

## NOWY STYL GROUP

### „In der Summe sind wir einzigartig“

Vor einem Jahrzehnt war der polnische Büromöbel-Hersteller in der Branche noch ein Nobody. Doch inzwischen avancierte das Unternehmen zu Europas größtem Büro- und Objektstuhl-Hersteller. Die Gruppe ist inzwischen mit fünf Marken und weltweit 13 Tochtergesellschaften in 60 Ländern unterwegs. Die Expansion wird durch organisches Wachstum und durch den Zukauf von Mitbewerbern vorangetrieben. „Wir wollen in Europa, insbesondere in Deutschland, weiter wachsen. Daher sind weitere Akquisitionen für uns ein wesentlicher Bestandteil unserer Expansionsstrategie“, erklärten die Unternehmensgründer Adam und Jerzy Krzanowski. – Über die hiesige Vertriebsgesellschaft und deren Positionierung im deutschen Markt sprach INFO-MARKT mit den beiden deutschen Geschäftsführern Gordon Arnemann und Roman Przybylski.

**INFO-MARKT:** Nowy Styl hat vor rund 10 Jahren gegenüber uns folgendes Statement abgegeben: „Wir wollen und wir werden die Marktführerschaft in Europa ausbauen und auch in Deutschland die Nummer eins werden.“ Von der Realisierung dieses Anspruches ist nichts zu sehen. Wo stehen Sie heute und welche Marktposition wollen Sie in den nächsten fünf Jahren erreichen?

**Arnemann:** Das war mein Vorgänger, Geschäftsführer Jürgen Sander. An dessen Aussagen kann und will ich mich nicht messen lassen. Fakt jedoch ist, dass Nowy Styl in Deutschland mit sieben Millionen Euro Umsatz gestartet ist und nun circa 75 Millionen Euro erreicht hat.

**INFO-MARKT:** Die letzte Umsatzzahl bezieht sich allerdings auf die Beteiligungen Ihrer polnischen Muttergesellschaft?

**Arnemann:** Natürlich sind darin auch die Zukäufe berücksichtigt, die wir in den letzten 4 Jahren getätigt haben (Red.:

Rohde & Grahl, Sato Office). Ihre Frage nach der Tendenz ist damit sicherlich beantwortet.

**INFO-MARKT:** Im letzten Jahr haben Sie anlässlich ihres 10-jährigen Jubiläums in Deutschland erklärt, dass Sie im hiesigen Büromöbelmarkt eine Führungsrolle „aufbauen und ausbauen wollen“. Können Sie konkret erläutern, was Sie darunter verstehen und in welchem Zeitraum Sie diese Führungsrolle übernehmen wollen?

**Przybylski:** Den Zeitraum habe ich bewusst nicht definiert, denn wir richten uns an der Marktrealität aus und diese ist heute nicht mehr auf Jahre hin planbar. Unter „Führungsrolle“ verstehen wir, nicht nur als Fast Follower auf die Märkte zu reagieren, sondern uns in bestimmten Bereichen eine Stellung als Referenz zu erarbeiten. Dies ist nicht nur produktseitig zu sehen, sondern vor allem strategisch. Das kann wiederum auch den eventuellen Zukauf von weiteren Firmen be-



Nowy Styl-Geschäftsführer **Gordon Arnemann (r.)**: „Grundsätzlich streben wir an, zu den führenden Anbietern Europas zu gehören. Dazu bauen wir das Fachhandelsgeschäft und das internationale Key Account-Geschäft weiter auf.“

\* mit INFO-MARKT Chefredakteur Hans-Joachim Schneider

inhalten, um Ihrer Frage vorzugreifen.

Grundsätzlich streben wir an, zu den führenden Anbietern Europas zu gehören. Dazu bauen wir das Fachhandelsgeschäft und das internationale Key Account-Geschäft weiter auf. Allerdings schließen wir das typische Direktgeschäft, welches in Konkurrenz zum Fachhandel steht, komplett aus. Wichtig ist uns in allen unseren Geschäftsbereichen, dass wir uns den jeweiligen vertriebskanal- und lokalspezifischen Anforderungen anpassen. Der dazu passende Klassiker lautet sicher: Think global, act local.

