

Die Ima-Schelling-Chefs über die ersten Monate nach der Übernahme

Wir wollen die **Lösungskompetenz** der Branche sein

Es gab bereits eine langjährige Zusammenarbeit im In- und Ausland – im September 2015 übernahm dann Schelling die Ima Klessmann GmbH. Seitdem ist einiges passiert. Ima-Geschäftsführer Bernhard Berger und Schelling-Verantwortlicher Wolfgang Rohner sprachen mit der „möbelfertigung“ über die notwendigen Umstrukturierungen und vor allem das große Ziel: Im Bereich Losgröße 1 der Marktführer zu sein.

möbelfertigung Herr Berger, Herr Rohner, für Ima und Schelling wurde mit der Übernahme im September eine neue Unternehmensära eingeleitet. Was ist seitdem passiert?

Wolfgang Rohner: Ein wichtiger Schritt war es, die Ima-Schelling-Gruppe neu aufzustellen: Ima und Schelling haben jetzt die gleichen Eigentümer, das heißt, die Ima-Schelling-Gruppe als Holding hält sowohl Ima, als auch Schelling zu 100 Prozent. Diese Gleichstellung war eine wichtige Voraussetzung dafür, die Unternehmen in Zukunft noch enger miteinander verzahnen zu können. Bei aller Eigenständigkeit beider Firmen soll es doch in Zukunft ein echtes Miteinander geben und nicht eine Abgrenzung. Mit diesem Schritt haben wir ein „Wir-Gefühl“ für beide Unternehmen geschaffen.

Darüber hinaus gab es in den letzten Monaten einige Umstrukturierungen, vor allem bei den Tochterunternehmen. Ima und Schelling arbeiten in Amerika bereits seit einigen Jahren sehr gut zusammen,

diese Organisation galt und gilt es nun auch in anderen Ländern umzusetzen.

möbelfertigung: Was für eine Organisation ist das genau?

Bernhard Berger: Wenn wir auf Amerika blicken, dann haben wir dort einen Geschäftsführer, der für beide Unternehmen zuständig ist. Das soll es auch an den anderen Standorten geben. Wir haben zwar – genau wie bei der Holding – zwei rechtlich getrennte Einheiten mit einer Ima GmbH und einer Schelling GmbH, haben aber bei den Tochtergesellschaften eine operative Führung für beide Gesellschaften. Das Ziel ist ganz klar Synergien zu schaffen, beziehungsweise Kosten sinnvoll einzusparen.

Wenn wir alle Ima- und Schelling Vertriebs- und Servicestrukturen gemeinsam nutzen, dann hat das automatisch den Vorteil, dass



„In Amerika gibt es nach wie vor einen Investitionsstau, wir erwarten darum eine gute ‚IWF‘ 2016.“

Wolfgang Rohner

Nr. 1

wir effizienter arbeiten können und breiter aufgestellt sind.

Wolfgang Rohner: Allerdings haben wir ganz klar von Amerika gelernt: Diese Umstrukturierung lässt sich nicht erzwingen oder von heute auf morgen umsetzen. Sondern es ist ein Prozess, diese Strukturen zu schaffen, der uns noch einige Zeit beschäftigen wird.

Bernhard Berger: Grundsätzlich muss man sagen, dass die Übernahme von Ima durch Schelling kein wirklicher Einschnitt in der Un-

ternehmensgeschichte war. Beide Unternehmen haben in den letzten zehn Jahren operativ schon sehr eng miteinander gearbeitet und sich beständig angenähert – das war der Zusammenschluss, abgesehen von der rechtlichen Seite, kein großer Schritt mehr. Sowohl von den Prozessen, als auch von den Mitarbeitern gab es bereits zahlreiche Verbindungen. Vieles muss jetzt nur intensiviert, aber nicht grundsätzlich neu aus dem Boden gestampft werden.

möbelfertigung: War die Schaffung einer neuen Holding mit Gleichstellung beider Unternehmen eher eine rein rechtliche Geschichte oder auch wichtig für die Darstellung nach innen?


Bernhard Berger: Die Gleichstellung war definitiv ein gutes Signal an alle Mitarbeiter. Anfangs sprach man doch vielfach davon, dass das „kleine“ Unternehmen Schelling die „große“ Ima übernommen hat. Dafür gibt es mit der neuen Struktur keine Grundlage mehr, es ist ein absolut gleichberechtigtes Miteinander gleichberechtigter Unternehmen in einer Gruppe.

