

# IMS Group

## Hebel auf Wachstum umgelegt

Montag, 30.12.2019

*Quo vadis, IMS AG? Nach der Bestellung eines neuen Vorstandes, einem strikten Konsolidierungskurs, einer strategischen Neuausrichtung sowie einer überaus erfolgreichen M.O.W. befindet sich die Liechtensteiner Gruppe wieder auf Wachstums- und Expansionskurs: Eine Standort-Bestimmung mit Ausblick von den IMS-Vorständen Kinga Rekowska und Marion Kandler, IMS-Sofa Geschäftsführer Ricardo Lopez und New Look-Geschäftsführer Christoph Gwosdz im Gespräch mit Gerald Schultheiß.*

MM: Die IMS AG hat einige gravierende Umstrukturierungen hinter sich. Wo steht die Gruppe eigentlich nach dem erfolgreichen Auftritt von IMS Sofa auf der M.O.W.?

Marion Kandler: Der Transformations-Prozess des Gesamtkonzerns ist im letzten Jahr erfolgreich abgeschlossen worden. Die teilweise sehr komplexen internationalen Strukturen mit enorm hohem internen Abstimmungsbedarf sind nun entflochten.

Alle Konzern-Einheiten operieren eigenverantwortlich und unabhängig voneinander. Als Konzern haben wir die wichtige Gesamtumsatz-Marke von 100 Mio. Euro für Kasten- und Polstermöbel fest im Blick und unser 2-stelliges Wachstum macht uns zuversichtlich, diese auch zu erreichen.

Helvetia Meble in Wieuszow ist der Vertragspartner für Kastenmöbel, IMS Sofa in Bydgoszcz der Vertragspartner für Polstermöbel.

Kinga Rekowska: Unsere Kunden haben heute Verträge mit den Produktionswerken und kaufen damit direkt beim „Hersteller“. Teure Doppel-Strukturen in Vertrieb und Verwaltung sind damit abgeschafft, unser Personal-Tableau und die Prozess-Landschaften sind dadurch jetzt extrem schlank aufgesetzt.

Als positiven Nebeneffekt darf man sicher den Kulturwandel im Konzern betrachten, da durch den Wegfall der internen Zielkonflikte eine neue Vertrauens-Basis unter den Mitarbeitern entstanden ist, die zu größerer Kreativität, besserer Qualität und deutlich höherem Tempo geführt haben.

Alle KPI-Leistungskennzahlen zeigen hier deutlich positive Tendenzen.

MM: Was bedeutet das jetzt für die Polstermöbelsparte und IMS Sofa denn nun ganz konkret?

Ricardo Lopez: Nach dem Verkauf unseres Polster-Werkes in Slupsk haben wir heute zwei Polsterwerke mit insgesamt 700 Mitarbeitern an den beiden Standorten Bydgoszcz und Chelmno unter meiner Führung. In diesen Werken konnten wir die verlorenen Kapazitäten aus dem Werk Slupsk vollständig abbilden und haben hier sehr erfreuliche Auslastungen. Durch interne Aufqualifizierung und ein kontinuierliches Recruiting konnten wir auch im Bereich der Polsterfachkräfte gute Fortschritte machen und bauen infolgedessen weitere Kapazitäten auf. Die Hebel sind jetzt wieder klar auf Wachstum umgelegt.

MM: Beeinflusst dieser Wachstumsfokus die Sortiments-Ausrichtung?

Lopez: Ja – wir mussten uns zunächst darüber klar werden, wer wir sind, wo wir herkommen und wo wir hinwollen. Hier muss man die große Spreizung in den früheren Polster-Aktivitäten der Gruppe verstehen.

Christoph Gwosdz: New Look und die IMS AG haben als preisaggressive Mengenvermarkter in der DACH-Region in der Vergangenheit andere Ansprüche an Polstermöbel und Preisstellungen gehabt als z.B. die Marken „Etap“ und „Bydgoszkie Meble“ in den östlichen Zielmärkten.

