



Firmenerbe Stammberger

Ende der Gemütlichkeit

Möbelindustrie Einrichtungshäuser liefern sich irrwitzige Rabattschlachten, Billigimporte vermiesen den Herstellern das Geschäft. Gibt es bald keine Sessel und Sofas aus Deutschland mehr?

Es waren einmal drei Brüder, die hießen Ewald, Max und Arnold Schillig. Sie lebten in Frohnlach in Oberfranken, einer Gegend, die berühmt für ihre Korbflechterei war.

Die drei jungen Schilligs begeisterten sich für das Handwerk, sie flochten Truhen und Sessel aus Weiden und machten daraus nach dem Krieg ein Geschäft, jeder ein eigenes für sich. Zur besseren Unterscheidung der Unternehmen nannten die Leute Ewalds Laden „E-schi“, Maxs Geschäft „Ma-schi“ und Arnolds Firma, nun ja, „Ar-schi“.

Verständlich, dass Arnold Schillig nicht amüsiert war. Da hatte er folgende Idee: Er erinnerte sich seines Zweitnamens und

nannte sich fortan Willi Schillig. „Tja, das war mein Großvater“, sagt Erik Stammberger und deutet auf das Bild des im Jahr 2013 verstorbenen Seniors, das im Foyer der W. Schillig Polstermöbelwerke hängt.

Der Enkel ist heute dort der Chef, aus dem Familienbetrieb ist ein Global Player der Möbelindustrie geworden mit 1200 Mitarbeitern an vier Standorten weltweit. In der Branche kennt jeder das Unternehmen unter dem Namen „Wischi“.

Es ist eine Geschichte, wie sie nur das Wirtschaftswunder schreiben konnte: aus der Zeit von Ohrensessel und Nierentisch, als die Deutschen ihren Wohlstand und ihren sozialen Status noch mit Möbeln aus-

drückten und auf die guten Stücke hinsparten. Das ist lange her.

Mittlerweile sind Einrichtungsgegenstände vielfach zur namenlosen Billigware verkommen, nicht weit entfernt vom Wegwerfartikel. Selbst ein Exklusivhersteller wie W. Schillig spürt Gegenwind. „Das gesamte Preisgefüge ist unter Druck geraten“, sagt Stammberger: „Hier geht einiges ab.“

Willi Schilligs Enkel, Jahrgang 1973, markante Brille, das Haar raspelkurz wie sein Bart, kennt das Gewerbe von klein auf – und beobachtet gerade staunend, wie schnell es sich verändert. Innerhalb von zehn Jahren seien Polstermöbel um etwa 15 Prozent billiger geworden, schätzt er,

FOTO: PETER ROGGENTHIN / DER SPIEGEL

Unbequeme Konkurrenz

obwohl sich Rohstoffe wie Leder oder Schäume verteuert hätten. Was passiert ist? Stammberger nennt es den polnischen Schnitt.

Der deutsche Möbelmarkt wird regelrecht überrollt von Tischen, Schränken und Wohnlandschaften aus dem Ausland. Der Importanteil hat sich seit dem Jahr 1999 von 27 auf 61 Prozent mehr als verdoppelt. Die Ware kommt aus Tschechien, Ungarn, Litauen, aber auch aus Indonesien und China. Am erfolgreichsten aber sind die Polen: Jedes vierte Möbelstück, das in deutschen Wohn-, Ess- oder Schlafzimmern steht, stammt mittlerweile aus einem Betrieb östlich der Oder.

Dieser Umbruch hat einige deutsche Hersteller kalt erwischt. In Ostwestfalen, dem Zentrum der Branche, häufen sich die Schieflagen. Wellemöbel, ein namhafter Kastenmöbelproduzent aus Bad Lippspringe, kämpft ums Überleben; Paschen & Company befindet sich in einer ähnlichen Lage; und Holtkamp, gegründet 1901, wird gerade abgewickelt.