Wolfgang Rohner: Vielfach lässt es sich auch kaum trennen: Ein Geschäftsführer, der beide Unternehmen vertritt, wird vermutlich kaum immer zu 50 Prozent für beide Unternehmen arbeiten. Da kommen Monate, da ist er für Ima stärker gefragt und es gibt Zeiten, sich stärker um Schelling zu kümmern. Das geht nur mit einem echten Miteinander und einer gemeinsamen Holding.

möbelfertigung: Gibt es einen Zeitplan für die Fertigstellung der Umstrukturierungen?

Bernhard Berger: Pauschal lässt sich das schwer sagen: Es gibt immer Bereiche, da lassen sich Synergien relativ schnell heben. Beispielsweise beim Einkauf. Die Bündelung im Einkauf, um preisliche Vorteile zu erzielen, hatten wir sehr schnell umgesetzt. Wobei es natürlich auch hier ein Prozess ist – der ist aber schon nahezu abgeschlossen.

Ein anderes Stichwort ist ein gemeinsames ERP-System. IT-Lösungen, die sich einheitlich durch beide Unternehmen ziehen, sind die Grundlage für effiziente Abläufe aller Geschäftsprozesse von der Beschaffung, der Produktion, dem Personalwesen bis hin zum Controlling und Finanz- und Rechnungswesen. Darum arbeiten wir aktuell daran, bei Ima eine identische ERP-Lösung einzuführen, wie sie auch Schelling nutzt. Eine neue ERP-Lösung war bei Ima schon lange angedacht und



„Mit der Fokussierung auf den Anlagenbau werden wir uns langfristig gesehen in Lübbecke vergrößern müssen.“

Bernhard Berger

> Wolfgang Rohner (links) verantwortet das Geschäft bei Schelling. Bernhard Berger übernahm die Geschäftsleitung bei Ima Klessmann nach der Übernahme im September 2015.

wird jetzt endlich umgesetzt.

Ein Thema ist sicherlich auch das Produktportfolio. Es gibt kleine Überschneidungen zwischen Ima und Schelling, beispielsweise beim Handling von Teilen und auch bei Lagersystemen, da streben wir eine Bereinigung an, um künftig noch effizienter zu sein. Ebenfalls ein Prozess, der sicherlich noch ein bis zwei Jahre benötigt.

Wo die Unternehmen Ima und Schelling noch deutlich enger zusammenwachsen müssen, ist der Kernbereich, der Anlagenbau. Und das ist ebenfalls eine Aufgabe, die uns längerfristig beschäftigen wird. Die Herausforderung ist es, systematisch gemeinsame Kundenlösungen zu entwickeln, beispielsweise mit einer einheitlichen Steuerung. Wobei es letztlich schon bei der Angebotserstellung beginnt, in Zukunft wollen wir spürbar als Einheit auftreten.

möbelfertigung: Schelling ist im Gegensatz zu Ima über den Holzsektor hinaus tätig: Wird Ima nachziehen?

Bernhard Berger: Es ist durchaus vorstellbar, das über Jahrzehnte gesammelte Know-how der Ima auch auf andere Bereiche zu übertragen, beispielsweise bei der Handlungstechnik. Um dort aber wirklich aktiv zu werden, fehlen derzeit noch die Ressourcen, wir sind mit den bestehenden Aufträgen sehr gut ausgelastet. Langfristig kann es aber in diese Richtung gehen.

Wolfgang Rohner: Eine komplette Angleichung wird es allerdings nicht geben, wir gehen davon aus, das sowohl Ima, als auch Schelling auch in der Zukunft in Bereichen tätig sein werden, in denen es keine Überschneidungen gibt. Bei Schelling kommt ein Teil des Umsatzes beispielsweise aus dem Metallbereich – hier gibt es keine Gemeinsamkeiten mit Ima.

möbelfertigung: Gab es Schwierigkeiten, mit denen Sie im Vorfeld nicht gerechnet haben?

