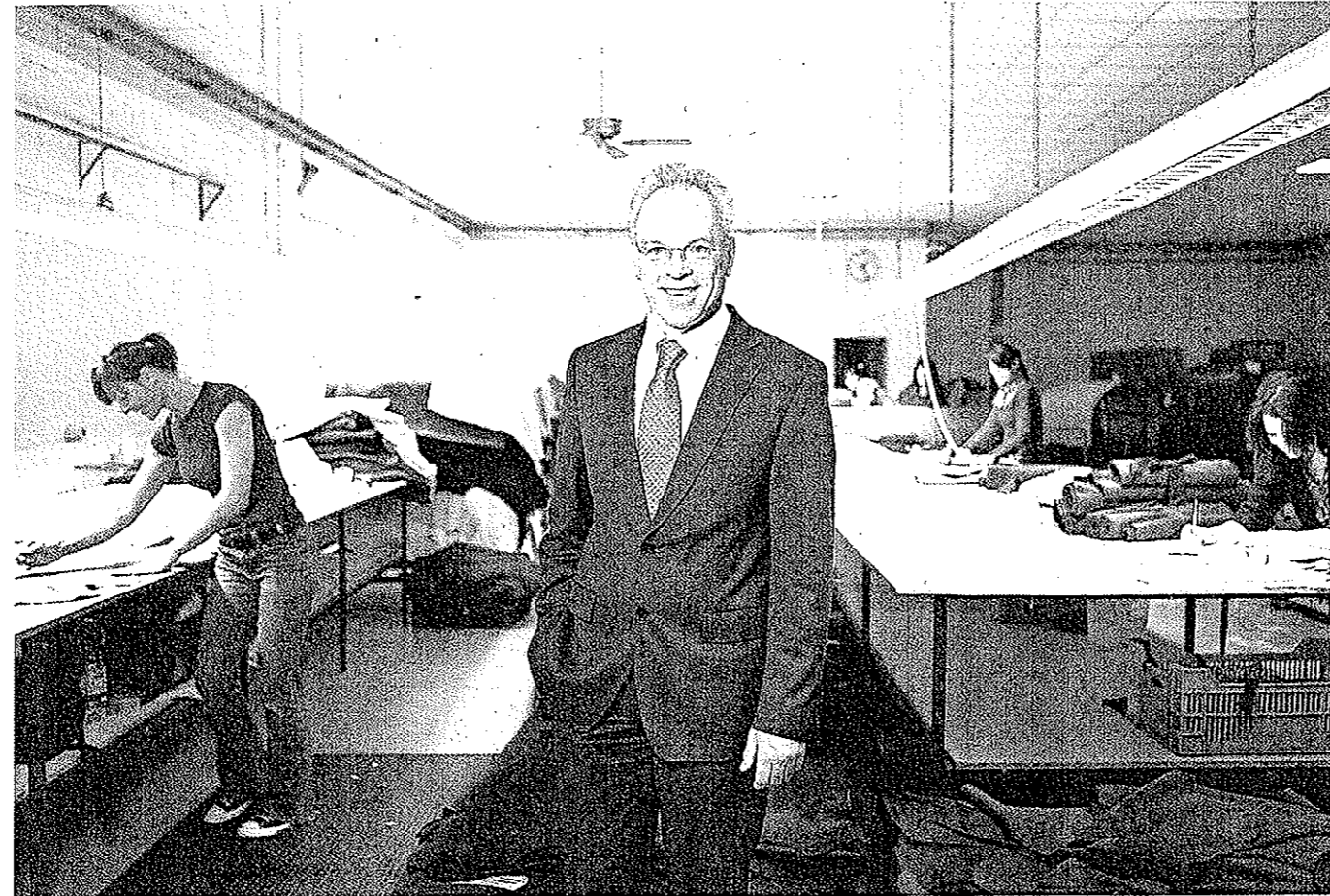


Leicht gebückt schlurft Roland Meyer-Brühl durch die lichtdurchflutete Produktionshalle seiner Firma. Ein paar Dutzend Näherinnen sitzen an ihren Tischen, leise rattern die Nähmaschinen, Stoffbahn um Stoffbahn werden mit sauberen Nähten verbunden zu Sofabezügen. Geschäftsführer Meyer-Brühl registriert den Arbeitsablauf, nickt zufrieden und singt das Hohelied auf die besondere Arbeitsatmosphäre in seinem Polsterunternehmen im oberfränkischen Bad Steben. Die moderne Fabrikhalle ist in den Hang gebaut, Meyer-Brühl sagt, sie sei „in die Landschaft integriert“; die Fassadenfarbe schimmert grün-gräulich, aber für Meyer-Brühl ist sie „bewusst dem Fichtenwald angepasst“, der das Fabrikgelände umschließt. Arbeit und Natur, das ist das Petitum des Polstermöbelfabrikanten Brühl, sollen im Einklang sein.

Ein bisschen will Meyer-Brühl die Welt verbessern, also die der Polstermöbelindustrie, wenn er solche Sätze sagt, dass man die menschliche Gesellschaft nicht auf den Prozess von Angebot und Nachfrage reduzieren dürfe und der Mitarbeiter im Mittelpunkt der Polstermöbelherstellung stehe. In seiner betont jugendlichen Jeans, den Schal lässig über dem Sakko geknotet, sieht Meyer-Brühl aus wie ein junggebliebener Kreativer. Oder wie der exakte Gegenentwurf zum so korrekten Trigma-Eigner Wolfgang Grupp, der in dem berühmt-berüchtigten Werbespot kurz vor der „Tagesschau“ im Maßanzug mit Einstecktuch an seinen Näherinnen vorbeistolziert und – flankiert von einem Schimpansen – den bekannten Satz sagt: „Wir werden auch in Zukunft nur in Deutschland produzieren und unsere 1200 Arbeitsplätze sichern.“