Doch dieses Ziel muss hart erarbeitet werden und deshalb verwenden wir einen großen Teil unserer Kapazitäten auf die

Entwicklung des Unternehmens und seiner Leistungsfähigkeit im Sinne unserer Kunden: Investition und Innovation sind die Säulen unserer Marktausrichtung. Dazu zählen neben den Akquisitionen und der Errichtung des neuen Möbelwerkes, an unserem Hauptstandort in Warzyce, auch Neuentwicklungen von Produkten für alle unsere Marken. Diese haben wir teils schon auf der letzten Orgatec angekündigt, weitere sind natürlich in der Pipeline.

**INFO-MARKT:** Zum Segment der Bürostühle: „Wir gehören zu den Top 10 der Bürostuhl-Hersteller in Deutschland“, lautete Ihr Statement vor sieben Jahren. Wie war seinerzeit Ihre Position vor fünf Jahren in dieser Rangliste und wie ist Ihre Stellung heute?

**Arnemann:** Wir haben uns in den letzten fünf Jahren weiter nach vorne gearbeitet. Das zeigt unseren Fortschritt. Es bedeutet aber auch, dass wir noch Platz nach oben haben, den wir auch einnehmen wollen.

**INFO-MARKT:** Nowy Styl Deutschland gab in 2007 den erzielten Umsatz mit 20 Millionen Euro an. Welchen Umsatz erreichte die deutsche Vertriebsgesellschaft in Düsseldorf per Ende 2014? Und wie hat sich nach Ihrem Amtsantritt der Umsatz bis 2014 verändert und welche Zielsetzung besteht für das laufende Geschäftsjahr?

**Arnemann:** Wir haben uns im Laufe der Jahre von einigen vertriebskanalspezifischen Geschäftsfeldern im Versand- und Mitnahmehandel verabschiedet, die bis 2007 als die „klassischen Nowy Styl-Marktsegmente“ galten, also den absoluten Einsteigermarkt. Aufgrund des Wettbewerbes mit asiatischen Anbietern waren einige dieser Segmente nicht mehr wirtschaftlich attraktiv für uns und stellten vor allem kein Entwicklungspotenzial für Nowy Styl dar.

Stattdessen haben wir uns mit der Marke Nowy Styl auf die mittleren Preissegmente für die entsprechenden Vertriebskanäle konzen-

triert und das Fachhandelssegment ausgebaut. Letzteres haben wir zudem auch durch Zukäufe erweitert, was die Neuentwicklung von Nowy Styl-Produkten in diesen Segmenten teilweise obsolet werden ließ.

Durch Veränderungen unserer internen Strukturen nach den Zukäufen ist ein Vergleich nach Standorten nicht mehr sinnvoll. In 2014 erzielten wir insgesamt in Deutschland 75 Millionen Euro Umsatz, davon markenübergreifend rund 35 Millionen Euro mit Nowy Styl Deutschland und weitere 40 Millionen mit Produkten von Rohde & Grahl.

Verglichen mit der „magischen 2008er-Marke“, also dem Jahr, in dem der Wettbewerb bis zu 30 Prozent seines Geschäftes verlor und bis heute nicht an die alten Umsatzhöhen heranreicht, lag Nowy Styl, auch um unsere Zukäufe bereinigt, niemals unter den operativen Umsätzen von 2008, sondern ist stetig weiter gewachsen.

Für 2015 planen wir ein Wachstum im zweistelligen prozentualen Bereich. Die Basis dafür haben wir in den ersten drei Monaten des Jahres bereits gelegt und sind im Quartalsvergleich mit den Marken von Nowy Styl Deutschland (inkl. Grammer Office) um 22 Prozent gewachsen, bei Rohde & Grahl beträgt unser Wachstum sogar mehr als 30 Prozent. Bei allen Marken sind auch Projektumsätze mitverantwortlich für den Zuwachs, aber nicht ausschließlich. Auch unser Tagesgeschäft hat sich sehr stark entwickelt und ich bin zuversichtlich, dass wir das angestrebte Tempo, zweistellig prozentual zu wachsen, in 2015 halten können.