Bernhard Berger: Natürlich gibt



„Unsere Kunden erwarten neueste Technologien und perfekt zugeschnittene Lösungen.“

Bernhard Berger

es Stolpersteine – alleine die neue ERP-Lösung zu implementieren, ist ein gewaltiger Kraftakt und es tun sich immer wieder ungeahnte Probleme auf. Weil eben nicht nur eine neue Software eingeführt wird, sondern auch die dahinterliegenden Prozesse angepasst werden müssen. In einigen Bereichen geht es darum, die gesamte Organisation zu verändern – und die Ima in ihrer Struktur umzukrempeln funktioniert nicht auf Anhieb überall reibungslos. Ausgangslage ist definitiv die stärkere Fokussierung auf den Anlagenbau. Die eben andere Anforderungen mit sich bringt, als der Bau von Einzelmaschinen.

Wolfgang Rohner: Ansonsten gibt es keine Schwierigkeiten, auf die wir gestoßen sind, mit denen wir nicht gerechnet hätten. Im Gegenteil, vor acht Monaten hätte ich nicht daran geglaubt, das vieles derart reibungslos funktioniert. Es gibt noch viele Ideen, die wir anpacken wollen und Ziele, die es zu erfüllen gilt – hier sind wir sehr guter Dinge.

möbelfertigung: Wie haben die Mitarbeiter bei Ima auf die Übernahme reagiert?

Bernhard Berger: Ich bin selber überrascht, wie motiviert die Mann-

schaft ist. Es ist, als hätten die Mitarbeiter schon lange darauf gewartet, dass es zu Neuerungen kommt und ziehen nun voll mit. Obwohl es vielfach bedeutet, dass sich Arbeitsprozesse verändern. Das erleichtert uns die Umstrukturierung. Mit hinein spielt natürlich auch der wirtschaftliche Erfolg: Sowohl Ima, als auch Schelling haben einen sehr guten Auftragsbestand – das spornt die Mitarbeiter an.

möbelfertigung: Wie schwierig ist die örtliche Distanz für die Zusammenarbeit?

Wolfgang Rohner: Es gibt aus den vergangenen Jahren bereits einige Erfahrungswerte in der Überwindung der Entfernung – insofern läuft das sehr gut. Und die modernen Medien machen es noch einmal einfacher: Wir haben jüngst in ein modernes Videokonferenzsystem investiert, mit dem wir tagen können, als würden wir gemeinsam in einem Raum sitzen. Auch der Vertrieb und die Entwicklung nutzt dieses System, so dass wir über diese Möglichkeit sehr leicht zusammen kommen können. Grundlegend ist es sicherlich positiv, dass es zwischen beiden Unternehmen keine Sprachbarriere gibt.

möbelfertigung: Welches Feedback kam von den Kunden?

Wolfgang Rohner: Das hat uns am meisten gefreut: Die Kunden haben durchweg signalisiert, dass sie diesen Schritt befürworten. Direkt nach der Übernahme gab es viele positive Stellungnahmen von unseren Kunden, dass die Ima-Schelling-Konstellation eine Wunschlösung ist. Und der gute Auftragseingang unterstreicht diese positive Einschätzung sehr deutlich. Besser können Kunden ihr Vertrauen nicht ausdrücken.

möbelfertigung: Die Kunden sehen also durch den Zusammenschluss konkrete Vorteile für sich?

Bernhard Berger: Aus der Sicht des Kunden hat auf jeden Fall die Stabilität noch zugenommen: Wenn es um Aufträge in Millionenhöhe geht, dann wollen Kunden einen verlässlichen und finanziell stabilen Geschäftspartner. Diese Sicherheit ist jetzt mehr denn je gegeben.

Ein weiterer Kundenvorteil ist, dass es – vor allem bei großen Aufträgen vom Aufteilen einer Platte bis zum Bohren – nur noch einen Ansprechpartner gibt. In der Vergangenheit war zwar die Leistung ähnlich, allerdings saßen immer beide Parteien, also Ima und Schelling, mit am Tisch.

möbelfertigung: Müssen im Bereich Vertrieb neue Wege gegangen werden?

Wolfgang Rohner: Wir haben den großen Vorteil, dass wir auch in der Vergangenheit zu beinahe 95 Prozent mit den gleichen Handelspartnern gearbeitet haben. Es gibt zwar in einigen wenigen Ländern Unterschiede, aber mit denen lässt es sich gut leben, wenn ein Großteil schon identisch läuft. Was die Märkte beziehungsweise Länder angeht, so haben Ima und Schelling ebenfalls eine starke Parallelität – das erleichtert das Alltagsgeschäft.

