



In den letzten zwei Jahren trieb er die Neuausrichtung der Impress Decor Gruppe energisch voran, nun übernimmt er das Amt des Sprechers der Geschäftsführung: Frank Bruns. Im Gespräch mit der HK erläutert der 51-Jährige, wo er die Hebel angesetzt hat, wie sein Fünf-Jahresplan aussieht, was es mit dem Fernsehspot bei n-tv auf sich hat und warum seine erste Brasilien-Reise ein besonderes Erlebnis war.

## „Wir beschreiten neue Pfade“

*Herr Bruns, Sie haben im Mai die Position des Sprechers der Geschäftsführung von Heimo Bresztowanszky übernommen. Können Sie uns zunächst etwas über Ihren Werdegang erzählen?*

Als erstes möchte ich betonen, dass ich die etwas mehr als eineinhalbjährige intensive Zusammenarbeit mit meinem Geschäftsführungskollegen Heimo Bresztowanszky sehr geschätzt habe und ich mich sehr freue, dass mir unser Gesellschafter sein Vertrauen ausgesprochen hat. Ich komme aus der Automotive- und Hygiene-Zulieferindustrie und habe nunmehr 25 Jahre Erfahrung im internationalen Management der Vliesstoff- und Composite-Branche. Dort war ich ausschließlich bei Marktführern tätig. In der Automotive- und Hygiene-Zulieferindustrie haben wir unter anderem für Daimler, BMW, VW, MAN, Procter & Gamble sowie Kimberly Clark produziert. Als CEO des Weltmarktführers Menzolit-Fibron und Menzolit Composites Group konnte ich in den letzten zehn Jahren

meine internationalen Erfahrungen im Change-Management von Unternehmen gezielt einsetzen. Vor zwei Jahren kam ich dann als Geschäftsführer zur Impress Decor Gruppe nach Aschaffenburg und habe darüber hinaus die Leitung der Business Unit Dekorpapier übernommen. Seit Mai dieses Jahres bin ich Sprecher der Geschäftsführung.

*In Ihren früheren Branchen, der Automotive- und Hygiene-Industrie, gelten die Prozessabläufe als vorbildhaft. Kann die Dekordruckindustrie davon etwas lernen?*

Es gibt durchaus Ansätze, die übertragbar sind. Grundsätzlich beginnt und endet der Prozess im Markt beim Kunden. Höchste Kundenzufriedenheit steht im Vordergrund. Um dies zu gewährleisten, müssen die Geschäftsprozesse transparent und stabil sein. „Best Practice“ und „Operational Effectiveness“ sind Methoden, um nur ein paar zu nennen, die wir bei der Impress Decor Gruppe eingeführt haben. „Operational Effectiveness“ bein-

haltet einen ganzheitlichen Ansatz, der die Straffung der Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette vorsieht. Mit „Best Practice“ verfolgen wir den Ansatz, von den Besten und nicht nur aus unserer Branche zu lernen und davon zu partizipieren. Mit diesen Methoden können langfristig sowohl die Kosten gesenkt als auch die Leistungsfähigkeit nachhaltig optimiert werden.

*Klingt sehr theoretisch. Können Sie uns ein Beispiel nennen?*

Nehmen wir das Dekormanagement: Die Impress Decor Gruppe hat unter anderem den Dekorentwicklungsprozess mit den Laboranlagen und dem Designteam hier in Aschaffenburg zentralisiert. Zuvor hat jedes Werk sein eigenes Stüppchen gekocht. So gestalten wir nicht nur die Prozesse effizienter und bündeln das Know-how, wir vermeiden auch Doppel- und Dreifachentwicklungen. Globale Prozess- und Entwicklungszirkel, in denen Mitarbeiter aus allen Werken vertreten sind, helfen uns dabei, gemeinsam und



„Die Konzentration auf unsere Kernprodukte hat uns wieder wettbewerbsfähig gemacht.“



### Steckbrief

Frank M. Bruns

- 51 Jahre, verheiratet, zwei Töchter
- Diplom-Ingenieur Maschinenbau und Industrial Engineering
- 25 Jahre internationale Management-erfahrung bei Marktführern der Automotive- und Hygiene-Zulieferindustrie
- Zuletzt CEO der Menzolit-Fibron und Menzolit Compounds Group

zielorientiert an Verbesserungen zu arbeiten. Dasselbe haben wir auch auf Einkaufs- und Vertriebsseite umgesetzt. Durch einen zentralen Einkauf, der seine Fühler weltweit ausstreckt und die Prozesse überwacht, sichern wir ein effizientes Beschaffungsmanagement. Auf der Vertriebsseite werden wir mehr denn je global denken, aber lokal agieren müssen. Auch hier haben wir begonnen, die Impress Decor Gruppe neu aufzustellen.