Lopez: In Polen, Osteuropa und den russischen Republiken haben wir eine über 130-jährige Tradition als Möbelhersteller mit Schwerpunkt auf hochwertige Qualitätsprodukte und gelten als Marke.

Erstklassiger Sitzkomfort, hohe Lederkompetenz, große Typenvielfalt und langlebige Funktionen sind hier Markenkern. Hier galt es also, das Beste aus allen Welten zusammenzubringen.

MM: Und was ist denn nun eigentlich dieses „Beste aus allen Welten“?

Gwosdz: Zu allererst natürlich unsere Kunden, dann unsere eigenen Produktionswerke mit ihrer Expertise im Entwickeln und Produzieren von wirklich guten Polstermöbeln und schließlich unsere Beschaffungs-Kompetenz aus unseren reinen Handels-Aktivitäten aus allen relevanten Beschaffungs-Märkten der Möbelwelt.

MM: Und warum haben Sie Ihren Kunden in Deutschland Ihre „Wertschätzung“ dann mit einer Kündigung der Verträge gezeigt?

Gwosdz: Das sieht tatsächlich zunächst nach einem Widerspruch aus, man muss hier aber das ganze Bild sehen. Zum einen haben wir nicht allen Partnern gekündigt, zum anderen gab es aber die unbedingte Notwendigkeit unsere gesamten Aktivitäten zu ordnen, weil ein Bündel an Widrigkeiten uns immer wieder blockiert hat und im Ergebnis zu Verlusten geführt hat: Weggefallene Produktionskapazität, komplexe interne Abstimmungs-Prozesse im Konzern mit Zielkonflikten, unzuverlässige und teilweise taktisch operierende Drittlieferanten sowie Umsatz- und Ertragsschwäche bei einigen Handelspartnern verbunden mit wenig strategischer Partnerschaft.

MM: Nach welchen Kriterien haben Sie Ihren Kundenfokus neu justiert?

Gwosdz: Nach der Qualität der Partnerschaft, den vertraglichen Bedingungen bzw. Bedrohungen, dem Geschäftsmodell und unserer Einschätzung der Perspektive des Partners. Langjährige wirklich partnerschaftlich ausgerichtete Verbindungen hatten oberste Priorität.

Der Versand- und Onlinehandel als Kernkompetenz unseres Unternehmens war und ist von höchster Bedeutung. Hier sind wir mit allen international relevanten Wachstumstreibern eng verbunden und profitieren von den sich stark verändernden Marktanteilen im Möbelhandel. Außer Ikea haben wir hier nahezu alle internationalen Player in unserer Kundenliste.

MM: Gibt es denn überhaupt wieder Kapazität und Bereitschaft zur Neuaufnahme von Kunden?

Gwosdz: Ja, selbstverständlich – denn wir wachsen ja mit den Bedürfnissen des Marktes und unserer Kunden mit. Wir sind immer dann am besten, wenn wir echte, strategische Partnerschaften mit unseren Kunden eingehen und gemeinsam Perspektiven und Möbel entwickeln. Insofern sind die Themen Individualisierung von Sortimenten, Eigenmarken, OEM Geschäfte etc. wichtige Bestandteile unserer DNA.

Lopez: Für Kunden – ob alte oder neue – die mit uns diesen Weg gehen wollen, werden wir auch in Zukunft Kapazitäten vorhalten und entwickeln. Hier sind wir wieder beim Thema „das Beste aus allen Welten“. In einer Make or Buy-Entscheidung können wir sowohl den Ausbau unserer Produktionen erwägen als auch die Nutzung der Drittlieferanten-Strukturen vorantreiben.

MM: Mit welchen Sortiments-Überlegungen und Möbeln wollen Sie denn diesen Weg gehen, um ihre

jetzigen und zukünftigen Kunden zum Mitgehen zu bewegen?

Gwosdz: Als erstes wollen wir für unsere Kunden die bereits jetzt schon sehr große Vielfalt in unserem bestehenden Möbelportfolio erlebbar machen. Wir haben über 150 unterschiedliche Modellfamilien zur Verfügung.