**INFO-MARKT:** Können Sie für Nowy Styl Deutschland denn keine konkrete Umsatzzahl nennen?

**Arnemann:** Das können wir schon, wir wollen aber nicht (lacht). Die Einzelumsätze jeder Marke sehen wir als Interna und ich bitte Sie, das zu akzeptieren.

**INFO-MARKT:** Für die polnische Muttergesell-



**Nowy Styl-Geschäftsführer Roman Przybylski:** „Seit 2014 unterscheiden wir nur noch zwischen Fachhandels- und Key Account-Geschäft. Ein klassisches Direktgeschäft wird es nicht mehr geben. Zudem kommunizieren wir sehr klar mit unseren Fachhändlern über jeden Fall im bundesweit-überregionalen und internationalen Key Account-Geschäft.“

schaft Nowy Styl Sp. z o.o. in Krosno avancierte Deutschland in den letzten zehn Jahren zum wichtigsten Markt der Unternehmensgruppe. Wie hoch ist der umsatzmäßige Anteil von Deutschland im Verhältnis zum Gesamtumsatz der Gruppe?

**Arnemann:** Deutschland trägt gut ein Viertel zum Konzernumsatz bei.

**INFO-MARKT:** Das bedeutet, dass die Nowy Styl Group einen Gesamtumsatz von rund 280 Millionen erreichte?

**Arnemann:** Richtig gerechnet, gut 275 Millionen waren es in 2014 (-> Tabelle auf Seite 3).

**INFO-MARKT:** Nowy Styl will sich bei ihrer deutschen Kundschaft mit der Qualität der Produkte, Logistik, Verlässlichkeit und lösungsorientierten Angeboten sowie Kunden-nähe gegenüber ihren Mitbewerbern profilieren. Inwieweit unterscheidet sich Ihr Angebot bezüglich der oben genannten Leistungsmerkmale von Ihren Mitbewerbern König + Neurath, Sedus Stoll, Dauphin, Haworth, Steelcase, Kinnarps und den kleineren Anbietern wie etwa Assmann, Palmberg und Wini?

**Arnemann:** Eine grundsätzliche Unterscheidung zu allen der genannten Unternehmen ist nicht definierbar. Alle haben ihre Stärken und Schwächen, so auch Nowy Styl. Unser Ziel ist es, näher an die Stärken der genannten Unternehmen heranzurücken und so in verschiedenen Bereichen besser zu werden und nicht eine spezielle Position auszuarbeiten.

Einige Etappenziele haben wir bereits erreicht, aber auch

Tabella 1

**Umsatzentwicklung Nowy Styl Group 2005 bis 2014**

Jahr	Umsatz in Mio. €	Änd. %
2005	212,51	-
2006	189,52	-
2007	229,49	21,1
2008	237,61	3,5
2009	156,73	-34,0
2010	200,31	27,8
2011	239,90	19,8
2012	239,58	- 0,1
2013	256,39	7,0
2014	275,99	7,6

Quelle: Nowy Styl Group

hier gilt, dass wir ständig nach Verbesserungspotenzial suchen und auch von den Stärken unserer Akquisitionen lernen, um diese auf bereits Bestehendes auszuweiten.

**INFO-MARKT:** Zur Premiummarke ‚BN Office Solution‘. Mit ihr soll mit Schreib- und Konferenztischen, Containern und Schrankmöbeln vom Home Office bis zum exklusiven, repräsentativen Chefbüro jeder Arbeitsplatz optimal gestaltet werden. Besteht die Produktpalette bereits in der genannten Beschreibung? Wenn nein, wann werden die Produkte vorgestellt?

**Przybylski:** Wir erarbeiten diesbezüglich ein neues europaweites Konzept, um BN in das gewachsene Markenportfolio zu integrieren. Das beinhaltet auch die Portfoliostrategie. Mehr wollen wir dazu zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht mitteilen.

