



**HK-Serie:  
Innovative Holzbearbeitung**

Die Automatisierung von einzelnen oder verketteten Arbeitsschritten bietet Möbelherstellern die Chance, Mitarbeiter zu entlasten und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken

# „Optimismus trotz vieler Turbulenzen“

Florian Hauswirth ist Ingenieur für Holztechnik und seit 2016 als Senior Manager für Schuler Consulting tätig. In Nordamerika initiiert er Beratungsprojekte mit Branchenführern der Möbelindustrie wie Halcon Furniture oder Gator Millworks. Die HK bat den USA-Experten zu einem Interview und sprach mit ihm über die Folgen der Corona-Pandemie in den Vereinigten Staaten, deren Auswirkungen auf die Automatisierung und den Mega-Trend Digitalisierung, der sich jenseits des großen Teichs etwas anders darstellt als in Europa.

**Herr Hauswirth, die Corona-Pandemie hat auch vor der nordamerikanischen Möbelindustrie nicht Halt gemacht. Was ist die größte Herausforderung für Sie und Ihre Kunden in dieser Zeit?**

Viele Unternehmen sind durch die Pandemie einer hohen Belastung ausgesetzt: Die Unternehmen tragen Sorge für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter und den Schutz ihrer Kunden, mit denen sie im direkten Kontakt stehen. Gleichzeitig müssen sie auf die wirtschaftlichen Auswirkungen reagieren. Die Märkte verändern sich: Es gilt, das Fortbestehen des

eigenen Unternehmens zu gewährleisten. Das ist für einige Unternehmen in der Möbelindustrie mit Unsicherheit verbunden. Hier kann man allerdings nicht pauschalisieren, denn je nach Produktionsschwerpunkt steht es anders um das Unternehmen.

**Mit der Corona-Krise ging auch ein immenser organisatorischer und kommunikativer Aufwand für die Unternehmen einher.**

Ja, Sicherheitsvorkehrungen am Arbeitsplatz, Informationen zu Lockdown-Regelungen, Lie-

ferverzögerungen, Bestimmungen für Kundenbesuche und vieles mehr – das alles muss kommuniziert und strukturiert werden. Mittlerweile sind viele Unternehmen darin geübt und die Abläufe funktionieren reibungslos. 2020 war außerdem aus politischer Sicht ein Jahr der Um- und Aufbrüche für die USA – auch das hat unsere Kunden im vergangenen Jahr stark bewegt.

**Mit welchen Maßnahmen haben Ihre Kunden in den USA und Nordamerika auf die Corona-Krise reagiert?**



„Die amerikanischen Küchen-, Wohn- und Polstermöbelhersteller bemerken einen überproportionalen Auftragseingang, während die Büromöbelhersteller durch sehr harte Zeiten gehen.“

Florian Hauswirth  
Schuler Consulting

Es wird häufig berichtet, dass große Teile der amerikanischen Bevölkerung die Corona-Pandemie nicht ernst nehmen würden. Ich erlebe das durchaus anders. Hygiene- und Abstandsregelungen, verpflichtender Mund-Nase-Schutz – diese und viele weitere Maßnahmen gehören hier in weiten Bereichen des öffentlichen Raums sowie in vielen Unternehmen zum Standard. In Kanada ist die Solidarität mit den Schutzmaßnahmen meiner Einschätzung nach sogar noch deutlich höher. In Großbetrieben werden systematisch administrative Schutzmaßnahmen am Arbeitsplatz erachtet. Dort ist das Eintreffen am Arbeitsplatz so organisiert, dass die Mitarbeiter und sich nicht begegnen. In den Produktionen werden die Schichten zeitlich ausgeweitet, sodass sich weniger Leute gleichzeitig in der Fertigung aufhalten und das Ansteckungsrisiko minimiert wird. Und wer im Büro arbeitet, geht vielerorts ins Homeoffice – ähnlich wie in Deutschland.

