



Im BM-Interview: Homag-Chef Ralph Heuwing

» Wir beobachten den Markt sehr genau «

Im Oktober 2014 hat die Dürr AG über ihre 100%ige Tochtergesellschaft Dürr Technologies GmbH die Aktienmehrheit an der Homag Group AG übernommen. BM sprach auf der Ligna 2015 mit Dürr-CFO Ralph Heuwing, der seit 1. Dezember 2014 zusätzlich den Vorstandsvorsitz der Homag Group AG inne- und noch jede Menge vorhat. **BM-CHEFREDAKTEUR CHRISTIAN NÄRDEMANN**



Zur Person: Ralph Heuwing

Ralph Heuwing, Jahrgang 1966, wurde mit Wirkung vom 14. Mai 2007 zum Finanzvorstand der Dürr AG bestellt. Er verantwortet die kaufmännischen Bereiche der Dürr AG sowie Informationstechnologie und Global Sourcing. Seit 1. Dezember 2014 ist Ralph Heuwing in Personalunion Vorstandsvorsitzender der Homag Group AG. In dieser Funktion leitet er die Division Woodworking Machinery and Systems, zudem ist er für die Division Clean Technology Systems verantwortlich. Der Diplom-Ingenieur für Maschinenbau und Master of Business Administration (MBA, Insead) trat 1990 in die Boston Consulting Group ein (BCG). Bis 1996 arbeitete Ralph Heuwing als Consultant und Projektleiter in München und Frankfurt. 1996 folgte ein Auslandsaufenthalt als Geschäftsführer und Partner für die BCG in Mumbai, Indien. 2001 kehrte er nach Deutschland zurück und war bis zu seinem Wechsel zu Dürr bei der BCG in München als Geschäftsführer und Partner tätig, zuletzt als Mitglied des Management Teams von BCG Deutschland und Österreich.

BM: Herr Heuwing, ist Homag nach der Übernahme im Herbst vergangenen Jahres schon voll bei Dürr angekommen?

Ralph Heuwing: Wir haben im Oktober die Aktienmehrheit der Homag Group AG übernommen. Und nicht nur das, sondern auch eine Vereinbarung mit dem Aktionärspool Schuler-Klessmann getroffen, sodass wir in Summe über 78 % der Stimmen verfügen. Es existiert also eine klare und verlässliche Eigentümerstruktur. Das ist wichtig zu erwähnen, denn Homag hat auf Aktionärssebene in den vergangenen Jahren auch turbulente Zeiten erlebt. Jetzt wännen wir alle das Unternehmen in einer sicheren und guten, langfristigen Eigentümerstruktur.

BM: Wie sieht es auf Mitarbeitersebene aus – ist die Übernahme auch bei den Menschen vollzogen?

Heuwing: Sie ist in vollem Gange, es arbeiten eine ganze Reihe von Teams daran, sich besser kennenzulernen und ganz konkrete Synergien zu finden und umzusetzen. Wir gehen davon aus, dass wir zur Jahresmitte sagen können: Integration abgeschlossen. Danach gibt es natürlich immer noch etwas zu tun, aber die wesentlichen Strukturveränderungen, die mit einer solchen Übernahme verbunden sind, beispielsweise Finanzierungsfragen und

Anbindung an die Dürr AG, sind bis dahin auch wirklich geklärt. Und dann werden wir uns mit voller Konzentration der Weiterentwicklung der Homag widmen.

BM: Homag bildet bei Dürr ja die neue Sparte Woodworking Machinery and Systems. Ist dort eigentlich mittelfristig Platz für weitere Akquisitionen aus dem Marktsegment Holzbearbeitungsmaschinen?

Heuwing: Als Dürr-Gruppe insgesamt wollen wir auch in der Zukunft weitere interessante Nischen ergänzen, die ihren eigenen Zyklus haben, idealerweise Weltmarktführer im Maschinen- und Anlagenbau. Dort können wir unsere Kernkompetenzen mit einbringen. Wir haben schon in der Vergangenheit gesagt, dass dies nicht die letzte Übernahme dieser Art sein soll, sondern in den kommenden Jahren weitere folgen werden.