Auf der anderen Seite steht der Vertrieb jetzt besser da denn je, denn wir haben viel mehr Leute, um Kunden zu betreuen. Jeder, der bislang auf Sägetechnologien fokussiert war, ist aufgefordert, auch an das Ima-Portfolio zu denken und umgekehrt. Natürlich wird nicht jeder sofort auch auf dem anderen Gebiet ein Fachmann sein, aber gerade hier forcieren wir bei unserer Vertriebsmannschaft den Einheitsgedanken.

möbelfertigung: Wie hat Ima das letzte Jahr abgeschlossen?

Bernhard Berger: Wir haben, verglichen mit dem Jahr 2014 eine Seitwärtsbewegung gemacht, haben also erneut mit einem Umsatz von knapp 160 Millionen Euro abgeschlossen. Das Jahr 2015 war letztlich natürlich schon von der Übernahme, den beginnenden Umstrukturierungen und auch getätigten Investitionen geprägt – im Jahr 2016 wird das Ergebnis besser sein.

Wolfgang Rohner: Grundsätzlich erwarten wir aber nicht alleine durch die Fusion einen Umsatzsprung, weder bei Ima, noch bei Schelling.

Bernhard Berger: Das ist ein wichtiger Punkt: Wir planen kein rein quantitatives Wachstum. Im Gegenteil, wir fühlen uns mit der aktuellen Größe der Unternehmen sehr wohl. Und wollen die bestehenden Projekte sauber und mit größtmöglicher Kundenzufriedenheit abarbeiten. Was letztlich dazu führt, dass weniger Kosten entstehen. Ein großes Umsatzwachstum hat erst einmal keine Priorität.

möbelfertigung: Wo sehen Sie Ima und Schelling im Vergleich zu Mitbewerbern?

Wolfgang Rohner: Wir wollen auf lange Sicht der technologische Marktführer sein. Das ist das Ziel, das wir uns selber setzen. Und um dies zu erreichen, müssen wir regelmäßig entscheidende Innovationen auf den Markt bringen. Wir arbeiten beispielsweise schon jetzt intensiv an den Neuheiten für die „Ligna“ 2017 und wollen uns dort entsprechend präsentieren.

Bernhard Berger: Wobei es uns nicht darum geht, einfach nur neue Aggregate oder neue Technologien auf den Markt zu bringen. Mit Technologieführer meinen wir vor allem, dass wir die Lösungskompetenz Nummer 1 in unserer Branche sein wollen. Im industriellen Bereich erwarten die Kunden neben einer state of the art-Technik vor allem eine perfekt zugeschnittene Lösung für ihre Produktion. Das wollen wir bieten.

möbelfertigung: Das heißt individuelle Beratung mit der entsprechenden Lösung...

Bernhard Berger: Genau dafür stehen Schelling und Ima am Markt. Und wir haben in den letzten Jahren so viele gute Lösungen entwickelt – diese Kompetenz wollen wir noch stärker nutzen, wollen also aus umgesetzten Projekten Standards ableiten, um das Rad nicht jedes Mal wieder neu zu erfinden. Das kommt letztlich den Kunden entgegen, denn wir sprechen dann nicht immer wieder von Lösungen, die von Grund auf neu

sind, sondern von funktionierenden Basics, auf die wir aufsetzen. Denn was Losgröße 1 angeht, haben wir in den letzten Jahren immer wieder Akzente setzen können, das müssen wir noch besser für uns und zum Wohle der Kunden nutzen.

möbelfertigung: Welche Rolle spielt Industrie 4.0 in ihrer Forschung und in ihrem Handeln?

Bernhard Berger: Das Thema Industrie 4.0 ist schwer zu greifen. Meiner Ansicht nach sind unsere verketteten Anlagen, die wir im Bereich der Losgröße 1-Fertigung in den letzten Jahren ausgeliefert haben, Industrie 4.0 in Reinform. Denn es ist digitalisierte Produktion mit einem hohen Vernetzungsgrad. Daraus folgt, dass es in unseren Unternehmen viel Know-how gibt, um auch für die Zukunft bestens aufgestellt zu sein.

Wolfgang Rohner: Hinzu kommt ein solider Maschinenbau und eine maximale Verfügbarkeit, die wir mit unseren Anlagen sicherstellen – das sind auch entscheidende Stichworte, um unsere Position langfristig am Markt zu sichern.

möbelfertigung: Was ist in der Pipeline, um die führende Rolle auch weiterhin zu verteidigen – an welchen Themen arbeiten Sie?