**Wie stark sind die verschiedenen Segmente der Möbelindustrie von den Auswirkungen der Krise betroffen?**

In Nordamerika (Kanada und USA) beobachten wir genauso wie in Deutschland und Europa, dass der Verlauf der Pandemie die einzelnen Segmente unterschiedlich stark betrifft. Betrachtet man das im Detail, so geht es den deutschen Unternehmen oftmals ähnlich wie den amerikanischen. Küchenproduzenten sowie Wohn- und Polstermöbelhersteller bemerken einen überproportionalen Auftragseingang, während Büromöbelhersteller, insbe-

sondere jene für Großraumbüros, durch sehr harte Zeiten gehen. Andererseits berichtete mir einer unserer Mitarbeiter von einem kanadischen Kunden, der Einbauschränke fertigt und aktuell mit der Produktion gar nicht mehr hinterherkommt. Sein Auftragseingang hat sich durch die Pandemie verdoppelt.

**Löst die Corona-Pandemie in Nordamerika, ähnlich wie in Deutschland, einen Digitalisierungsschub aus?**

In Deutschland spricht man oft davon, dass die Corona-Pandemie der Digitalisierung zusätzliche Schubkraft verliehen hat. Das liegt daran, dass durch die Pandemie Digitalisierungslücken sichtbar wurden, die bereits seit Jahren bestehen. Der Druck, zu digitalisieren kommt hier aus der Wirtschaft. Digitalisieren ist in Deutschland für die Betriebe ein Muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben. In den USA ist das tendenziell etwas anders gelagert. Hier wird das Thema häufig mit Fertigungsautomatisierung und Robotik gleichgesetzt. Dass Digitalisierung den gesamten Informationsfluss in einem Unternehmen integral abdecken kann, wird oftmals noch nicht so konsequent bedacht. Aber auch hier gibt es einen Drang zu automatisieren.

**Woher kommt dieser Drang?**

Hauptsächlich vom leergefegten Arbeitsmarkt sowie von der Landflucht und der damit einhergehenden Überalterung vor allem ländlicher Gebiete. Die Automatisierung wurde von der Pandemie zwar nicht angestoßen, aber doch verstärkt. Das ist eine Entwicklung, die

wir auch in Deutschland gut kennen und auf die die Unternehmen reagieren müssen. Eine ganz neue Bedeutung erhält die Automatisierung nun als Schutzmaßnahme für die eigenen Mitarbeiter. Je weniger Menschen in der Fertigung anwesend sind, umso niedriger ist das Infektionsrisiko und damit die Gefahr, dass es zu Produktionsverzögerungen oder Stillständen kommt. Zudem bietet die Automatisierung von einzelnen oder verketteten Arbeitsschritten die Möglichkeit, Mitarbeiter zu entlasten und für andere wertschöpfende Tätigkeiten verfügbar zu machen.

**Welche Auswirkungen hat die Corona-Pandemie auf Ihren Arbeitsalltag?**

Natürlich ist auch meine tägliche Arbeit davon betroffen. Vor Corona war die Kommunikation mit Kunden sehr stark von persönlichen Gesprächen vor Ort geprägt. Das hat sich nun zu guten Teilen auf einen digitalen Austausch verlagert. Einerseits fallen dadurch einige Reisezeiten weg, was unter ökologischen Aspekten gesehen eine positive Auswirkung ist. Andererseits beeinflusst die digitale Kommunikation natürlich auch die Art und Weise, wie wir die Beratungstätigkeit und auch den Vertrieb gestalten. Eine Herausforderung für beide Seiten, die banaler klingt als sie ist.

**Inwiefern haben sich die Rahmenbedingungen für Ihre Kunden und für Schuler Consulting durch die digitale Kommunikation verändert?**

Sowohl für die Kunden als auch für uns als Berater bringt die Umstellung zwangsläufig

neue Rahmenbedingungen mit sich. Unsere Kunden sind froh, dass es die digitalen Möglichkeiten gibt und sie trotz Corona nicht auf unser Beratungsangebot verzichten müssen. Zu Beginn der Reisebeschränkungen habe ich manche Kunden in Nordamerika erlebt, die den Umgang mit Videokonferenz-Tools erst noch erlernen mussten. Aber das ging dann in steiler Lernkurve nach oben. Aus Kundenperspektive betrachtet liegt in der Kommunikation, ob analog oder digital, die Bringschuld zunächst immer beim Berater. Er muss das Vertrauen des Kunden für sich gewinnen. Das stellt eine Herausforderung dar, wenn man nicht vor Ort sein kann und sich nicht direkt von Angesicht zu Angesicht gegenübersteht. Durch die Corona-Pandemie hat es sich zwar

soll. Das hat sich auch durch Corona nicht verändert.

