# Die Möglichkeiten sind ungebrochen

**Seit rund anderthalb Jahren ist Elias Wagner Geschäftsführer von SCHULER Consulting. In dieser Zeit hat er diverse Projekte angestoßen und neben dem Marktauftritt das Produktportfolio gezielt um einzelne Bereiche erweitert. Darunter finden sich etwa "Design 2 Cost" oder der Industrie-4.0-Power-Workshop. Im Gespräch mit der HK erklärt Wagner, wie die Möbelindustrie im Vergleich zu anderen Branchen aufgestellt ist, wo es noch Defizite gibt und was Unternehmen beachten sollten, die eine durchgängige 4.0-Fertigung umsetzen wollen.**

**Herr Wagner, Sie sind seit November 2017 Geschäftsführer von SCHULER Consulting. Was hat Sie dazu bewogen, zu SCHULER zu wechseln?**

SCHULER Consulting war meine erste Station in der Beratung, als ich dort während des Praxissemesters in Shanghai tätig war. Im Anschluss habe ich dann dort auch meine Diplomarbeit geschrieben. Ich war damals schon von den Projektumfängen und den Gestaltungsmöglichkeiten begeistert und hatte daher großes Interesse als man mit dieser Möglichkeit an mich herangetreten ist. In der Zwischenzeit hat sich natürlich einiges getan, aber die Möglichkeiten kreative Beratungsansätze zu realisieren sind ungebrochen. Das hat mich gereizt und dazu bewogen wieder zurückzukommen.

**Sie kennen sich als „Rosenheimer“ bestens in der Branche aus, haben aber auch Erfahrungen im Maschinenbau und in der Automobilindustrie gesammelt. Was kann die Möbelindustrie von anderen Branchen lernen?**

Die Möbelbranche hat aufgrund der vergleichsweise geringen Fertigungstiefe weniger alternative Prozessmöglichkeiten als zum Beispiel der Maschinen- und Anlagenbau. Gleichzeitig sind die Skaleneffekte in der Optimierung nicht so ausgeprägt wie im Automotive-Bereich. Das stellt die Branche vor die Herausforderung mit den weitestgehend bestehenden Technologien die Anforderungen, wie beispielsweise den individualisierten Möbelbau, zu konkurrenzfähigen Preisen und Margen zu realisieren. Durch die vergleichsweise geringe Fertigungstiefe und Bearbeitungszeit in unserer Branche haben sich viele Hersteller vor allem auf die Optimierung der Fertigungsgeschwindigkeit und -qualität sowie die logistischen Prozesse konzentriert, um so die Stückkosten zu optimieren. Die unterstützenden Prozesse wurden darüber meist vernachlässigt. Auch gibt es gibt meiner Einschätzung nach einen enormen Nachholbedarf im Bereich innovativer Lösungsfindung durch die Hersteller selbst.

**Was bedeutet das konkret?**

Man verlässt sich meiner Meinung nach noch zu sehr auf den Maschinenhersteller, der einem die Lösung schon bringen wird. Das ist zu kurz gedacht, da die Konkurrenz ja vom selben Hersteller die gleichen Lösungen kaufen kann. Wirkliche Neuerungen müssen vom Hersteller oder findigen Beratern ausgehen. Da ist man in anderen Branchen deutlich weiter. Des Weiteren sind vor allem die eingesetzten IT-Lösungen zum Teil sehr kleinteilig und stark in die Jahre gekommen. Das birgt neben hohen Sicherheitsrisiken zudem eine teils erschreckende Unkenntnis der eigenen Prozesse. Darüber stolpern viele unsere Kunden, wenn es um die Integration neuer Maschinen- und Organisationstechnologien geht.