In der Vergangenheit hatten die Ländervertriebe eher einen Blick auf die Erwartung des Handels und die Sortiments-Schublade, in der sie durch den Handel verortet waren. Viele unserer Möbel wurden in dieser Erwartung erst gar nicht vorgestellt. Damit haben wir aufgehört und suchen heute eher nach den Kunden zu den Möbeln, die wir schon sehr erfolgreich vermarkten.

## **„Wir haben die Produktion von ‚Betype‘ in die eigenen Werke geholt.“**

Wir haben die Produktion der „Be-type“-Kollektion, die bislang von Drittlieferanten betrieben wurde, in unsere eigenen Werke geholt. Jetzt haben wir 100% Zugriff auf Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Qualität. Unsere Kunden können jetzt das gesamte Portfolio von IMS Sofa kommissionsweise, gemischt über alle Kollektionen, geliefert bekommen.

In dem Zuge haben wir auch begonnen die stark wachsende „Betype“-Kollektion zu internationalisieren. Sie steht für mutiges, individuelles und charakterstarkes Design und ist im Schwerpunkt eine Lederstory mit naturbelassenen Ledern, die nur wenig behandelt wurden und für tolle Haptik, Natürlichkeit und Nachhaltigkeit stehen und das zu einem sehr spannenden Preis-Leistungs-Verhältnis.

Hier sehen wir noch großes Potenzial in allen Märkten und unser „Betype“-Markteintritt in Polen zur letzten Posener Messe hat bewiesen, dass auch die osteuropäischen Märkte bereits eine starke Nachfrage nach einer universellen Modernität entwickeln.

Neben den Klassikern „Be Chilled“ oder „Be Stylish“ etc. haben wir zur M.O.W. mit den Modellen „Be Plain“ und „Be Special“ sicher die nächsten markanten „Gesichter“ der Kollektion vorgestellt.

## **„Mit New Look Trendmanufaktur setzen wir auf den Wunsch zu einem persönlichen Statement.“**

Mit New Look-Trendmanufaktur haben wir eine – ich nenn es mal „Spielwiese“ –, bei der wir stark auf Individualisierung, Modernität, Andersartigkeit und auch den Wunsch des Kunden zu einem persönlichen Statement im Bereich Wohnen setzen.

Modelle wie „Exit“, „Elements“, „Bronx“ oder „Fidschi“ etc. kennt im deutschen Handel sicher jeder und mit Modellen wie „Mirella“ und „Freaky“ wollen wir die nächsten Kapitel der großen Typenpläne und individuellen Möglichkeiten schreiben.

New Look Trendmanufaktur steht für modernes, selbstbewusstes Wohnen. Die Werkstatt für Farben, Formen

und Oberflächen im Sitzen, Chillen, Loungen. Für Trendsitzer statt Sitzenbleiber.

Wir werden also auf der einen Seite die Markkerne unserer Vertriebs-Kollektionen trennscharf weiterentwickeln und auf der anderen Seite mit unseren Kunden ihre individuellen Sortimente und Eigenlabel-Modelle eng abgestimmt weiter ausbauen.

MM: Wann und wo präsentiert sich die IMS Group in diesem Jahr?

Kandler: Da wir uns in der Konsolidierungs-Phase ein sehr straffes Kostenmanagement verordnet haben, werden wir noch nicht in Köln sein. Wir werden aber zu den bevorstehenden Partnertagen in Bad Salzuflen vom 28. bis 30. Januar Konzeptflächen für New Look-Trendmanufaktur zeigen.

Rekowska: Dann hat für uns die Posener Möbelmesse vom 25. bis 28. Februar absolute Priorität. Die Bedeutung für internationale Kunden hat dort sehr stark zugenommen und wir konnten auch nahezu alle

wichtigen deutschen Entscheider dort begrüßen.

Die M.O.W. ist dann im September natürlich Pflicht und Kür zusammen.

Alles in allem freuen wir uns sehr auf das neue Möbeljahr!

MM: Meine Damen, meine Herren, herzlichen Dank für das Interview!

**Hebel auf Wachstum umgelegt**