

# Qualität vor Quantität



Eine möglichst günstige Herstellung ist kein Garant mehr für Erfolg am Büromöbelmarkt - im Gegenteil: eine ökologische Produktion, Qualität und Beratung durch den Fachhandel sind Faktoren, mit denen sich Unternehmen heute erfolgreich behaupten.

**B**illigproduktion, Rationalisierung und Verlagerung der Produktion in Niedriglohnländer - Schreckensvisionen, die in nahezu allen Wirtschaftszweigen mittlerweile Wirklichkeit geworden ist. Doch gibt es noch eine Reihe von Unternehmen, die bei diesem Spiel nicht mitmachen, Qualität vor Quantität setzen und weiterhin auf den Produktionsstandort Deutschland setzen. Einer von ihnen ist der Büromöbelhersteller KÖHL aus Rödermark.

Das Familienunternehmen setzt dabei auf eine Strategie, bei der die Vermarktung seiner Sitzmöbel über den Fachhandel, eine konsequente ökologische Ausrichtung und eine mitarbeiterfreundliche Firmenpolitik im Vordergrund stehen. Die Produktion der Stühle findet

ausschließlich in Deutschland statt. Auch bei der Wahl seiner Zulieferer legt KÖHL Wert darauf, dass sie ihren Standort in Werksnähe haben. Das schont die Umwelt dank kurzer Wege und sichert Arbeitsplätze. Das Unternehmen verwendet zudem energiesparende Technologien in der Produktion und recyclebare Materialien.

Diese Politik hat nicht nur Auswirkungen auf die Umwelt - auch die Kunden profitieren davon: „Die Ökobilanz eines Produkts wird bestimmt von dessen Lebensdauer. Je länger der KÖHL-Stuhl seinen Nutzer trägt, umso nachhaltiger ist dies auch für die Umwelt“, erläutert Geschäftsführer Thomas Köhl. „Es ist doch besser, hochwertige Materialien bei der Produktion zu verwenden, die später auch noch in allen Einzelteilen wertvoll genutzt oder weiterverarbeitet werden können, statt diese unver-

rottbar auf Sondermülldeponien zu lagern.“

Anstatt auf eine möglichst billige Produktion setzen immer mehr Hersteller auf Qualität. Gleichzeitig bemerken auch die Käufer, dass hochwertige Möbel die bessere Wahl sind. „Wir spüren, dass ein Umdenken stattfindet“, erläutert Köhl. „Galt es früher noch, dass viele Menschen von allem den Preis wussten, aber von nichts den Wert, so stellen wir fest, dass immer mehr Firmen qualitativ hochwertige Sitzmöbel bevorzugen.“

Seit der Firmengründung im Jahr 1976 vertritt das Unternehmen seine Stühle über den qualifizierten Fachhandel - auf den das Unternehmen bis heute setzt: „Die Dienstleistung beim und die Betreuung nach dem Kauf sind untrennbar mit dem Produkt verbunden“ weiß Köhl. „Jeder Nutzer eines KÖHL-Stuhls wird

von unseren Fachhandelspartnern eingewiesen und so mit der Handhabung und den Funktionen vertraut gemacht.“

Seminare und Fortbildungen über die neuesten Erkenntnisse auf dem Gebiet der Ergonomie unterstützen die Fachhändler bei ihrer Aufgabe. Der Stuhl soll dem Körper Bequemlichkeit bieten, jedoch ebenso Sicherheit und Unterstützung bei allen Bewegungsabläufen im Arbeitsalltag. Gespräche mit Anwendern, Einkäufern und Arbeitsmedizinern sollen KÖHL neue Erkenntnisse im Bereich der Ergonomie aufzeigen und gleichzeitig die Bedürfnisse der Kunden erfüllen. Für das Unternehmen ist die Strategie erfolgreich: „Rund 100.000 Stühle haben wir im Jahr 2007 verkauft“, freut sich Köhl. Verkauf und Beratung der KÖHL-Stühle sollen daher auch in Zukunft über den Fachhandel erfolgen.

Doch die Branchenkrise, die in den neunziger Jahren ihren Anfang nahm und im Jahr 2003 ihren Höhepunkt erreichte, konnte das Unternehmen allein mit fachlicher Beratung und hoher Qualität nicht überstehen. Auch KÖHL musste Abstriche machen und sich neu ausrichten. Die Lösung in Rödermark war die Veränderung der Unternehmensorganisation. Dies muss jedoch nicht immer zu Lasten der Mitarbeiter gehen. „Wir mussten flexibler werden, um am Markt wettbewerbsfähig zu sein“, beschreibt Thomas Köhl die damalige Situation. Das bedeutete vor allem die Anpassung der Arbeitszeiten an die Auftragslage: Von einer

*„Wir spüren, dass ein Umdenken stattfindet und immer mehr Firmen qualitativ hochwertige Sitzmöbel bevorzugen.“*

THOMAS KÖHL,  
Geschäftsführer  
der KÖHL GmbH.



starren Arbeitszeitregelung ging das Unternehmen 1998 zu einem Arbeitszeitkontenmodell über: Bis zu 150 Stunden Mehrarbeit kann seitdem bei gleichbleibendem Einkommen mit Freizeit ausgeglichen oder ausbezahlt werden. Dem Unternehmen sichert das Modell eine höhere Flexibilität am Markt. Zudem fallen auch in Zeiten der Spitzenbeschäftigung keine Überstundenzuschläge mehr an.

Im Gegenzug erhalten die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich eine Jahreserfolgsprämie zu erwirtschaften. Diese setzte sich je zur Hälfte aus einer Gewinnbeteiligung und der persönlichen Leistung zusammen, die in einem Gespräch mit dem Vorgesetzten bewertet wird. Dies soll auch der persönlichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters dienen, sich nicht allein auf reine Leistungsziele beziehen und beispielsweise auch Weiterbildungsmöglichkeiten einschließen.

Dabei kann jeder Mitarbeiter am Verlauf der Absatzzahlen die Entwicklung seiner Gewinnbeteiligung selbst einschätzen. Da keine Aufträge über Preis- und Margenzugeständnisse beschafft werden, besteht ein enger Zusammenhang zwischen der Zahl verkaufter Stühle und dem Betriebsergebnis. Auch den Auftragsbestand gibt KÖHL seinen Mitarbeitern bekannt. Die Gewinnbeteiligung soll zudem das Gemeinschaftsgefühl erhöhen haben: Jeder Mitarbeiter sei motivierter und melde sich weniger krank, auch werde weniger Ausschuss produziert. Köhl ist mit dem Ergebnis der Veränderungen zufrieden: „Seitdem wir die Mitarbeiterbeteiligung eingeführt haben, heißt es nicht mehr, wir arbeiten nur für KÖHL. Seitdem heißt es, wir arbeiten für die Kundenzufriedenheit.“



WERKSGELÄNDE: Vom ihrem Firmensitz im hessischen Rödermark liefert die KÖHL GmbH Stühle nach ganz Europa.

Nadia Hamdan ■