Meyer-Brühl geht es um mehr als um sichere Arbeitsplätze. Für ihn müssen die Arbeitsplätze der Natur des Menschen angepasst sein. Meyer-Brühl spricht von „Arbeitsinseln“: Die Näherinnen arbeiten in Gruppen, wechseln von der Universal- zur Spezialnähmaschine und wieder zurück, sie arbeiten im Sitzen oder im Stehen, und wenn sie stehen, dann auf rückenschonenden Gummimatten und nicht auf dem bloßen Betonboden. „Es wird konzentriert gearbeitet“, sagt Meyer-Brühl recht leise, „aber es herrscht keine Hektik.“ Dass die Produkte aus diesem vermeintlichen Arbeits-Biotop zwischen Wiesen und Weidern irgendwie auch teuer sein müssen, ein Brühl-Sofa leicht mehr als 6000 Euro kostet, verschweigt der Unternehmer nicht. Meyer-Brühl mag im Gespräch manchmal den Eindruck eines versponnenen Weltverbessers erwecken, als Geschäftsführer hat er die Deckungsbeitragschere dann doch im Kopf: „Nachhaltigkeit muss sich auszahlen“, sagt er und vertraut auf Umfragen, wonach zwei von drei Verbrauchern bereit sein sollen, für umweltverträglichere Produkte auch mehr Geld zu bezahlen. Deshalb beschreitet Meyer-Brühl den Ökowerg mit bemerkenswerter Konsequenz. Weil bei Brühl die So-



Argument Lederqualität: *Thomas Venzke, Geschäftsführer von Machalke & Machalke, vertraut auf die Treue seiner Lederlieferanten.*



Teure Arbeit am guten Sitz

Jedes zweite Sofa in Deutschland kommt aus Oberfranken. Aber bleibt das auch so, wenn die Ledercouch aus China nur 300 Euro kostet? Drei bayerische Unternehmer geben drei unterschiedliche Antworten. *Von Henning Peitsmeier*