BM: Und speziell in der Dürr-Sparte Woodworking Machinery and Systems?

Heuwing: Auf der Ebene dieser neuen Division beobachten wir den Markt sehr genau: Wo sind die Chancen? Gibt es passende technologische oder regionale Ergänzungen? Es gibt keine aktuellen Projekte. Denn im Moment liegt der Fokus klar auf Integration und Neuausrichtung. Erst in

einem späteren Schritt stellt sich die Frage der Arrondierung. Sie haben es ja in Homag City hier auf der Ligna selbst gesehen: Wir haben eigentlich alles, was der Kunde braucht. Da gibt es sicher ein paar weiße Flecken. Aber auch da müssen wir uns immer fragen, ob es Teil unserer Kernkompetenzen ist, diese zu besetzen, oder ob es besser ist, dort auf die Partnerschaft mit etablierten Spezialisten zu setzen.

BM: *Dürr avancierte unter Herrn Dieter und Ihnen von einem Sanierungsfall zum echten Börsenstar. Bei Homag ist die Konstellation eine etwas andere. Das Unternehmen hat 2014 ein Rekordjahr hingelegt. Man kann sich schwer vorstellen, dass ein ähnlicher Quantensprung möglich ist.*

Heuwing: Wir sehen eine Menge Potenzial bei der Homag. Wir haben uns vorgenommen, bis 2020 den Umsatz von heute 915 Mio. auf dann 1,25 Mrd. Euro weiterzuentwickeln. Dabei spielen Märkte wie China oder USA eine wichtige Rolle. Dort wollen wir unsere Organisation stärker verankern, beispielsweise auch durch lokale Produktentwicklung. Auch im Systemgeschäft wollen wir wachsen. Das, was Sie hier auf der Ligna an umfassend vernetzten Produktionstechnologien sehen, ist für uns ein sehr wichtiges Wachstumspotenzial. Hier sind wir auch im Wettbewerbsvergleich hervorragend positioniert. Weiterer Wachstumstreiber ist das Servicegeschäft. Auch hier sind wir mit innovativen Dienstleistungslösungen gut aufgestellt, wie Sie auf dem eigenen Servicestand sehen. Aber in der durchgängigen Bedienung des Marktes, auch durch eine gezielte Verstärkung des Servicepersonals, sehen wir immer noch Potenziale.

BM: *Können Sie ein Beispiel nennen?*

Heuwing: Das Servicegeschäft wurde in der Vergangenheit sehr dezentral gesteuert. Best Practices in der Gruppe werden noch nicht überall angenommen, gemeinsam voneinander lernen und gemeinsames Optimieren sind hier die Stichworte. Das birgt aus unserer Sicht noch eine Menge Chancen. Auch geht es darum, die Kapazitäten, die wir heute in der Inbetriebnahme von Maschinen und Anlagen gebunden haben, effektiver zu nutzen. Indem wir die Prozesse dort verbessern, gewinnen wir Kapazitäten für den After-Sales-Bereich.

Wertsteigerung bedeutet für uns, neben der Erschließung von Umsatzpotenzialen, auch die Steigerung der Rendite. Wir streben bis 2020 an, eine EBIT-Marge von acht bis zehn Prozent zu erzielen. Das ist von den heutigen

etwa vier Prozent aus gesehen sicher ein ehrgeiziges Ziel. Wir glauben aber, dass in der Art, wie wir arbeiten, noch deutliche Effizienzpotenziale auszumachen sind.

BM: *Dabei geht es vermutlich in erster Linie um interne Prozesse?*

Heuwing: Ganz genau. Wie bei Dürr hinterfragen wir auch bei Homag unsere Abläufe: Wie lassen wir einen Auftrag durchs Haus laufen? Wie viel Aufwand verursacht das? An welchen Übergabepunkten arbeiten wir nicht präzise genug? Wir müssen unsere Produkte noch modularer gestalten, sodass der Konstruktionsaufwand für einen neuen Auftrag kleiner wird und wir auf funktionsgetestete Module zurückgreifen können.

