

## Die Kunst, gut zu sitzen, zahlt sich aus

**Unternehmen im Gespräch** - KÖHL GmbH in Ober-Roden wächst als Spezialist für Bürositzmöbel -  
Kompetentes Netzwerk

VON ACHIM PREU

Qualität will gelebt werden. Kompromisslos, nachhaltig. Dann und nur dann ist auf Dauer eine Produktion in Deutschland möglich, selbst die Fertigung von Bürostühlen, für manchen Laien ein typischer Artikel für Niedriglohnländer. Doch dem ist bei besonders anspruchsvollen, hochwertigen und ergonomisch optimalen Sitzmöbeln fürs Büro eben nicht so. Ars sedendi, die Kunst zu sitzen, ist nicht umsonst der Slogan des Hauses. Dass namhafte und viel größere Konkurrenten gleichwohl Probleme haben, im Möbelhandel hierzulande generell ein Hauen und Stechen herrscht vor allem im Rhein-Main-Gebiet, das lässt den geschäftsführenden Gesellschafter Thomas Köhl von der gleichnamigen Köhl GmbH aus Rödermark keineswegs unruhig auf seinem Stuhl umherrutschen. Dazu ist seine Marktposition zu gut, gilt der 1976 gegründete Familienbetrieb in der Branche, die im vergangenen Jahr 487 Millionen Euro umgesetzt hat vom Drehsessel bis zum Stapelstuhl, als zu solide und gut aufgestellt.



Und das hat mehrere Gründe: So wird von Beginn an nach Vorbild der Auto- oder Flugzeugindustrie mit einem Netzwerk an Zulieferern zusammengearbeitet. Dass die so genannte Fertigungstiefe Köhls bei annähernd Null liegt, ist sicher ungewöhnlich, aber erfolgreich. Die Fertigung erfolgt ausschließlich auftragsbezogen, "wobei auch jeder einzelne Stuhl bei uns ganz wichtig ist", so Betriebswirt Köhl. Und schließlich hat das Unternehmen, das keinem Arbeitgeberverband angehört, aber auch keine Arbeitnehmervertretung hat, betriebliche Bündnisse mit einem Höchstmaß an Flexibilität geschnürt. Die Arbeitszeitkonten können von plus bis minus 100 Stunden schwanken, elf Stunden pro Tag sind möglich bei Auftragspitzen, auch Samstagsarbeit. Und das alles bei hoher Eigenverantwortung, wird betont: Irgendwie ein Zukunftsmodell, das offenbar nur Gewinner kennt. Dem steht nämlich eine Erfolgsbeteiligung gegenüber, die sich je zur Hälfte an der persönlichen Leistung festmacht wie etwa Pünktlichkeit oder Ausschussquote sowie am Betriebsergebnis, wie Köhl sagt. Das erfordert entsprechende Transparenz, aber damit habe man kein Problem, heißt es, auch wenn die Ertragszahlen nicht nach draußen gegeben werden. Bislang hat es dem Vernehmen nach noch nie ein Jahr mit roten Zahlen oder Kurzarbeit gegeben, was für sich spricht und das Geschäftsmodell. Dabei soll es bleiben, obwohl Rohstoff- und Logistikkosten drücken.

Zu guter Letzt fußt der Erfolg gleichfalls auf dem Exklusivvertrieb über etwa 300 autorisierte und kompetente Objekteinrichter in rund einem Dutzend Länder. So versorgt sich mancher kleine Gewerbetreibende zwar bei den preisaggressiven Segmüllers & Co. Aber die Beratungsqualität und das Serviceniveau bringe eben besondere Aufträge und sorgen für eine hohe Kundenloyalität. Rabatte jedenfalls in großem Umfang sind deshalb anders als in vielen Segmenten des Möbelmarktes kein Thema.

Die bislang größte Bestellung kam von der Oberfinanzdirektion Nordrhein-Westfalen: knapp 17 000 Stühle. Als Großauftrag gilt auch die Order der Landesversicherungsanstalt Mecklenburg-Vorpommern mit 1000 Sitzmöbeln. Beim Energieriesen E.ON kam man zum Zuge und sogar bei der VW-Nobeltochter Bugatti - "ein Highlight", wie Köhl befindet. Stark läuft das Geschäft ebenfalls mit Banken, wobei der Listenpreis die gewaltige Spannweite von 100 bis 2000 Euro hat. Dennoch ist der Familienbetrieb in zweiter Generation auch jenseits der Grenzen erfolgreich, wie die innerhalb eines Jahres um ein Zehntel auf 15 Prozent gestiegene Exportquote belegt. Besonders erfolgreich ist Köhl in den Niederlanden, wo zwei holländische Mitarbeiter die weitergehende Auslandsexpansion vorantreiben. Aber auch in Osteuropa gebe es weitere Chancen. Ziel ist eine Exportquote zwischen 30 bis 40 Prozent, so der Firmenchef, der zugleich in Deutschland das Wachstum fortsetzen will.