**Und was können andere Branchen von der Möbelindustrie lernen?**

Durch den Fokus auf Fertigung und Logistik ist unsere Branche produktionsseitig - aufgrund der hohen kombinatorischen Variantenvielfalt - vor allem in der kommissionsbezogenen Fertigung schon sehr stark. Die Geschwindigkeit, in der die Wertschöpfung an den Bauteilen und in der Montage erreicht wird, ist selbst für die Automobilindustrie schon beeindruckend. So haben wir Lösungen im Einsatz, die sehr schnell die Einzelteilanforderungen erstellen und diese im produktiven Umfeld automatisiert steuern und umsetzen können. Im vertikalen Prozess hingegen hält sich die Leistungsfähigkeit der Branche aber leider noch sehr in Grenzen. Worin die Möbelbranche außerdem seit Jahrzehnten besticht und eine wirkliche Vorreiterrolle einnimmt, ist tatsächlich die Design-Komponente. Nicht selten orientieren sich heute schon viele Branchen an den Trends, die aus dem Wohn- und Küchenmöbelbereich kommen. Die bessere Aufbereitung von wirtschaftlichen Geschäftsmodellen sowie innovativen und hochleistungsfähigen Fertigungskonzepten kommt hingegen aus der Automotive-, Tech- und Maschinenbaubranche.

**Wie haben Sie das Unternehmen SCHULER Consulting zu Beginn Ihrer Amtszeit vorgefunden?**

Es war eine Ausgangssituation, wie man sie sich als Manager nur wünschen kann. Wir haben viele sehr gute und teils langjährige Berater an Bord, die auf ihren Fachbereichen ausgesprochene Experten und sehr teamfähig sind. Ergänzt wird das Team mit sehr vielversprechenden jungen Talenten, und das alles in einer international funktionsfähigen Unternehmensstruktur. Wenn überhaupt, waren es eher die internen Bereiche, die wir über die letzten Jahre etwas vernachlässigt haben. Insgesamt muss ich meinen Vorgängern also für die geschaffenen Bedingungen sehr dankbar sein.

**Was sind Ihrer Meinung nach die Stärken von SCHULER Consulting?**

Wie gesagt haben wir meiner Einschätzung nach weltweit eine sehr hohe Expertise in unserem Team. Unsere Stärke ist vor allem das Wirken über die Team- und Unternehmens Unternehmensgrenzen  
hinweg. Wir haben Zugang zu beinahe allen neuesten technischen Entwicklungen im Markt und können internationale Einflüsse auf die Branche schnell auch in laufende Projekte übertragen. Dadurch profitieren Kunden in den USA auch von fachlichen Entwicklungen, die beispielsweise in Südostasien angestoßen wurden.

**Welche Veränderungen haben Sie seit Ihrem Amtsantritt umgesetzt?**

Wir haben neben unserem Marktauftritt auch unser Produktportfolio gezielt um einzelne Bereiche erweitert. Darunter finden sich mit "Design to Cost" und dem lndustrie-4.0-Power-Workshop nun auch Einstiegsprodukte für die Beratungsschwerpunkte in der Kostenkontrolle einer Fertigung und der Prozess- und IT-Beratung zu den Kernprozessen unserer Kunden. Das soll unseren Kunden den Zugang zu neuen Themenfeldern und, falls das noch nicht der Fall war, zu Beratung im Allgemeinen erleichtern.

**Als Teil der HOMAG Group verfügt SCHULER Consulting über eine finanzstarke Mutter, die zudem Weltmarktführer ist. Andererseits ist man dadurch nicht unabhängig. Was bedeutet das für Ihre Kunden?**

Ich sehe hier keinen Nachteil für unsere Kunden. Ganz im Gegenteil: Jede technische Beratung muss bezüglich der immer schneller voranschreitenden technischen Entwicklungen am Puls der Zeit bleiben, um zum Beispiel die technischen Kapazitäten berechnen zu können. Wir haben hier sehr schnellen Zugang durch unsere Verbindung zu HOMAG und können somit schnell im Projekt auf solche Entwicklungen reagieren. Am Ende bekommt der Kunde eine Empfehlung für erprobte Technologie und, wenn er damit zu einem der anderen Hersteller geht, kann dieser die entsprechende Technologie ebenfalls problemlos anbieten. Was der Kunde am Ende kauft, obliegt ja seiner persönlichen Entscheidung und wir unterstützen unabhängig von der eingesetzten Technologie bei der Implementierung. Hat HOMAG keine passende oder nur unzureichende Technologie im Portfolio, was übrigens oft genug vorkommt, empfehlen wir alternative Technologien am Markt. Die Nähe zum Maschinen- und Anlagenbau versetzt uns zudem in die Lage, Trends branchenübergreifend in Projekte einzubringen.