**INFO-MARKT:** Wie soll die Produktlinie beispielsweise im Home Office in Deutschland vertrieben werden? Welche Zusatzleistungen geben Sie ohne Aufpreis?

**Arnemann:** Hier muss unterschieden werden. Denn auch im Home Office-Bereich gibt es einen sehr unterschiedlichen Bedarf und Preisstellungen. Wichtiger ist: Es gibt Produktausstattungen, die für eine Nutzung im Home Office nicht zwingend nötig sind. Beispielsweise ist eine SitzneigeEinstellung für Benutzer, die einen Stuhl täglich ein bis zwei Stunden nutzen, nicht unbedingt erforderlich. Ebenso wenig braucht es im Home Office Schiebepplatten etc.

In einigen unserer Programme haben wir diese Optionen daher nicht vorgesehen und somit auch keine Entwicklungs- und Werkzeugkosten, die wir über das gesamte Programm abschreiben müssten: Das spiegelt sich dann auch im Preis wider. Auf der anderen Seite bieten wir für diese Programme eine erhöhte Farbvielfalt an, auch bei Tischgestellen, denn das Möbel muss sich in der Regel in eine bestehende Wohneinrichtung einpassen lassen.

Ebenso dürfen wir den Bereich des Small Offices nicht vernachlässigen. Nicht jeder Betrieb möchte die Mittel aufwenden, um eine perfekte Büroustattung für alle Eventualitäten

zu erhalten. Insbesondere wenn die Konfigurationen nicht dem permanenten Wandel durch Umstrukturierungen unterliegen, wie es beispielsweise in einigen Konzernen der Fall ist. Auch diesen Bedarf bedienen wir mit einigen Sortimentsbereichen erfolgreich.

**INFO-MARKT:** Ist die von Ihnen angebotene Garantiezeit von fünf Jahren im deutschen Markt nicht marktüblich? Und was bedeutet die konkrete Aussage, dass der Anwender bei hoher Erwartung günstig einkaufen kann?

**Arnemann:** Die meisten unserer Produkte haben eine Garantie von fünf Jahren. In einigen preissensiblen Segmenten gewähren wir zwei Jahre Garantie auf Produkte von Nowy Styl. Das spiegelt sich natürlich auch im Preis für das Produkt wider. Vollkasko ist eben teurer als Teilkasko.

**INFO-MARKT:** Nowy Styl sieht sich im Hoch- und Niedrigpreis-Segment „gut aufgestellt“. Was bedeutet Ihre Aussage konkret im Hinblick auf die oben genannten Mitbewerber?

**Przybylski:** Auch hier muss erst definiert werden, für welchen Nutzer ein Produkt im Preis hoch oder niedrig bewertet wird. Das ist ein sehr individuelles Empfinden und vor allem vom Käufer und seiner Erwartung abhängig. Richtig ist aber, dass die Nowy Styl-Gruppe über ein Produktportfolio verfügt, welches den vielfältigen Anforderungen verschiedener Märkte in Europa gerecht wird. Somit runden wir nach oben und nach unten, je nach Betrachtungsweise des jeweiligen Marktes, einen enormen Preisrahmen ab, sowohl bei System- und Kastenmöbeln, über Polstermöbel bis hin zu Dreh- und Besucherstühlen.

Kumuliert auf einen Markt, aber auch reduziert um regional nicht interessante Produkte, verfügen wir über ein Produktportfolio für eine breite Basis verschiedener Zielkunden. Es ist für nahezu jeden Anspruch, und wenn man so will, für jeden Geldbeutel etwas dabei. Meines Wissens kann das aktuell so keiner unserer Wettbewerber darstellen.