Argument Nachhaltigkeit: *Bei Roland Meyer-Brühl, dem Geschäftsführer der Brühl & Sippold GmbH, sollen Arbeit und Natur im Einklang sein.*

fabezüge abnehmbar sind, kann der Kunde mit einem neuen Bezug die Lebensdauer des Sofas verlängern. „Damit reduziert sich dann auch die Müllmenge“, beschwört Meyer-Brühl den Segen der Langlebigkeit. Selbst unter den Polsterstoffen werden keine Spanplatten verbaut, sondern Buchengestelle: „Die mittlere Festigkeit von Spanplatten ist viel schlechter.“ Kürzlich nahm Meyer-Brühl den „Blauen Engel“ entgegen. Als erster deutscher Polstermöbelhersteller prämiiert für vorbildliches Umwelt-Engagement. Und auf der Internationalen Möbelmesse in Köln zeigt Brühl in diesen Tagen Bezugsstoffe aus Bambusfaser. Nachhaltigkeit lautet die Antwort aus Bad Steben auf die Frage, wie der Wirtschaftskrise begegnet werden kann.

Es sind harte Zeiten für die Möbelindustrie. Das vergangene Jahr dürften die heimischen Möbelproduzenten mit einem Minus von 10 bis 12 Prozent abgeschlossen haben, vermutet der Branchenverband VDM. Etwa ein Drittel der noch verbliebenen 1065 Betriebe in Deutschland arbeitete kurz, jetzt ist es noch immer jeder fünfte. Im Handel tobt ein heftiger Preiskampf, abzulesen an den immer aufdringlicheren „Super-Rabatten“ oder „Tiefpreisgarantien“, mit denen die Möbelhäuser quer durch die Republik werben. Und wenn in der Krise Rabatte nicht reichen, wird der Kunde zu einer „Super-Schnitzel-Aktion mit Gratisgetränk“ gelockt. Für die kleinen und mittelständischen Hersteller ist das ein Albtraum. Sie sehen sich der Nachfragemacht der großen Einkaufsverbände wie Begros, Atlas oder VME ausgeliefert. VDM-Hauptgeschäftsführer Dirk Uwe Klaas befürchtet, dass im Zuge der verschärften Erlössituation auch die Eigenkapitalausstattung vieler Betriebe in Mitleidenschaft gezogen wird: „Der Druck ist momentan gewaltig.“

Damit nicht genug: Auf der Kölner Möbelmesse zeigen chinesische Hersteller Billigware in rauen Mengen. Ein Ledersofa für 300 Euro ist keine Utopie mehr, sondern wird sicher den Weg in die Möbelpaläste auf der grünen Wiese finden. Die großen Händler kaufen heute schon chinesische Billigmöbel in Containern – was zunächst nicht auffällt, weil der Durchschnittskunde gar nicht weiß, wo sein Sofa, seine Schrankwand oder das Schlafzimmer gebaut wurde. „Eine Konkurrenz für die hochwertigen deutschen Polstermöbel ist das China-Sofa nicht“, sagt Klaas. Aber die China-Ware verdrängt heute so manche Osteuropa-Importe, weil in Polen, Tschechien oder Ungarn längst nicht so günstig gefertigt werden kann. Und der Preisrutsch im Billigsegment, das befürchten die heimischen Hersteller, wird eines Tages auch die nächsthöheren Preisklassen nach unten ziehen.

Die Polstermöbelhersteller trübe diese Entwicklung besonders hart. Bei keinem

anderen Möbel sind die Lohnkosten so hoch. Gut ein Drittel beträgt der Personalkostenanteil in der Sofaherstellung, nur 10 Prozent sind es bei Küchen.