**Die Digitalisierung bzw. Industrie 4.0 sind als Top-Themen derzeit in aller Munde. Wie weit ist die Möbelindustrie bei diesem Thema?**

Im horizontalen Prozess, der sich auf die tatsächliche Fertigung konzentriert, sind wir wie gesagt denke ich schon recht gut. Es gibt Hersteller die durch ausgeklügelte serielle Fertigungsprinzipien jederzeit wissen, welche Teile wann wo in der Produktion zu finden sind. Im vertikalen Prozess, der alle auftragsbegleitenden Prozessschritte umfasst, sind wir leider noch nicht so weit. Hier macht es sich bemerkbar, dass die Möbelbranche in weiten Teilen von stark gewachsenen IT-Strukturen geprägt ist. Oft werden diese Prozesse noch manuell in den Systemen realisiert, indem zum Beispiel Daten von Hand in Systeme übertragen werden. Meist fehlt hier schlichtweg die Zeit oder die Kenntnis, zum Teil schon vorhandene Systeme vollumfänglich zu nutzen. Wir haben da noch einen weiten Weg zu gehen.

**Wenn man sich in der Branche umhört, gibt es ganz verschiedene Philosophien. Was sollten Unternehmen, die eine durchgängige 4.0-Produktion umsetzen wollen, beachten?**

Gehe kein IT-Projekt an bei dem Du nicht weißt welche Prozess Du umsetzen möchtest und wie diese Prozesse aussehen. Das ist die beste Möglichkeit, sich viel Aufwand und Kosten zu sparen. Ich muss zuerst definieren was ich tun möchte bevor ich festlege, was ich tue. Demzufolge erst einmal die Prozesse analysieren, optimieren und dokumentieren, und dann in eine Konzeptphase für die einzusetzenden Systemlösungen einsteigen. Das ist übrigens ganz branchenunabhängig und der häufigste Grund, warum IT-Projekte scheitern können.

**Über die Jahre gewachsene IT-Strukturen, die auf Einzel- oder Insellösungen aufbauen, stellen oft einen Hemmschuh in Sachen smarte Fertigung dar. Welche weiteren Hindernisse gilt es zu beseitigen?**

Technisch gesprochen: Datenqualität. Organisatorisch gesprochen: Prozessunkenntnis. Wir erleben viel zu häufig, dass Kunden Investitionen in Systeme und Technologie tätigen die sie mit der bestehenden Datenqualität gar nicht anbinden können. Das ist ein großes Problem. Man muss nicht sofort ein zentrales Stammdatenmanagement aufsetzen, aber die grundlegenden Anforderungen an die Datenstrukturen abzufragen bevor man eine Investition tätigt, wäre schon mal ein grundlegend wichtiger Schritt, der heute leider noch viel zu selten passiert. Auch die Anbieter haben hier leider noch zu wenig Know-How auf der Straße. Bei einem solchen Kauf kann es passieren, dass die neue Technologie schon wieder alt ist bevor man sie entsprechend der Fähigkeiten überhaupt nutzen konnte. Dennoch sind Insellösungen aufgrund spezieller branchenspezifischer Anforderungen manchmal sehr zielführend. Die Schwierigkeiten entstehen dann, wenn die eigenen Mitarbeiter jahrelang in automatisierten Systemen gearbeitet haben und nicht mehr wissen, welche Prozesse im Hintergrund überhaupt ablaufen. Dann wird eine wird eine zeitnahe Anbindung solcher Systeme meist zu einer sehr großen Herausforderung. Gute Beratung und ein starkes Management sind hier umso wichtiger für den Projekterfolg.