Wolfgang Rohner: Die Digitalisierung und Vernetzung ist definitiv ein Schwerpunkt. Zur „Ligna“ 2017 wollen wir wieder den Fokus auf die Losgröße 1-Produktion legen.

Bernhard Berger: Was auch impliziert, dass das Thema Software immer weiter an Bedeutung gewinnt, dies bilden wir derzeit auch im Unternehmen ab.

möbelfertigung: Sind an irgendeiner Stelle bei Ima größere Investitionen geplant?

Bernhard Berger: Grundsätzlich wurde bei Ima immer wieder regelmäßig investiert. Um das Unternehmen noch stärker als Anlagenbauer zu positionieren, benötigen wir in absehbarer Zeit sicherlich noch mehr Fläche. Insofern steht in dieser Richtung irgendwann eine In-

vestition in Richtung Hallenneubau an. Die Fläche haben wir in Lübbecke am Standort bereits. Spruchreif ist hier aber noch nichts, diese Pläne werden wir in entfernterer Zukunft verfolgen.

möbelfertigung: Wie lief die „Holz-Handwerk“ 2016 für Ima und Schelling?

Wolfgang Rohner: Die Nürnberger Messe hat sich wirklich sehr gut entwickelt. Mittlerweile erreichen

„Im Vertrieb stehen wir besser dar denn je – es gibt durch den Zusammenschluss viel mehr Mitarbeiter, um die ‘Kunden zu betreuen.“

Wolfgang Rohner

liener mit dabei sind. Eine Messe, wo die wichtigen heimischen Anbieter fehlen, macht überhaupt keinen Sinn. Wobei sich die Messe meiner Meinung nach auf lange Sicht als Veranstaltung rein für den italienischen Markt etablieren wird. Was auch nicht zu vernachlässigen ist – wir haben in Italien einige wirklich gute Kunden. Rein von den Entwicklungszeiten gehen viele in der Branche mittlerweile auf den Zwei-Jahres-Zeitraum entsprechend



wir dort ein relativ großes, qualitativ gutes Publikum im industriellen Bereich. Von daher ist die „Holz-Handwerk“ für uns keine Handwerksmesse mehr, sondern eine bedeutende Plattform im Messekalender.

Bernhard Berger: Unter den Besuchern gibt es auch immer wieder viele Handwerker, die auf dem Sprung zur industriellen Produktion sind – das ist eine wichtige Zielgruppe für uns. Ebenso der Handwerker, der im qualitativ sehr hochwertigen Bereich arbeiten möchte und die passenden Maschinen in unserem Portfolio findet.

Wolfgang Rohner: Es war nach der Übernahme auch der erste große Auftritt auf deutschem Parkett, insofern war die „Holz-Handwerk“ für uns auch eine gute Möglichkeit, die Kunden ausgiebig über die neue Situation zu informieren.

möbelfertigung: Wie war die „Xylexpo“ – auch angesichts einer höheren Investitionsbereitschaft auf dem italienischen Binnenmarkt?

Wolfgang Rohner: Es ist auf jeden Fall positiv, dass wieder alle Ita-

der „Ligna“ – insofern ist die Messe in Mailand eher ein Treffpunkt, weniger eine Messe für Neuheiten.

möbelfertigung: In Nordamerika hat die Allianz von Ima und Schelling einst begonnen: Was bewegt sich momentan tatsächlich in Amerika und wie ist Ihre Prognose zur „IWF“?

Bernhard Berger: Wir erleben in den letzten Monaten in Amerika wirklich einen Paradigmenwechsel: Der Abkehr von der manuellen Produktion hin zur automatisierten Produktion mit verketteten Anlagen. Wir haben in diesem Bereich aktuell noch einige sehr gute Projekte in der Pipeline und erwarten entsprechend auch zur „IWF“ einige ausgezeichnete Gespräche. Das Interesse an Losgröße 1 in Amerika ist groß.

Wolfgang Rohner: In Amerika gibt es auch nach wie vor einen Investitionsstau. Die Krise hat dort länger angehalten und die Unternehmen fangen jetzt erst konkret an, etwas zu tun.

Das Interview führten Doris Bauer und Tino Egger