**INFO-MARKT:** „Die Produktstrategien sollen immer Bedarf und Anforderungen des Kunden berücksichtigen“, lautete ei-



**Premiummarke BN Office Solution:** „Wir verfügen über ein Produktportfolio, welches den vielfältigen Anforderungen verschiedener Märkte in Europa gerecht wird. Wir runden damit einen enormen Preisrahmen ab, sowohl bei System- und Kastenmöbeln, über Polstermöbel bis hin zu Dreh- und Besucherstühlen.“

ner Ihrer PR-Mitteilungen. Ist das ein Alleinstellungsmerkmal von Nowy Styl? Oder gibt es überhaupt nach Ihrer Meinung Hersteller, die dieses Ziel nicht verfolgen?

**Przybylski:** Das hängt davon ab, welche Zielgruppe ein Unternehmen „verfolgt“. Innerhalb der jeweiligen Zielgruppe ist es sicher richtig, dass alle Hersteller dieses Ziel verfolgen. Nowy Styl zeichnet sich jedoch dadurch aus, dass wir für eine große Zahl verschiedener Zielgruppen anforderungsgerechte Produkte liefern können.

Wir operieren also auf einer sehr breiten Basis und besetzen viele Segmente, von denen unserer Mitbewerber jeweils nur einen Teil abbilden können. Hierzu ist eine sehr breite Kompetenz in der Entwicklung von Produkten nötig und eine sehr tiefe Kenntnis in verschiedenen Absatzkanälen und Märkten. Bei letzterem kommt uns unsere dezentrale Organisationsstruktur sehr entgegen. Denn wir beschäftigen in allen unseren internationalen Einheiten absolute Profis. Ich denke schon, dass wir in Summe damit einzigartig sind.





**Showroom in Düsseldorf:** „Wir erweitern den Showroom und haben zudem eine Ausstellungsfläche in Stuttgart angemietet, Berlin und Hamburg sollen folgen. Die Überarbeitung der Ausstellungen bei Frankfurt, in Steyerberg und Ebermannsdorf ist geplant.“

**INFO-MARKT:** Im letzten Jahr kündigten Sie anlässlich der Eröffnung eines Showrooms in Düsseldorf die Etablierung weiterer Ausstellungsräume an. Welche weiteren Ausstellungen sind in der Planung und an welchen Standorten?

**Przybylski:** Momentan errichten wir neue Ausstellungsräume in ganz Europa. Wir wollen unsere Präsenz am Markt sichtbar stärken. Vor allem natürlich auch in Deutschland. Unseren neuen Showroom in München haben wir bereits vor knapp einem Jahr eröffnet und verzeichnen rege Nutzung durch unsere Händler und Mitarbeiter.

Derzeit erweitern wir den Showroom in Düsseldorf von 500 auf circa 1.000 Quadratmeter und haben zudem bereits eine Ausstellungsfläche in Stuttgart angemietet. Ebenfalls ist die Überarbeitung der bestehenden Ausstellungen bei Frankfurt, in Steyerberg und Ebermannsdorf geplant. Darüber hinaus wollen wir Ausstellungsflächen in Berlin und Hamburg einrichten. Der Zeitrahmen für die letzten beiden Standorte ist aber noch nicht final festgelegt.

International eröffnen wir derzeit drei weitere Ausstellungen

in Polen, wo wir dann insgesamt sechs Showrooms haben. Zudem werden wir in Bukarest und in Dubai vertreten sein. In Paris, Budapest, Prag und weiteren Hauptstädten sind wir bereits ansässig. Unsere Ausstellung in London wird momentan vergrößert, denn – wie auch in Deutschland – hier ziehen wir, aufgrund der sehr guten Entwicklung in Großbritannien, auf eine größere Fläche um.

**INFO-MARKT:** Warum ist es für ein Fachhandelsunternehmen von Interesse, die Produkte von Nowy Styl anzubieten? Welche Vorteile hat der Fachhändler davon? Welche Bedingungen muss er erfüllen, um Vertragspartner zu werden?

**Arnemann:** Die Vorteile sind sicherlich bereits teilweise durch die obigen Antworten dargestellt. Für unsere Fachhändler bieten wir ein breit gefächertes Sortiment an, welches den Absatzmittlern ermöglicht, auch auf Bedarfsstrukturen zu reagieren, die die „klassischen Büromöbel-Anbieter“ nicht bedienen können. Unsere Partner müssen also keinen Kunden mehr gehen lassen, weil sie dessen Kaufziel nicht erfüllen können.