In der Polstermöbel-Hochburg Oberfranken mussten viele Mittelständler in den vergangenen Jahrzehnten ihre Betriebe schließen, zudem litt die Region lange Zeit unter dem Niedergang der Porzellanindustrie. Aber noch immer kommt jedes zweite Sofa in Deutschland aus Oberfranken. Nur hat sich viel verändert. In besseren Zeiten gab es einmal in der Region um Coburg mehr als 50 Polstermöbelabriken. Heute sind es noch 17. Und die, die überlebten, zogen mit Teilen ihrer Produktion ostwärts. „In den Polstereien wurden manche Fertigungsschritte ausgelagert“, sagt Norbert Furche, Hauptgeschäftsführer des regionalen Verbandes der Holzwirtschaft und Kunststoffverarbeitung. Vor allem das benachbarte Tschechien erwies sich als lukrativer Fertigungsstandort, zumal sich die Logistikkosten aufgrund der Nähe in Grenzen halten. Viele lassen dort nähen, nur wenige können sich solch eine Näherei wie der Hochpreishersteller Brühl leisten. Glücklicherweise hat Brühl seine Nische gefunden. Das Familienunternehmen, an dem auch die drei Kinder des Inhabers beteiligt sind, macht einen Umsatz von rund 30 Millionen Euro, genaue Zahlen will man nicht nennen. Fast 80 Prozent werden im Inland abgesetzt, ein kleiner Teil in der Schweiz und in Österreich. Sukzessive will Brühl die skandinavischen Länder erschließen. Gewiss mit der Ruhe und Ausdauer, die dem Geschäftsführer Meyer-Brühl zu eigen ist.

Ein vergleichsweise hohes Tempo geht dagegen Rolf Stammberger. Er ist Geschäftsführer der Firma W. Schillig in Frohnlach. Das Alter ist dem 62-jährigen Schwiegersohn von Firmengründer Willi Schillig nur an den weißen Haaren anzusehen. Aber wenn Stammberger in dem weitläufigen, 4000 Quadratmeter großen Ausstellungsraum des Unternehmens schwungvoll über die Seitenlehne eines Sofas schwingt, wenn er mit zwei schnellen Handgriffen die Rückenlehne eines Dreisitzers verschiebt oder mit festem Zug an einer Schlaufe dasselbe Stück in eine Schlafgelegenheit verwandelt, dann versprüht Stammberger beinahe die Begeisterung eines kleinen Jungen, der seine schönsten Modellautos vorführt. Und doch hat das Alter bei W. Schillig eine besondere Bedeutung. Denn seit mehr als zehn Jahren produziert das Unternehmen sogenannte Funktionsmöbel. „Wir sprechen den designbewussten Kunden an, der den Komfort sucht“, sagt Kaufmann Stammberger im besten Marketingdeutsch. Man könnte auch auf die Idee kommen, dass W. Schillig damit der Demo-



Argument Funktionalität: Rolf Stammberger lässt bei W. Schillig Polster bauen, die dem Sitzenden das Aufstehen erleichtern.

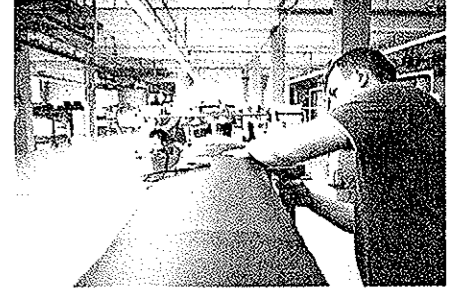
graphie folgt, also eine zwar alternde, damit aber auch wachsende Zielgruppe im Auge hat. Den Verdacht, hier in Frohnlach würden Rentnermöbel produziert, weist Stammberger entschieden zurück. Wie zum Beweis holt er den Prospekt der „Funktionsmöbelserie Ergoline“ hervor: Auf dem Titelbild ist ein rotes Ledersofa zu sehen, bei dem sich die gesamte Rückenlehne verstellen lässt und auf Knopfdruck auch noch eine Fußstütze ausfährt. Doch das Bild soll nicht in die Welt der Seniorenheime entführen, denn auf dem Sofa hat es sich ein Manager um die 40 gemütlich gemacht; er hat die Krawatte gelockert, die Schuhe ausgezogen und den Trolley, mit dem er kurz zuvor sicherlich der Business Class entstieg, direkt neben dem roten Ergoline-Möbel plaziert. Und wem das Bild nicht reicht, dem wird im Text noch Folgendes erläutert: „Diese W. Schillig-Ergoline-Serie verführt auf ihre weiche, knuffig-nautschige Art auch die Jungen und Junggebliebenen.“ So stellt sich also zumindest die Marketingabteilung von W. Schillig ihren Kunden vor, auch wenn die Verkaufsabteilung womöglich weiß, dass mit dem Rentner noch mehr Geld zu verdienen ist.