**In Zusammenhang mit Industrie 4.0 ist oft von Arbeitsplatzabbau die Rede. Teilen Sie diese Befürchtung oder verändern sich nur die Aufgaben der Mitarbeiter?**

Letzteres. Es gibt so viele sich abzeichnende Entwicklungen, dass ich mir um einen Arbeitsplatzerhalt keine Sorgen mache. Das wird, wie in anderen Branchen auch, zu einer weiterführenden Fortbildung der Mitarbeiter führen. Mehr Sorge bereitet mir, wie die Produzenten bei der Verlagerung der Mitarbeiterbeschäftigung das produktionsseitige Basis-Know-How in Ihren Unternehmen sicherstellen.

**SCHULER Consulting berät Kunden in aller Welt. Gibt es globale Unterschiede bei der Herangehensweise an das Thema Digitalisierung?**

Definitiv. Gerade in der Diskussion um den Investitionsumfang und die Kompensierung von Fixkosten in der Fertigung spiegeln sich die unterschiedlichen Philosophien und Kulturen wieder. In Asien ist man meist sehr an digitalen und hochautomatisierten Lösungen interessiert, gibt dies jedoch öfter zugunsten geringerer Technologieinvestitionen wieder auf. In Europa ist dies gerade umgekehrt. Oft geht man davon aus, dass die günstigere Lösung, die höher automatisierte ist, und stellt im Projektverlauf dann fest, dass eine differenzierte Betrachtung einzelne Automatisierungsvorgänge aus Kostensicht nicht rechtfertigt.

**Möbelproduzenten müssen sich mit einer stetig wachsenden Variantenvielfalt sowie steigendem Preisdruck auseinandersetzen. Wie unterstützt SCHULER Consulting seine Kunden bei diesen Fragen?**

Wir kennen die Probleme der Branche sehr genau und holen unseren Kunden da ab, wo er gerade mit seinen spezifischen Herausforderungen steht. Nicht selten kommen wir so beispielsweise von einer Neu- oder Umplanung seiner Produktion auf die spezifischen Fragestellungen der Variantensteuerung, die Kostenstrukturen oder eben auf die Abbildung der Prozesse in seiner Systemlandschaft. Wie tief der Kunde dabei jeweils einsteigt hängt wiederum von seinen Anforderungen und Bereitschaft zum Wandel ab. Wir können dabei in allen drei Aspekten unterstützen, wobei eine optimale Abstimmung der Entwicklungsstrategie das optimale Ziel ist.

**Mit dem „Firmen-EKG“ bietet SCHULER Consulting einen strategischen Fahrplan zur Weiterentwicklung der Organisation und der internen Strukturen. Was hat es damit genau auf sich?**

Das Firmen-EKG ist eigentlich der Einstieg für eine produktionsnahe Beratung. Der Kunde kann sich hier Expertise ins Haus holen, die – sozusagen im Schnelldurchlauf – vor allem potentielle Optimierungspotentiale feststellt und Lösungsansätze liefert. Innerhalb dieser Zeit werden bereits zwei, drei schnell zu realisierende Problemstellungen gelöst. Diese Art der Beratung ist vor allem für Kunden gedacht die sehen möchten, inwiefern Beratung für sie aussehen könnte und welche Effekte sich dadurch erzielen lassen. Ganz besonders kleinere und mittelständische Kunden schätzen diese Art der Beratung, bei der sie für geringe Kosten konkrete Ansätze und schnelle Effekte erzielen. Nicht selten legen sie damit den Grundstein für einen positiven Wachstumstrend oder setzen diesen weiter fort.

Das Interview führte Markus Schmalz.

Bilder

Quelle Bildmaterial: HOMAG Group AG



Bild 1:

Elias Wagner von SCHULER Consulting im Interview

**Bei Fragen wenden Sie sich gerne an:**

**HOMAG Group AG**

Homagstraße 3–5

72296 Schopfloch

Deutschland

www.homag.com

**Frau Julia Weber**

Customer Communication Manager

Tel. +49 7443 13-2588

Fax +49 7443 13-8-2588

julia.weber@homag.com