#### **Ist eine zentrale Dekorentwicklung angesichts heterogener Märkte nicht kontraproduktiv?**

Eine Zentralisierung im Allgemeinen bedeutet ja nicht, dass die Prozesse überall deckungsgleich sein müssen. Es sollen das Verständnis in der Bearbeitung und Abwicklung sowie in der Nutzung der Ressourcen nach einem einheitlichen Schema funktionieren bzw. die Abläufe von einer zentralen Stelle aus gesteuert werden. In unserem Bereich „Operations“ haben wir auf diese Weise begonnen, die Prozesse zu standardisieren. Seitens der Dekorentwicklung werden wir natürlich auch weiterhin die lokalen Bedürfnisse des Marktes und der Kunden berücksichtigen. Die Entwicklung der Dekore erfolgt dann jedoch zentral in enger Abstimmung mit den lokalen Werken. Dieser Prozess ist aus unserer Sicht effektiver und effizienter. Die Erfolge seit Einführung der Zentralisierung bestätigen diese Entscheidung.

#### **Seit der Verschmelzung von Le-tron und Masa Decor zur Impress Decor Gruppe ist viel passiert. Es gab Werksschließungen, Verkäufe von Produktparten und zahlreiche Umstrukturierungen. Wie sehen Sie diesen Prozess rückblickend?**

Es ist in der Vergangenheit sicherlich nicht alles optimal gelaufen. Zu unserem Selbstverständnis gehört es auch, zu Feh-

lern zu stehen und aus den gemachten Erfahrungen zu lernen. Wir haben in den vergangenen zwei Jahren ausgiebig unsere Geschäftsmodelle, das Produkt- und Produktionsportfolio sowie die Prozesse und Organisation überprüft. Infolgedessen haben wir uns von Produktgruppen wie der Papier- und Kunststoffkante getrennt, Produktionskapazitäten in Deutschland herausgenommen sowie das Werk Dreieich geschlossen.

#### **Was waren die Gründe dafür?**

In diesen Bereichen und Märkten konnten wir einfach keine führende Position erzielen bzw. hätten sich Investitionen in neue Anlagentechnik nicht ge-

schäftsbeziehungen mit BauschLinnemann deutlich ausbauen. Von dem Verkauf haben beide Seiten profitiert.

#### **Wie ist der aktuelle Stand in den Werken Aschaffenburg und Berlin?**

Wir beschäftigen an den beiden Standorten derzeit rund 240 Mitarbeiter. In Aschaffenburg produzieren wir auf unserer ESH-Anlage weiterhin Vorimprägnate und bauen diesen Standort, wie bereits erwähnt, zum Dekor- und Entwicklungskompetenzzentrum aus. In Berlin haben wir damit begonnen, die Prozesse hinsichtlich Qualität und Produktivität zu optimieren, um unsere Position im Premium-Markensegment auszubauen.

Gruppe beläuft sich auf rund 260 Mio. Euro). Wobei die Ertragskraft für mich bei allen Maßnahmen immer im Vordergrund steht.

#### **Wie wollen Sie dieses ambitionierte Ziel erreichen?**

Neben dem angestammten europäischen Geschäft, in dem wir für die Impress Decor Gruppe noch Entwicklungsmöglichkeiten sehen, spielen die Wachstumsmärkte in Süd- und Mittelamerika sowie in Asien eine große Rolle. In diesen Märkten setzen wir auf organisches Wachstum. Allianzen mit strategischen Partnern vor Ort werden uns zusätzlich neue Wege öffnen.

**„Eine Umsatzgröße von 400 Mio. Euro in den nächsten fünf Jahren halte ich für realistisch.“**



rechnet. Die Konzentration auf unsere Kernproduktgruppen Dekorpapier, Folie und Melaminimprägnierung sowie auf die Wachstumsmärkte in den BRIC-Staaten und Schwellenländern haben uns wieder wettbewerbsfähig gemacht. Dazu gehörten auch die Schaffung von neuen Produktionskapazitäten in Brasilien, Polen und Russland durch Neuinvestitionen, Verlagerungen von Produktionsanlagen, der Ausbau unseres Dekormanagements sowie die Konzentration unserer Dekorentwicklung und -kompetenz im Designcenter in Aschaffenburg.

#### **War der Verkauf der Produktbereiche Papierkante und Durchimprägnat also die richtige Entscheidung?**

Ja, mit BauschLinnemann haben wir einen Partner gefunden, der nicht nur diese Produktgruppen übernommen hat, sondern auch die Versorgungssicherheit an unsere Kunden gewährleisten konnte. Darüber hinaus konnten wir die Ge-

#### **Mit welchem Ziel?**

Wir wollen grundsätzlich die Nummer eins oder Nummer zwei mit unseren Produktgruppen im Premium-Segment sein. Dafür ist es notwendig, unsere Strategie weiter erfolgreich umzusetzen. In den vergangenen zwei Jahren haben wir unsere Hausaufgaben – ohne viel im Markt zu trommeln – größtenteils erledigt. Jetzt können wir noch selbstbewusster in die Zukunft blicken.