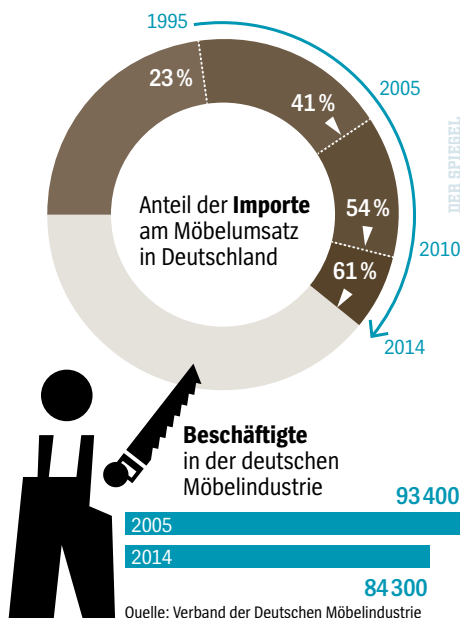
Auch andere klangvolle Namen machen unerfreuliche Schlagzeilen. Hülsta baut 170 Arbeitsplätze ab; bei Interlübke hat die Alteigentümerfamilie Lübke den Betrieb verkauft, dort soll jeder sechste Mitarbeiter gehen. In Oberfranken, wo zur Wendezeit noch mehr als 70 Polstermöbelhersteller existierten, ist heute nur noch knapp ein Dutzend Unternehmen übrig. Und der Rückgang wird wohl anhalten.

Es sind verstörende Nachrichten aus einer mittelständischen Industrie, die auf eine glorreiche Vergangenheit zurückblicken kann. Heute müssen sich die Hersteller existenzielle Fragen stellen: Hat der Möbelbau hierzulande noch eine Zukunft? Oder wird die Produktion über kurz oder lang das Land verlassen? Erwartet die Branche also ein Schicksal wie die Unterhaltungselektronik, wie Saba oder Nordmende?

„Nichts hält ewig“, sagt der polnische Unternehmer Adam Krzanowski, diese Erfahrung hätten Osteuropäer spätestens seit den Ereignissen von 1989 den Westlern voraus. Krzanowski lehnt sich lässig zurück in seinen luxuriösen Bürostuhl, einem Modell aus eigener Produktion.

Vor 23 Jahren gründeten er und sein Bruder Jerzy in Krosno die Nowy Styl Group, zu Deutsch: Neuer Stil. Sie mieteten eine Halle und schraubten einfache Sitzmöbel zusammen, aus Stahl und Kunstleder. Heute ist die Unternehmensgruppe mit 6100 Mitarbeitern und rund 300 Millionen Euro Umsatz der viertgrößte Büromöbelhersteller in Europa. „Wir hatten unsere historischen fünf Minuten, sagt Krzanowski, „und wir haben sie genutzt.“

Die Brüder sind Pioniere in einem Industriezweig, der viel zum polnischen Wirtschaftswunder der vergangenen Jahre



beigetragen hat. Die Möbelindustrie besitzt eine lange Tradition im waldreichen Land, und seit dem Fall des Eisernen Vorhangs spielt sie ihren Lohnvorteil im internationalen Wettbewerb souverän aus: Eine Arbeitsstunde kostete 2013 gut sechs Euro, in Deutschland war sie damals sechsmal so teuer. Die Folge: Die polnische Möbelindustrie steigert Jahr für Jahr den Umsatz, die Exporte wuchsen allein 2014 um 14 Prozent, ein Drittel der Ausfuhren geht nach Deutschland.

In diesen Wochen startet die Nowy Styl Group am Fuß der Nordkarpaten die Fertigung in einer neuen Fabrik, so groß wie sechs Fußballfelder. Der Hallenboden ist blitzblank, die Arbeiter, sie heißen hier Operatoren, füttern Computer mit Daten über bestellte Büroschränke und Tische. Ab und an kommt ein Gabelstapler angefahren und legt einen Stoß Spanplatten nach, den Rest erledigt eine Hightech-Maschine: Sie sägt Bauteile, sortiert sie und schneidet sogar einen passenden Versandkarton aus.



Büromöbelproduzent Adam Krzanowski
„Nichts hält ewig“

Fast 27 Millionen Euro hat die Anlage gekostet, knapp 10 Millionen davon hat die EU als Investitionshilfe beigesteuert. Brüssel bezuschusst neue Maschinenparks oder Produktionshallen in Polen mit bis zu 70 Prozent – zum Ärger der deutschen Hersteller. Solche Subventionen seien ungerecht, die Konkurrenten hätten die Unterstützung gar nicht nötig, argumentiert der Verband der deutschen Möbelindustrie. Er hat in Brüssel Beschwerde gegen die Förderpraxis eingelegt. Die Prüfung dauert an.

Die Billigimporte machen den heimischen Möbelbauern schwer zu schaffen. Allerdings tragen auch eigene Versäumnisse dazu bei, dass viele in der Branche nach einer Perspektive suchen. Gut 500 Hersteller existieren noch in Deutschland, fast alle sind in Familienhand, der Generationswechsel steht häufig noch bevor. Die Seniorchefs führen die Betriebe oft so, wie sie es von früher, in der gemütlichen Vergangenheit, gewohnt sind.