**Was bleibt Ihnen im Rückblick auf die Entwicklung der Möbelindustrie im Jahr 2020 besonders in Erinnerung?**

Ein Erlebnis, das mich in den USA besonders überrascht hat, waren die Auswirkungen der finanziellen Direkthilfen, die die Trump-Administration veranlasst hat. Im April 2020 hat Donald Trump als Finanzhilfe gegen die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise allen

“**„Dass die Digitalisierung den gesamten Informationsfluss in einem Unternehmen integral abdecken kann, wird in den USA oftmals noch nicht so konsequent bedacht.“**

Florian Hauswirth  
Schuler Consulting

hat das Unternehmen dann von heute auf morgen begonnen, neben dem Regelbetrieb Gesichtsschutzschilde zu produzieren, um den Gesundheitssektor zu unterstützen. Über diese beeindruckende Begegnung habe ich auch einen Online-Artikel geschrieben, da mich die proaktive Reaktion des Unternehmens auf diese verschiedenen, existenziellen



Fotos: Schuler Consulting



verändert, wie wir arbeiten, aber nicht was wir tun. Das ist ein wichtiger Unterschied, den ich mir immer wieder vor Augen führe. Unserem Kerngeschäft – und darin gründet sich das Vertrauen unserer Kunden – gehen wir weiterhin mit Elan nach.

**Wie gelingt es Ihnen, im digitalen Vertrieb erfolgreich zu sein?**

Mein Erfolgstipp heißt: Zuhören. Das ist für mich in dieser Krise ein Schlüssel zum Erfolg. Wir bringen unseren Kunden maßgeschneiderte Lösungen – und das geht nur, wenn man sich kennt. Fällt die Ebene der „Face-to-face“-Kommunikation weg, greifen wir eben auf digitale Möglichkeiten zurück. Die Basis all dessen ist das Zuhören. Das geht auch digital. Viele Unternehmer haben eine Vision. Unsere Aufgabe ist es, ihnen die richtige Technik und Methodik an die Hand zu geben, um ihr Unternehmen dorthin zu bringen, wo es sein

Steuerzahlern mit einem Jahres-Einkommen von bis zu 75 000 US-Dollar einen Scheck in Höhe von 1200 Dollar zukommen lassen. Dieser Betrag war teilweise höher als der Lohn einiger US-Bürger. Das Ergebnis? Manche Mitarbeiter bevorzugten es, zuhause zu bleiben. Die Folge war, dass einige Arbeitgeber, darunter auch einer unserer Kunden, ihre Mitarbeiter mit Gehaltserhöhungen locken mussten, damit sie wieder zur Arbeit erschienen.

**Gibt es noch weitere Geschichten dieser Art?**

Ein anderes Beispiel, an das ich mich gerne erinnere, ist der Möbelherstellers Gator Millworks. Zweimal hat unser Kunde schon bewiesen, dass er krisensicher ist. 2016 zerstörte eine Flut seine Produktionshalle in Louisiana. Innerhalb von nur neun Tagen hat das Team wieder die Produktion aufgenommen – teils von Hand. 2020 während der Corona-Krise

Krisen beeindruckt hat. Ein Beispiel für den sogenannten „American way“.

**Wie gehen Sie ins Jahr 2021?**

Derzeit erleben wir, dass sich die Produktionen wieder stabilisieren. Das ist ein gutes Zeichen, das ich mit ins neue Jahr nehme. Trotz aller Turbulenzen spiegeln uns unsere Kunden Optimismus. Sicherlich wird es einige Zeit dauern, bis die Wirtschaft wieder auf Vorkrisenniveau ist. Und auch 2021 wird Corona noch Thema sein. Dank digitaler Kommunikationsmöglichkeiten können wir unser Beratungsangebot aber weiterhin anbieten, ohne dabei unsere Kunden und Mitarbeiter zu gefährden. Das wollen wir auch im Jahr 2021 so fortführen. Persönlich wünsche ich mir, dass die direkte Begegnungsebene bald wieder stattfinden kann.

Das Interview führte Markus Schmalz