrgenommen wie in Deutschland. Für die meisten internationalen Kunden gab es schon vor der neuen Strategie nur die Marke Homag. Das positive Kunden-Feedback hat uns schließlich in unserem Kurs bestätigt.

Wie bewerten Sie die Marktposition von Homag im Bereich Möbelindustrie und wie wollen Sie diese in den nächsten Jahren weiter ausbauen?

„

„Wir wollen im Bereich Möbelindustrie weitere Marktanteile hinzugewinnen. Das ist ganz klar unser Ziel, denn wir haben die finanzielle Power, um in Entwicklungen, Personal und Service zu investieren.“

Ralf W. Dieter
Homag

”

„Der chinesische Markt hat für Homag eine große Bedeutung. Ab 2024 möchten wir in China zusammen mit Schenck einen großen Maschinenbau-Campus errichten.“

Ralf W. Dieter
Homag

Homag hat eine sehr starke Position in der internationalen Möbelindustrie. Besonders erfreulich gestaltet sich derzeit das Geschäft mit der Küchenmöbelbranche, die ein erfolgreiches Jahr 2020 absolviert hat und gut in das Jahr 2021 gestartet ist. Das führt dazu, dass die Möbelkunden verstärkt Systemprojekte anfragen. Ich sehe für uns als Homag die Chance, in den nächsten Jahren weitere Marktanteile im Bereich Möbelindustrie hinzuzugewinnen. Das ist auch ganz klar unser Ziel, denn wir haben die finanzielle Power, um in Entwicklungen, Personal und Service zu investieren. Eine wichtige Rolle spielen dabei Innovationen, die wir noch schneller in den Markt bringen wollen.

Durch die vollständige Übernahme von Weinmann und den Erwerb von Anteilen am dänischen Unternehmen System TM verstärkte Homag 2020 seine Aktivitäten im Bereich Bauelemente. Das lässt darauf schließen, dass Sie in dem neuen Geschäftsfeld „Solid Wood Processing“ viel Potenzial sehen.

Bauelemente sind ein enormer Wachstumsmarkt, deshalb war die Komplett-Übernahme von Weinmann ein logischer Schritt. Als sich die Gelegenheit mit System TM bot, passte dies perfekt zu unserer Strategie, denn wir wollen auch weiterhin in diesen spannenden Markt investieren. Der Holzbau erlebt momentan einen großen Boom, nicht zuletzt durch den Megatrend Nachhaltigkeit, der immer mehr an Bedeutung gewinnt. Bei Dürr haben wir diese Entwicklung bereits vor vielen Jahren erkannt und beispielsweise die CO₂-Emissionen unserer Lackieranlagen drastisch reduziert. Zudem verfügen wir bei Dürr über eine eigene Abteilung im Bereich Umwelttechnik, die sich speziell um Nachhaltigkeitsthemen kümmert.

In den letzten Jahren vereinbarte Homag zahlreiche strategische Partnerschaften, etwa mit 3CAD, Anthon, Kuka, Hundegger oder Grenzebach. Planen Sie in nächster Zeit weitere Kooperationen?

Wenn Kunden Gesamtlösungen nachfragen, die über das eigene Portfolio hinausgehen, macht es Sinn, sich mit anderen Anbietern zu vernetzen. Ich begrüße es daher, dass Homag dies frühzeitig erkannt und entsprechende Weichen gestellt hat. Zumal solche Kooperationen im Maschinenbau nicht unbedingt üblich sind. Mit den genannten Partnern bewegen wir uns in einem sehr guten Umfeld. Wir

stellen uns kontinuierlich die Frage, in welchen Segmenten wir eher auf eigene Aktivitäten setzen und wo weitere Kooperationen Sinn machen. Im Moment gibt es dazu aber keine Neuigkeiten.

Wo plant oder tätigt Homag zurzeit überall Investitionen?

Wir haben vor kurzem das größte Investitionsprogramm in der Homag-Geschichte auf den Weg gebracht. Der polnische Markt wächst seit Jahren, inzwischen sind wir dort an den Kapazitätsgrenzen angelangt. Deshalb errichten wir ab dem zweiten Quartal 2021 ein neues Werk in Polen. Zudem investieren wir in Schopfloch in die Modernisierung unserer Produktion sowie in neue Büros und Be-

massiv investiert hatten. Demnächst steht aber die nächste Investitionswelle bevor, weil vor allem der Küchenmöbelmarkt weiterwächst. Wir beobachten jetzt schon eine anziehende Nachfrage nach Systemprojekten. Der chinesische Markt hat für Homag eine große Bedeutung. Im oberen Produktsegment verfügen wir bereits über ein ordentliches Marktvolumen, im mittleren Segment sehen wir dagegen noch Potenzial für Wachstum. Deshalb wollen wir unseren chinesischen Standort weiter ausbauen.

Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang der Erwerb der restlichen Anteile am langjährigen Vertriebs- und Servicepartner Homag China Golden Field (HCGF)?

Bisher hatten wir bei Homag China Golden Field den Fuß in der Tür, aber wir standen sozusagen nicht im Raum. Daher freut es mich wirklich sehr, dass es uns gelungen ist, unseren Partner vollständig zu übernehmen. Wir wollen Homag China Golden Field nun Schritt für Schritt mit unserer bisherigen Produktionsgesellschaft Homag Machinery in Shanghai zusammenführen. Ziel der Fusion ist es, einen schlagkräftigen Anbieter zu schaffen, der uns auf dem chinesischen Markt weiter voranbringt.

China gilt für viele Maschinenhersteller als Türöffner nach Südostasien, wo rege Investitionstätigkeiten chinesischer Holzbearbeiter zu beobachten sind. Profitiert Homag von diesen Aktivitäten?

Mit unserer Präsenz in Südostasien sind wir zufrieden. Die Region mit rund 600 Millionen Menschen ist ein Zukunftsmarkt, was im Übrigen auch für den Automobilssektor gilt. Langfristig sehe ich in Südostasien eine ähnliche Entwicklung wie in China. Mit steigenden Einkommen entsteht in der Bevölkerung das Bedürfnis nach schönem Wohnen und komfortabler Mobilität. Ich glaube, dass Südostasien schon in fünf bis zehn Jahren ein bedeutender Markt für die Branche sein wird. Und dann kommt Afrika.

Was für Perspektiven sehen Sie auf dem afrikanischen Markt?

Afrika ist ein riesiger Kontinent mit enormen strukturellen und wirtschaftlichen Unterschieden. Deshalb wird es noch eine ganze Weile dauern, bis der Markt eine größere Bedeutung erlangt. Aber diese Zeit wird kommen. Dürr besitzt bereits seit vielen Jahrzehnten ei-

ne Niederlassung in Südafrika. Auch für die Holzbearbeitung ist Südafrika ein interessanter Markt. Bei anderen afrikanischen Ländern wie Nigeria oder den Maghreb-Staaten muss man sehen, wohin sie sich entwickeln.

Wie gestaltet sich der nordamerikanische Markt mit der Homag-Tochter Stiles Machinery?

Nordamerika ist für uns nach wie vor ein wichtiger Markt. 2020 mussten wir dort einen leichten Rückgang hinnehmen, der aber nicht dramatisch war. Für dieses Jahr sind wir sehr zuversichtlich, wir rechnen mit einem stabilen Wachstum. Gerade im Massivholzbereich tut sich in den USA etwas, da herrscht ein großer Bedarf an Maschinen. Darüber hinaus ist es erfreulich, dass es auch politisch wieder zu einer engeren Zusammenarbeit zwischen Europa und den Vereinigten Staaten kommt. Das schafft Impulse für den Handel.

Kommen wir zu Europa: Welche Länder erweisen sich hier aktuell als Wachstumstreiber, welche bereiten Ihnen eher Sorge?

Mit Nordeuropa sind wir sehr zufrieden, hier hatten wir 2020 einen deutlichen Zuwachs gegenüber dem Vorjahr. Vor allem die DACH-Region mit Deutschland als Zugpferd entwickelte sich positiv. Treiber sind sowohl die Industrie als auch das holzbearbeitende Handwerk. Die südeuropäischen Märkte erlebten im vergangenen Jahr hingegen eine deutliche Abschwächung, weil Länder wie Italien oder Spanien durch die Corona-Pandemie stark gebeutelt wurden. Diese Tendenz setzt sich auch im bisherigen Verlauf des Jahres 2021 fort.