Zudem ist Nowy Styl ein finanziell sehr gesundes Unternehmen und damit auf lange Sicht ein zuverlässiger Partner, der nicht plötzlich „die Atmung einstellt“. Ganz im Gegenteil: Wir entwickeln uns sehr dynamisch weiter und werden in Zukunft noch mehr Lösungen abbilden können, mit denen wir unsere Partner im harten Wettbewerb unterstützen.

Eine spezielle Bedingungsliste, die wir unseren Partnern vorgeben, existiert nicht. Schließlich befinden wir uns in einem Käufermarkt. Aber es geht um gegenseitige Unterstützung. Wir sehen unsere Pflichten gegenüber unseren Partnern und kommen diesen nach – nicht mehr und nicht weniger erwarten wir von unseren Partnern.

Ergänzend bieten wir unseren Fachhandelspartnern ein breit gefächertes Schulungsangebot, welches praxisnah das nötige Basiswissen sowie vertiefendes Aufbauwissen in den Bereichen Produkt, Planung, Vertrieb und Ergonomie bietet. Kompetenz ist bekanntlich der Schlüssel zum Erfolg. Umso wichtiger ist es neben einer fundierten Fachkenntnis, den Kunden individuell zu beraten. Wir wollen unterstützend

durch Seminare der Nowy Styl Wissenswerkstatt diese fundierte Basis schaffen.

**INFO-MARKT:** Wie ist bei Ihnen die Problematik einer potenziellen Konkurrenz beziehungsweise den Ressentiments der Fachhändler gegenüber Ihren Direktvertriebsaktivitäten geregelt? Ist in dieser Hinsicht tatsächlich eine klare Trennung erreicht worden?

**Przybylski:** Das gehört der Vergangenheit an, in der es nicht immer eine eindeutige Zuordnung zwischen Fachhandels- und Direktgeschäft bei Rohde & Grahl gab. Dies war der Zusammenführung der Firmen Rohde, die überwiegend direkt am Markt arbeitete, und Grahl, die immer fachhandelstreu war, geschuldet.

Seit 2014 unterscheiden wir nur noch zwischen Fachhandelsgeschäft und Key Account-Geschäft. Ein klassisches Direktgeschäft wird es nicht mehr geben. Zudem kommunizieren wir sehr klar mit unseren Fachhändlern über jeden Fall im bundesweit-überregionalen und internationalen Key Account-Geschäft, in dem ein Händlerausschluss notwendig ist. Wir schießen nicht aus dem Nebel auf unsere Partner.

**INFO-MARKT:** Wie praktizieren Sie die Abwicklungen in den beiden verschiedenen Segmenten?

**Arnemann:** Wie bereits gesagt, geht es in einem hart umkämpften Markt darum, dass wir und unsere Partner uns gegenseitig unterstützen und nicht in Konkurrenz zueinander stehen. Darauf basierend haben wir mit der Übernahme von Rohde & Grahl ein sehr trennscharfes Regelwerk definiert. Dort ist ganz klar festgelegt, wann ein Kunde ein Key Account ist und wann ein Fachhandelskunde.

Dabei ist allerdings nicht allein das Angebotsvolumen entscheidend, sondern die Abwicklungskriterien, die durch den Key Account definiert werden. In einigen Fällen ist die Abwicklung durch Händler nicht zu leisten, wirtschaftlich nicht attraktiv und vom Händler auch gar nicht gewünscht. In den meisten Fällen ist die Zusammenarbeit mit dem Fachhandel jedoch unverzichtbar und wird auch durch uns forciert. Auch bei sehr großen Rahmenverträgen. Der Markt definiert die An-



**Neues Nowy Styl-Werk in Polen:** „Investition und Innovation sind die Säulen unserer Marktausrichtung. Dazu zählen neben den Akquisitionen und der Errichtung des neuen Möbelwerkes, an unserem Hauptstandort in Warzyce, auch Neuentwicklungen von Produkten für alle unsere Marken.“

Wir wollen unsere Fachhändler nicht in regionale Konkurrenz zwingen. Dennoch sind wir natürlich bestrebt, eine große Zahl Partner zu entwickeln, die alle unsere Marken anbieten. Doch dies muss mit Umsicht und fair umgesetzt werden. Wir möchten Vertriebspartner, die sich langfristig zu uns bekennen, da wir uns auch zu ihnen bekennen.