Innerhalb von vier Jahren wird ein Umsatz von 20 Millionen Euro als realistisch angesehen nach voraussichtlich 13 Millionen im laufenden Jahr und rund zwölf Millionen im vergangenen. Aktuell liegt der Auftragseingang 15 Prozent über dem Vorjahr. Und das, obwohl Büroarbeitsplätze abgebaut wurden und werden, der Markt insgesamt stagniert, was qualitatives Wachstum erfordert. Sprich: der Wert pro Stuhl nimmt deutlich zu. Dahinter steht die wachsende Erkenntnis, dass gute Sitzmöbel fürs produktive Wohlbefinden erforderlich sind und hochwertige Möbel von der Entwicklung bis zum Material sich letztlich auch rechnen. Zumal das "durchgängige Qualitätsprinzip" keine Unterschiede macht zwischen den vier Köhl-Hauptlinien, wobei generell ein Bruchtest bis 400 Kilo zu bestehen ist. Ob Kunststoff- und Aluteile, Leder oder Stoff, Rollen und Schrauben, die 20 Hauptlieferanten (90 Prozent aus Deutschland) gehören zu den Besten in ihrem Fach, heißt es. Da dort just-in-time gefertigt und angeliefert wird, hat Köhl Durchgriff bis auf die jeweilige Produktion, erlaubt aber auch eigene Dateneinsicht durch die Partner. Nur so ist eine flexible und rasche Reaktion in diesem Netzwerk möglich. Das ist insbesondere wegen der insgesamt rund 50 000 Variationsmöglichkeiten nötig. 100 Bezugsmaterialien liegen ständig auf Lager, weitere 1000 in vielen Farben und Qualitäten stehen zur Verfügung.

2004 wurden 70 000 Stühle in Rödermark endmontiert, bis zu 500 am Tag beträgt die Kapazität. Immerhin 30 Komponenten ohne Schrauben werden dabei sorgfältig zusammengeführt und auf alle Funktionen überprüft. Drei bis vier Wochen beträgt die Lieferzeit. Das moderne Betriebsgebäude mit einem exklusiven neuen Ausstellungsraum und die hellen Montagehallen auf insgesamt 7700 Quadratmetern atmen den Anspruch, den man an sich selbst hat und der Kunde haben darf. In der Montage sind Schreiner oder Kfz-Mechaniker in Teams tätig, die ihren Erstberuf trefflich einbringen können, was die handwerkliche Wertigkeit dokumentiert. Wenige Türen weiter sitzt die Entwicklungsabteilung, wird an immer ausgefeilteren Stühlen für ermüdungsfreies und gesundes Sitzen gearbeitet. Das Gütesiegel vom Zentrum für Präventivmedizin in Bad Kissingen steht dafür.

Wie viel dem Unternehmen Innovation wert ist, zeigt der Umsatzanteil zwischen acht und zehn Prozent, der hier investiert wird. Auch Vermarktung und Versand gehören zu den Kernkompetenzen, wofür ein eigener Fuhrpark bereit steht. Aber es gibt natürlich auch Vertragsspeditionen. Geht es weiter weg, wird der Stuhl wieder fein säuberlich zerlegt und in Kartonage verpackt.

Verkauf über Versender? Büroschränke oder Schreibtische zur Programmergänzung? An beides wird nicht gedacht, sagt Köhl. Man habe sich "nie von der Wurzel entfernt". Und erntet nun die Früchte dieser längst wirtschaftsweit betriebenen Fokussierung auf die eigenen Stärken.

Die Basis dafür lag einst in einer Schlosserei im Ortsteil Ober-Roden, ehe die Eltern Inge und Günter Köhl damit begannen, selbstständig und unter eigenem Namen Bürostühle zu bauen. Damals gab es fünf Mitarbeiter. Inzwischen sind es 60 - mit steigender Tendenz. Allerdings, so Köhl, bremse die Belegschaft hier von sich aus etwas, sei an hoher Auslastung interessiert. Und wenn mal eine Stelle zu besetzen ist, was allein aus der geringen natürlichen Fluktuation heraus sehr selten ist, werde sie oft genug durch Mundpropaganda wieder besetzt. Ab 2006 will man auch bei der Ausbildung mit zwei Azubis wieder in die Verantwortung gehen. In diesem Zusammenhang vergisst Köhl nicht die schadstoffgeprüften Materialien zu erwähnen und die aktuellsten Prüfsiegel bei Qualitäts- und Umweltmanagement, für Importeure keine leichte Übung. Dafür aber ein weiteres Argument, mit dem Köhl das Markenprofil künftig schärfen will. Denn wer besonders fest im Sattel sitzt, der auch ein Bürossessel sein darf, der fällt selten um. Schließlich soll trotz aller Übernahmeofferten das Unternehmen auch in dritter Generation in Familienhand bleiben.