#### **Apropos Zukunft: Wo sehen Sie die Impress Decor Gruppe in fünf Jahren?**

Unsere führende Rolle am Weltmarkt mit unseren Kernkompetenzen Design, Dekor und Oberfläche, hier im Speziellen die Imprägnier- und Lacktechnologie, wollen wir weiter konsequent ausbauen. Eine Umsatzgröße von 400 Mio. Euro in den nächsten fünf Jahren halte ich durchaus für realistisch (Anm. d. Red.: Der momentane Umsatz der Impress Decor

#### **Sind dafür auch neue Produktionsstätten notwendig?**

In Brasilien und Russland haben wir ja bereits Werke. Dort wurden Kapazitäten geschaffen und neue Anlagen installiert. Von diesen Standorten aus haben wir die Möglichkeit, viele weitere Länder zu versorgen, sodass wir nicht überall eine eigene Produktion benötigen.

#### **Und wie sieht es in Asien aus?**

Asien ist sicherlich ein Thema. Allerdings muss dort genau geprüft werden, ob eine Produktion Sinn macht. Wir werden uns das sehr gut überlegen, und wenn wir diesen Weg gehen, dann zielstrebig und konsequent – so wie wir es in Brasilien und Russland getan haben.

#### **Stimmt es, dass Sie bei den Mitarbeitern in Brasilien anfangs Überzeugungsarbeit leisten mussten?**

Mein erster Besuch in Brasilien war ein besonderes Erlebnis. In unserem

Werk in Curitiba habe ich nach dem Betriebsrundgang anklängen lassen, dass ich noch reichlich Potenziale in den Prozessabläufen sehe und Ordnung und Sauberkeit nicht nur Tugenden der Automotive- und Hygieneindustrie sind, sondern auch für uns Dekordrucker selbstverständlich sein sollten.

**Wie reagierten die Mitarbeiter?**

Zunächst waren sie natürlich wenig über mein Urteil und die Vergleiche zu anderen Industrien erfreut. Als ich drei Monate später wieder nach Brasilien reiste, war das Werk blitzblank sauber herausgeputzt, alles war bestens organisiert und ich wurde vom gesamten Team begeistert empfangen. Die Belegschaft war stolz auf das, was sie selbst umgesetzt hat. Ähnlich positiv ist es mir auch in unseren anderen Werken ergangen. Die Teams sind stolz auf ihre neuen Standards. Und manchmal wird es sogar ein wenig übertrieben.

**Auf Zukunftsmärkte wie Brasilien setzen auch andere Dekordrucker. Welche Konzepte haben Sie, um sich im Wettbewerb gegen die „Großen“ wie Schattdector, Süddecor oder Interprint zu behaupten?**

Wir respektieren unseren Wettbewerb, kennen deren Stärken und natürlich auch deren Schwächen. Unabhängig davon wird die Impress Decor Gruppe weiterhin ihren Weg gehen, denn letztendlich entscheiden die Kunden, inwieweit unsere Produkte erfolgreich sind. Es ist nicht unser Ziel, den Wettbewerb zu kopieren, vielmehr wollen wir unseren eigenen Weg, den „Impress-Weg“ gehen.

**Gehört zu diesem eigenen Weg auch der Fernsehspot, den sie gemeinsam mit n-tv produziert haben?**

Neben der strukturierten Vorgehensweise in der Neuausrichtung gehören



auch ungewöhnliche Projekte zu unserem Vorhaben. Der Fernseh-Werbespot bricht sicherlich mit alten Konventionen und stellt einem breiten Publikum – eben nicht nur Fachleuten, sondern auch Endverbrauchern – die Design- und Dekorewelt der Impress Decor Gruppe vor. Solche neuen und ungewöhnlichen Pfade wollen wir auch zukünftig beschreiten.

**Wie kam der Spot bei den Kunden und Mitarbeitern an?**

Sehr gut! Sicherlich ist es bei so einem Projekt schwierig, den Return on Investment zu messen, aber die bisherige Resonanz unserer Kunden bestätigt uns in un-

serem Vorhaben. Bei den Mitarbeitern waren die Reaktionen sogar überwältigend. Die Leute waren begeistert, ihr Unternehmen im Fernsehen zu sehen. Einige erzählten, dass sie von ihren Familien und Freunden darauf angesprochen wurden, nach dem Motto: „Die Firma, bei der du arbeitest, kam neulich im Fernsehen“. Das ist wichtig für das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter und fördert die Motivation sowie die Identifikation mit der Marke Impress.