Diese Behäbigkeit wird allmählich zum Problem. Die Deutschen leisten sich Lieferzeiten, die eher in Monaten als in Wochen zu bemessen sind. Elektronisches Einkaufen oder Planen ist vielen noch fremd. Nur wenige investieren in den Aufbau von Marken. Und ihr Qualitätsmanagement weist zuweilen eklatante Schwächen auf: Die Hälfte der Einbauküchen beispielsweise wird von den Kunden reklamiert, wofür freilich oft auch Montagefehler verantwortlich sind. „Es gibt noch viel Raum zum Optimieren“, drückt es Timo Renz, Experte der Münchner Beratungsfirma Wieselhuber & Partner, höflich aus.

Viele deutsche Hersteller geraten zusätzlich unter Druck, weil sie der Macht der großen Möbelhändler hoffnungslos unterlegen sind. Die zehn größten Akteure beherrschen bundesweit schon fast die Hälfte des Marktes; an der Spitze steht Ikea, gefolgt von Unternehmen wie Höffner, Roller, Porta und Poco. Das größte Rad dreht indes die XXXLutz-Group mit ihrem verschachtelten Firmenimperium. Die Österreicher übernehmen derzeit reihenweise Möbelhäuser, zuletzt stiegen sie bei der westfälischen Kette Zurbrüggen ein.

Zudem haben sich die Händler in Einkaufsverbänden zusammengeschlossen, sie heißen Begros, Alliance, Atlas, MHK, Garant oder neuerdings Giga-X, und sie stehen für Milliardenumsätze. Mit dieser massiven Nachfrage bestimmen sie die Konditionen fast nach Belieben. Sie sind bestens im Geschäft mit den Anbietern aus dem Osten – und wer im Westen nicht mitzieht, wird kurzerhand ausgelistet.

Bei den Handelsriesen zählen allein Preis und Menge. Ihre Verkaufsräume erreichen mittlerweile die Dimension von Hangars. Auf 23 Millionen Quadratmetern werden in Deutschland Möbel verkauft,

die Fläche entspricht fast der Hälfte Manhattan. Und in diesen Mega-Märkten liefern sich die Einrichter eine Rabattschlacht sondergleichen, das Motto lautet „Drei-zwei-eins für 999“: ein Dreisitzer, ein Zweisitzer und ein Sessel, zusammen für 999 Euro. Oder auch billiger. Der Hamburger Fischmarkt lässt grüßen.

Höfner „schenkt“ den Kunden die Mehrwertsteuer, Porta winkt mit Tankgut-scheinen, Dodenhof wirbt mit „Sofort Bar-Rabatt“ bei null Prozent Zinsen und sechs Jahren Laufzeit. Und Möbel Kraft lockt mit einem Speiseangebot, das jedes ordentliche Lokal in kürzester Zeit ruinieren würde: ein Wiener Schnitzel vom Kalb für 2,95 Euro, das Glas Prosecco gibt's gratis vorweg. Prost Mahlzeit!

Jeden Tag ist Ausverkauf, zumindest wirkt es so auf die Kunden. „Mit den großen Händlern verdienen viele aus der Industrie kein Geld“, beschreibt der Branchenexperte Renz die fatalen Folgen des Preisdrucks auf die Hersteller. „Sie wird die Geister, die sie rief, nicht mehr los.“

Beobachten lässt sich dies stets im Januar, wenn in Köln die Möbelmesse beginnt und die Chefeinkäufer von Stand zu Stand ziehen. Ihr wichtigster Begleiter ist das Tablet, damit fotografieren sie die ausgestellten Stücke und notieren die Preise. Und manchmal bleibt sogar Zeit, sich aufs Sofa zu setzen. So geht das im Halbminutentakt, ein Modell nach dem anderen.

Früher habe man sich noch über die neue Kollektion unterhalten. Heute kämen die Einkäufer mit ihrer Preismatrix und schönen einfach alle Produkte darüber, klagt ein Möbelhersteller: „Für das Besondere gibt es keinen Platz mehr.“ Und dann bekomme er immer wieder zu hören, andere böten ja Ähnliches an, nur eben viel

billiger: die Betriebe aus Osteuropa, aber auch aus Fernost.

HTL heißt einer dieser Angreifer, ein Konzern aus Singapur mit 8000 Mitarbeitern, gegründet 1976 von den drei Phua-Brüdern Yong Pin, Yong Sin und Yong Tat. Ihre Vision lautet: In jeder Wohnung der Welt soll ein Sofa stehen – am besten eines von ihnen.