Die Vertriebsseinheiten sind bereits seit einem guten Jahr integriert, das heißt, jeder unserer Vertriebsmitarbeiter hat alle Marken zur Verfügung. Die Vertriebsgebiete unterscheiden sich natürlich regional nicht mehr. In Deutschland gibt es also, im Segment Bü-

forderung. Nachdem wir dieses nun seit einem Jahr umgesetzt haben, zeigt sich, dass nahezu keine Konflikte mehr bestehen und der Fachhandel Vertrauen in die Nowy Styl-Gruppe hat.

**INFO-MARKT:** Kommt es zwischen den Marken von Nowy Styl innerhalb der Fachhandelsorganisation nicht zu Reibungsverlusten?

**Arnemann:** Rohde & Grahl und Nowy Styl haben jeweils rund 350 Fachhändler, darunter auch viele, die Produkte aller Nowy Styl-Marken vertreiben. Natürlich kommt es dabei in gewissen Produktbereichen zu Überschneidungen. Jedoch ist das Potenzial für Kannibalisierungen gering. Denn die Produktportfolios, auch zwischen Grammer Office und Rohde & Grahl, überschneiden sich nur in den Sortimentsgrenzen. Zudem halten wir am selektiven Vertrieb fest, also wir nehmen keine unkontrollierte Streuung der Sortimente und Konditionen vor.

rofachhandel, nur noch eine Vertriebsseinheit, mit festen Vertriebsgebieten.

Die Wachstumsraten des ersten Quartals zeigen, dass diese Integration Früchte zu tragen beginnt, denn ein erheblicher Teil des Erfolges hat seinen Ursprung in der komplementären Zusammensetzung der Markensortimente aus unserem Hause. Dies bringt uns insbesondere im Projektgeschäft mit Fachhändlern Vorteile, da wir nunmehr in der Lage sind, vieles aus einer Hand anbieten zu können und dieses auch entsprechend umfassend durch unsere Planungsabteilung umgesetzt werden kann.

**INFO-MARKT:** Zur Übernahme von Sato Office: Welche Synergieeffekte wurden tatsächlich erzielt? Existieren für Marketing, Verwaltung etc. für alle drei Marken noch eigene Abteilungen?

**Arnemann:** Da Nowy Styl in Deutschland dezentral organi-

siert ist, haben wir nach wie vor eigene Innendienstabteilungen an den Standorten, die nach Vertriebskanälen aufgeteilt sind. Übergreifende Prozesse, wie beispielsweise Marketing und Logistik, sind dezentral an den Standorten, jedoch unter zentraler Steuerung.

Auf diese Weise laufen die Fäden immer zentral zusammen. Wir können aber sicherstellen, dass die täglichen Anforderungen unserer Kunden, des Marktes, der Verkäufer und auch der Marken selbst schnell und zielgerichtet umsetzbar bleiben, ohne durch die Dezentralität Parallelarbeiten oder Informationslücken zu riskieren. Im BWLer-Slang: Zentral betreiben wir Makro-Management, dezentral das notwendige Mikro-Management und die operative Umsetzung der Marktanforderungen.

**INFO-MARKT:** Herr Arnemann, Herr Przybylski, wir danken Ihnen für das Gespräch.



**Zentrale der Nowy Styl-Beteiligung Rohde & Grahl:** „Für 2015 planen wir ein Wachstum im zweistelligen prozentualen Bereich. Die Basis dafür haben wir in den ersten drei Monaten des Jahres bereits gelegt. Bei Rohde & Grahl beträgt unser Wachstum sogar mehr als 30 Prozent.“