Die Homag Group hat das Jahr 2020 mit einem Umsatz von 1,1 Milliarden Euro abgeschlossen – ein Minus von 13,1 Prozent. Der Auftragsbestand lag dagegen zum 31. Dezember mit 581 Millionen Euro über dem Wert des Vorjahresstichtags. Sind Sie mit dem Ergebnis zufrieden?

Nach einem guten Jahresauftakt verzeichneten wir im zweiten Quartal 2020 infolge der Beschränkungen und Unsicherheiten aufgrund der Corona-Pandemie einen deutlichen Rückgang der Bestellungen. Im zweiten Halbjahr und insbesondere im Schlussquartal zog die Nachfrage wieder spürbar an. Wir konnten den Rückgang aus dem ersten Halbjahr aber nicht vollständig aufholen, weshalb es zu dem Umsatzminus kam. Das Minus ist nicht dramatisch, denn wir haben uns 2020 als Un-

ternehmen weiterentwickelt und durch Zukäufe das Geschäft gestärkt.

Seit 2019 fanden Corona-bedingt keine Messen für die Holzbearbeitungsmaschinen-Branche mehr statt. Ist das eine starke Belastung für Ihren Vertrieb oder konnten Sie den Wegfall durch Ihre digitalen Formate gut kompensieren?

Unser digitaler Homag-Treff im Herbst war ein voller Erfolg. Die Kunden haben sehr positiv auf die neuen digitalen Möglichkeiten reagiert. Der Wegfall der Branchenmessen ist natürlich bedauerlich, andererseits eröffnete das messesfreie Jahr unserem Vertrieb die Chance, sich noch stärker auf die Kunden zu fokussieren. Wir haben zahlreiche Webinare veranstaltet, digitale Maschinenabnahmen durchgeführt und vieles mehr. Ich glaube ohnehin, dass Messen in ihrer bisherigen Form überholt sind. Im Zuge der Corona-Pandemie hat vielerorts ein Umdenken stattgefunden. In Zukunft wird es eher kleinere Messen mit hybriden Formaten geben. Die Zeiten, als man mit 50 verschiedenen Maschinen zu einer Messe gereist ist, sind vorbei.

Gilt das auch für die Ligna?

Ich denke, dass wir im September eine andere Ligna als bisher erleben werden. Bis zum Messebeginn werden die Impfkampagnen in den internationalen Märkten voraussichtlich nicht vollständig abgeschlossen sein. Darüber hinaus ist es unsicher, wie es mit den Reisebeschränkungen weitergehen wird. Wir erwarten zur Ligna 2021 daher weniger Besucher als sonst und werden auch einen kleineren Stand haben als bisher.

Zum Schluss noch ein Blick nach vorn, auch wenn eine Prognose in unsicheren, von der Pandemie getriebenen Zeiten wie diesen sicherlich schwerfällt. Wo sehen Sie die Homag Group in fünf Jahren?

Die Homag Group wird in fünf Jahren größer sein und deutlich mehr Marktanteile haben als heute. Unser Ziel ist ein Umsatz von mindestens 1,5 Milliarden Euro. In fünf Jahren werden wir zudem im Massivholzbereich und beim Thema Software weiter expandiert haben. Natürlich wollen wir auch künftig viele Innovationen in den Markt bringen, die unsere Kunden überzeugen – mit einem noch effizienteren Service und kürzeren Lieferzeiten.

Das Interview führte Markus Schmalz

„Wir werden zur Ligna 2021 einen kleineren Stand haben als sonst. Die Zeiten, als man mit 50 verschiedenen Maschinen zu einer Messe gereist ist, sind vorbei.“

Ralf W. Dieter
Homag

sprechungsräume. Wir wollen bei Homag, auch vor dem Hintergrund flexiblerer Arbeitsmodelle, das modernste Büroumfeld innerhalb der Dürr-Gruppe realisieren. Darüber hinaus ist ein neues Kunden- und Logistikzentrum geplant, das Ende 2023 fertig werden soll. Damit sichern wir die Zukunft des Standorts Schopfloch. Insgesamt investieren wir in den kommenden drei Jahren knapp 100 Millionen Euro. Ab 2024 wollen wir dann in China weitermachen und dort zusammen mit Schenck einen großen Maschinenbau-Campus errichten.

Wie laufen denn die Geschäfte im wichtigen Wachstumsmarkt China?

Im Projektgeschäft hat sich 2019 und 2020 in China relativ wenig getan, weil die großen Möbelhersteller zwischen 2016 und 2018