Natürlich spielten Frachtkosten eine Rolle, und der starke Dollar sei ebenfalls eine Last, sagt Boon Huat Phua, Sohn eines Gründers und zuständig für das Europa-Geschäft. Doch am Expansionskurs werde man auf jeden Fall festhalten. Phua sitzt im Modell RS 10565, einer Landschaft von einer Couch, und fingert an einem Schalter in der Lehne herum. Auf Knopfdruck entfalten sich Kopf- und Fußteil, sechs Motoren verbergen sich unter dem Polster. „Solche Funktionen sind heute entscheidend“, sagt der Geschäftsführer.

HTL will wegkommen vom Image des Billigproduzenten, auch wenn das Unternehmen noch immer vorwiegend die niedrigeren Preislagen bedient. Mittlerweile beschäftigen die Phua-Brüder Designer aus Italien, sie haben den toskanischen Hersteller Corium gekauft, in Deutschland gehört ihnen die Einrichtungskette Domicil. „Wir wollen Marken entwickeln“, sagt der Europa-Chef.

So dringen Asiaten und Osteuropäer tief ins angestammte Geschäft der deutschen Hersteller vor, die Möbelbauer geraten unter Zugzwang. Einige verändern radikal ihr Geschäftsmodell und gehen ganz unterschiedliche Wege. So wie die drei Firmen der Schillig-Brüder aus Frohnlach jeweils andere Pfade nahmen.

Das Unternehmen Ewald Schillig, heute geführt vom Enkel Carsten Henning, lässt seine Polstermöbel vor allem in Osteuropa

fertigen. Er beauftragt Lohnunternehmer, die dort für ihn die Modelle bauen.

Zwei Straßen weiter verfolgt sein Großcousin, der Willi-Schillig-Chef Stammberger, eine andere Strategie: Er hat sich die deutsche Autoindustrie zum Vorbild genommen. Wie VW oder Mercedes setzt Stammberger auf eine Mischkalkulation: Einen Teil des Sortiments fertigt er weiter in Oberfranken, vor allem die besonders hochwertigen Modelle. Zugleich aber ist er in Osteuropa und China aktiv, und zwar mit eigenen Fabriken. „Hätten wir das nicht gemacht, wären wir heute nicht mehr hier“, sagt er, während er durch das Lederlager läuft.

Dort riecht es wie auf einem Basar. Abertausende Häute liegen in Regalen gestapelt oder sind noch in Holzkisten aus Brasilien verpackt. Stammberger begutachtet ein Exemplar, es ist auf einer Trommel aufgespannt. „Eine traumhafte Haut“, sagt er, nur ein kleines Brandmal stört das Ebenmaß. Beim Zuschnitt hilft neuerdings der Computer.

Eine Maschine scannt die Haut und kalkuliert exakt, mit welcher Geometrie der geringste Verschnitt produziert wird. Vier bis fünf Prozent seien auf diese Weise zu sparen, rechnet der Manager vor. Rund 20 Euro kostet der Quadratmeter Leder im Schnitt, bei 1,5 Millionen Quadratmetern, die W. Schillig im Jahr verarbeitet, kommt da einiges zusammen.

Mit solchen Effizienzgewinnen treibt Stammberger die Produktivität nach oben. Vor allem aber will er sicherstellen, dass der Qualitätsabstand zu Standardprodukten gewahrt bleibt: zu Möbeln, die nur verleimt sind und nicht gedübelt, zu Polstern, die keinen Federkern besitzen, sondern bloß aus einem Schaumblock geschnitten sind und deren Gestell aus Spanplatte gefertigt ist und nicht aus Hartholz.

Das Problem ist nur: Der Durchschnittsverbraucher zeigt bisher wenig Neigung, diesen Aufwand zu honorieren und dafür entsprechend zu zahlen – ganz anders als zum Beispiel der Autokäufer. „Möbel sind kein Preisgut, sondern ein Kulturgut“, lautet die Parole, die der Hülsta-Chef Heiner Goosens ausgibt. Doch der Möbelindustrie fällt es nicht leicht, ein solches Bewusstsein zu entwickeln, da die Deutschen ganz selbstverständlich mehr für ein Smartphone ausgeben als für ein Sideboard. Ob sich diese Einstellung ändern lässt?

Gewiss ist für deutsche Möbelhersteller nur eins: Abwarten wäre fahrlässig. Und auch dafür bieten die Frohnlacher Brüder ein Beispiel.

Der Dritte im Bunde, Max Schillig, war nach der Öffnung des Ostens mit seiner gesamten Produktion in Oberfranken geblieben. Das Unternehmen existiert schon viele Jahre nicht mehr.



Einrichtungshaus in Hamburg: Verkaufsräume, groß wie Hangars

Alexander Jung, Jan Puhl