Außerdem wollen wir weltweit SAP einführen. In Summe versprechen wir uns erhebliche Produktivitätsgewinne. Wir haben das

» Im Moment liegt der Fokus klar auf Integration und Neuausrichtung «

in den letzten zehn Jahren auch bei Dürr erfolgreich umgesetzt. Wir glauben, dass die Zusammenarbeit zwischen Dürr und Homag auch in diesem Bereich hilfreich sein wird. Ganz nach dem Motto: Sprich da mal mit dem Kollegen, der hat das erst vor nicht allzu langer Zeit selber umgesetzt.

BM: *Homag hat zwei wichtige Zielgruppen: die Möbelindustrie und das Handwerk. Kann Dürr auch Handwerk?*

Heuwing: Wir haben ja bewusst eine Divisionsstruktur im Dürr-Konzern. Jede Division hat die Verantwortung für ihre eigene Strategie, für ihren Marktauftritt und ihre Produkte. Der Dürr-Vorstand behauptet nicht, dass er weiß, wie man am besten den Holzhandwerkskunden bedient. Genau das weiß aber der Homag-Vertrieb. Wir sehen in dieser breiten Aufstellung einen sehr großen Wert: Dass wir vom Klein- bis zum multinationalen Unternehmen alle Kunden bedienen können mit unseren Strukturen und Produkten und dass wir ihnen damit ermöglichen, mit der Homag Group zu wachsen. Es gibt Handwerksbetriebe, die schaffen den Sprung bis hin zum Industrieunternehmen, und die wollen wir mit einer mitwachsenden Produktstrategie in ihrer Entwicklung unterstützen.

BM: *Am Homag-Messestand wird deutlich, wie fließend diese technologischen Übergänge von*

der handwerklichen zur industriellen Produktion sind. Kann man da eigentlich noch scharfe Trennlinien ziehen?

Heuwing: Genau diese fließenden Übergänge und Optionen bilden wir umfassend und in allen Leistungsklassen ab. Im Handwerk zeichnen sich zunehmend neue Strukturen ab. Vernetzte Technologien, Skalenvorteile und auch Netzwerke mit anderen Handwerkern werden zu wichtigen Erfolgsfaktoren. Wir unterstützen Unternehmer dabei, in dieser Branche industrielle Strukturen zu schaffen. Hier in Halle 26 demonstrieren wir die volle Bandbreite unserer Technologien und damit vielfältige Optionen für die individuelle betriebliche Weiterentwicklung.

BM: *Es ist auffallend, wie präsent das Thema Robotik quer über alle Leistungsklassen am Homag-Messestand ist.*

Heuwing: Die Homag sieht sich auch bei diesem Thema als Innovationsführer. Sie sehen an unserem Stand eine ganze Reihe von Robotern. Wir sind davon überzeugt, dass Automatisierung ein wichtiger Zukunftstrend ist: Roboter sind flexibel und platzsparend, sie übernehmen Aufgaben, die anders technologisch schwierig umzusetzen sind – beim Handling ebenso wie bei der Bearbeitung. Hier geht es in erster Linie darum, die Roboter- und die Zellensteuerung miteinander zu verbinden, sodass daraus ein schlüssiges und sicheres Gesamtsystem entsteht. Und gerade beim Thema Vernetzung auf steuerungstechnischer Ebene können wir innerhalb der Dürr-Gruppe auf umfangreiche Erfahrungen zurückgreifen.

BM: *Das heißt, dem Bereich Homag Automation wird eine zunehmend wichtige Rolle zukommen?*

Heuwing: Absolut, und zwar in allen Produktbereichen. Beispiel dafür die Losgröße-Eins-Anlage hier in Homag City mit hoch entwickelter Robotertechnik im Bereich des intelligenten Zuschnitts. Wir revolutionieren damit das Plattenaufteilen – eine sehr spannende Lösung.