**Macht die direkte Endverbraucher-Ansprache für einen Dekordrucker überhaupt Sinn?**

Es ist generell sinnvoll, den Zugang auch zu den Entscheidern am Ende der Prozesskette, also den Möbel- und Fußbodenkäufern, zu haben. Unsere Industrie ist geprägt vom B2B-Business, und die Entscheider sitzen primär in der Holzwerkstoff- und Möbelindustrie – obwohl eigentlich die Konsumenten durch ihr Kaufverhalten maßgeblich den Erfolg eines Produktes beeinflussen. Ob der Dekordrucker mit seinem heutigen Geschäftsmodell den Endverbraucher direkt

auch für Impress. Fundermax wird von uns mit bedrucktem Dekorpapier beliefert. Unser Werk in St. Veit (Österreich) imprägniert für unsere Kollegen.

**Gibt es Exklusiv-Verträge zwischen Impress und Fundermax?**

Fundermax wird auch von unseren Wettbewerbern beliefert. Dies hat historische Gründe, hängt aber auch mit den Produktgruppen zusammen.

Boden bleiben und weiter an der kontinuierlichen Verbesserung arbeiten.

**Sie haben die ZOW angesprochen: Im Gegensatz zu anderen Dekordruckern setzt die Impress Decor Gruppe auch im Interzum-Jahr auf eine Messteilnahme. Wollen Sie das so beibehalten?**

Die ZOW 2011 war für uns eine wichtige Informationsplattform und eine Standortbestimmung. Nachdem wir

**„So wie unser Interzum-Stand aussah, sehen wir uns auch selbst: offen, transparent und selbstbewusst.“**



ansprechen kann, stelle ich in Frage. Ein erweitertes B2C-Modell könnte aber dem Design- und Dekorentwicklungsprozess neue Impulse geben. Wir wollen schauen, wie wir den Endverbraucher in diesen Prozess mit einbinden können.

**Impress Decor gehört zur Constantia-Gruppe, unter deren Dach auch Fundermax firmiert. Wie kann man sich die Zusammenarbeit zwischen den Konzerntöchtern vorstellen?**

In der Constantia-Gruppe gibt es neben der Impress Decor Gruppe vier weitere Konzernunternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Wir pflegen klassische Intercompany-Beziehungen sowie konzernübergreifende Business-Excellence-Themen und Projekte, an denen wir gemeinsam erfolgreich arbeiten. Das Netzwerk hilft uns auch enorm in der Weiterentwicklung. Die Philosophie der Constantia-Gruppe ist es, immer zu den Besten zu gehören. Diese Philosophie gilt

**Auf der Interzum überraschte Impress mit einem transparenten Standkonzept. Wie kam der Auftritt bei den Besuchern an?**

Das Feedback von unseren Kunden, unseren nationalen und internationalen Mitarbeitern, Lieferanten, aber auch unseren Wettbewerbern war äußerst positiv. Unser Designkonzept, die Art der Kommunikation und natürlich die neuen Dekore kamen hervorragend an und bestätigten uns in unserer Neuausrichtung. Für uns war es wichtig zu zeigen, dass die Impress Decor Gruppe eine neue Performance hat. Wir wollten uns nicht in einer „schwarzen Box“ abschnitten, denn so wie unser Stand aussah, so sehen wir uns auch selbst: offen, transparent und selbstbewusst. Das grundsätzliche Designkonzept zum Stand hatten wir ja bereits auf der ZOW in Bad Salzfluren vorgestellt, was dort ebenfalls auf sehr positive Resonanz stieß. Trotz aller Euphorie werden wir aber mit beiden Füßen auf dem

2009 nicht auf der Interzum waren, hatten wir erstmals nach der Wirtschaftskrise die Möglichkeit, unser neues Designkonzept, wenn auch in wesentlich kleinerem Rahmen, zu präsentieren. Bereits auf der ZOW haben die Besucher mit großem Interesse unseren neuen Weg verfolgt, was auf der Interzum dann letztendlich bestätigt wurde. 2012 werden wir erneut auf der ZOW vertreten sein. Was danach folgt, entscheiden wir nach der Messe im nächsten Jahr.

**Und wie sieht es mit der bevorstehenden SICAM aus?**

Die SICAM ist für uns eine interessante Messe, da sie primär die Design- und Dekortrends der italienischen Möbelindustrie widerspiegelt. Und da der italienische Markt eine wichtige Rolle für uns spielt, werden wir auch dieses Jahr wieder in Pordenone vertreten sein.

Das Interview führte Markus Schmalz.