BM: *Sind Robotik und intelligentes Handling bereits im Handwerk angekommen?*

Heuwing: Der Anfang ist gemacht. Und ob es



/ Treffpunkt Homag-City auf der Ligna 2015 in Hannover: Ralph Heuwing (l.), Dürr-CFO und Vorstandsvorsitzender der Homag Group AG, im Gespräch mit BM-Chefredakteur Christian Nördemann.



/ Sieht Homag in einer sicheren, guten und langfristigen Eigentümerstruktur: Ralph Heuwing.

» Vernetzte Technologien werden zum wichtigen Erfolgsfaktor «

nun um Verfügbarkeit von Fachkräften geht oder um flexible Kostenstrukturen: Der Roboter bietet eine Menge Möglichkeiten, die mit konventionellen Technologien nicht möglich sind – im kleinen wie im großen Betrieb.

BM: Zu den Kernkompetenzen von Dürr zählt das Lackieren und Beschichten. Lackieren Möbelhersteller bald mit Dürr-Technologie?

Heuwing: Die Frage liegt auf der Hand. Aber ich muss zunächst feststellen, dass das nicht die Grundidee der Akquisition war.

BM: Das habe ich nicht unterstellt.

Heuwing: Ich möchte das trotzdem besonders herausstellen. Mit der Akquisition wollte sich Dürr breiter aufstellen und etwas unabhängiger vom Automobil werden. Hinzu kommen die Potenziale, die wir von Anfang an in der Homag Group gesehen haben. Das bildet für sich eine absolut überzeugende Logik. Trotzdem fällt natürlich auf, dass Dürr lackieren kann und Homag noch nicht. Im Rahmen unserer Strategieüberlegungen werden wir diesen Aspekt genau untersuchen. Sicherlich ist es so, dass Dürr hier über umfassendes Know-how verfügt. Die Lackierkompetenz, die für die Beschichtung von Möbeln erforderlich ist, ist jedoch in bestimmten Nuancen anders.

BM: Was genau ist daran so anders?

Heuwing: Die Lackierung von Fahrzeugen erfordert einen komplexen mehrstufigen Prozess mit Vorbehandlung, kathodischer Tauchlackierung und automatischem Sprühauftrag. Zwischen dem Fahrzeug und dem Zerstäuber wird ein Hochspannungsfeld aufgebaut, um den bei den hohen Stückzahlen

sehr relevanten Overspray zu minimieren; technologisch gibt es also wichtige Unterschiede. Wir müssen uns einfach ansehen, wo genau die Ansatzpunkte liegen können. Erste Aktivitäten gibt es aber bereits: Dürr ist vor einiger Zeit in das Geschäft mit Komponenten für die Industrielackierung eingestiegen. Auf diesem Wege liefert Dürr bereits an die holzbearbeitende Industrie.

BM: Wo sehen Sie Dürr in fünf Jahren?

Heuwing: Die Dürr-Gruppe hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2020 einen Umsatz von vier bis fünf Milliarden Euro zu erzielen und einen EBIT-Margenkorrridor von acht bis zehn Prozent zu halten – mit einem Portfolio von maschinenbaulichen Aktivitäten. In diesem Zusammenhang wird die Automobilindustrie immer sehr wichtig bleiben, das ist ganz klar. Angesichts ihrer Größe wird aber auch die Homag eine wichtige Rolle spielen – und vielleicht auch noch weitere Weltmarktführer.

BM: Herr Heuwing, vielen Dank für das sehr interessante Gespräch.

Das Interview führte BM-Chefredakteur Christian Nördemann am ersten Messetag der Ligna 2015 in Hannover.



Dürr-Konzern

Der Dürr-Konzern zählt zu den weltweit führenden Maschinen- und Anlagenbauern. Produkte, Systeme und Services von Dürr ermöglichen hocheffiziente Fertigungsprozesse in unterschiedlichen Industrien. Rund 65 % des Umsatzes entfallen auf das Geschäft mit Automobilherstellern und -zulieferern. Weitere Abnehmerbranchen sind zum Beispiel der Maschinenbau, die Chemie- und Pharmaindustrie und – seit der Übernahme der Homag Group AG im Oktober 2014 – die holzbearbeitende Industrie.