„Wir bieten dem Handel zeitgemäße Modelle“, sagt Stammberger und verschweigt den Erfolg nicht: Auch im Krisenjahr 2009 hat W. Schillig mehr als 100 Millionen Euro umgesetzt und gehört damit zu den Großen der Branche. Zwar lahm auch bei den Frohnlachern der Export, aber auf dem deutschen Markt ist ein Umsatzplus von gut 5 Prozent gelungen – und das, obwohl die Abwrackprämie für die Autoindustrie Kaufkraft abgezogen hat, wie Stammberger kritisiert.

Es sind nicht nur die offenbar richtigen Produkte, die W. Schillig die Herausforderungen der Krise leichter meistern lassen. Es gibt auch einen Wettbewerbsvorteil, bei dem der sonst so joviale Geschäftsführer etwas einsilbig wird: W. Schillig besitzt eine Fabrik in China. Die Unternehmensgruppe, die insgesamt 1400 Mitarbeiter beschäftigt, lässt mit mehr als 200 Mitarbeitern in Fernost Sofas für den amerikanischen Markt bauen. Zwar kosten die Rohmaterialien das Gleiche, aber im Vergleich mit den Lohnkosten in Frohnlach, das gibt Stammberger zu, besteht „ein meilenweiter Unterschied“ – Schilligs China-Sofa kostet nur ein Drittel. Auf dem amerikanischen Markt bietet W. Schillig eine

ganz andere Kollektion an. „Größer, softer, verspielter“, sagt Stammberger. Für das Familienunternehmen, das nach eigener Darstellung risikoscheu ist und ohne Bankschulden wirtschaftet, bietet China die Chance, der Abhängigkeit vom Inlandsmarkt und der Anfälligkeit für Wechselkursschwankungen im Dollar-Raum zu entfliehen. W. Schillig ist damit seinen mittelständischen Wettbewerbern weit voraus.

Unter ganz anderen Bedingungen arbeitet Machalke & Machalke im nicht weit entfernten Hochstadt. Schon mit seinem Foyer im Industrielook der späten 1980er Jahre will sich das Unternehmen vom Image einer oberfränkischen Tischlerei abheben: Metallpfeiler mit schweren Nietenn erinern eher an eine New Yorker U-Bahn-Station, Pop-Art-Bilder an den Wänden – natürlich darf Andy Warhols Marilyn Monroe nicht fehlen – unterstreichen den jungen Charme. Machalke war in den 1990er Jahren der Shootingstar unter den Polsterern, wuchs sehr schnell und stieß an Grenzen. Dann verkaufte die Familie das Unternehmen an einen Finanzinvestor, und der drehte an der Personalkostenschraube: Machalke schloss einen



Werkvertrag, stellte polnische Arbeiter in einer eigenen Halle auf dem Werksgelände ein, trennte die Arbeitsabläufe jedoch nicht strikt genug voneinander ab. Es kam zu einer Anzeige, und Machalke musste rückwirkend für seine polnischen Mitarbeiter Sozialversicherungsbeiträge leisten und eine Strafe zahlen.

Aus dem in der Branche ziemlich einzigartigen Vorfall hat das Unternehmen gelernt. „So einen Werkvertrag würde ich nicht abschließen, obwohl wir händeringend Personal suchen, Polsterer, Näherinnen und Zuschneider“, sagt der neue Geschäftsführer Thomas Ventzke. Der smarte Manager entspricht einerseits gut dem W-Schillig-Ergoline-Prospekt-Modell, andererseits wohl auch der eigenen Zielgruppe: „Gutsituierte Kunden aus der arrivierten Gesellschaftsschicht“ nennt sie Ventzke. Ihnen bietet Machalke vor allem schnörkellose Lederfauteuils. Ventzke war vor einem Jahr noch beim großen Wettbewerber Rolf Benz beschäftigt, dann holte die Zürcher Private-Equity-Gesellschaft Capvis, der Machalke mittlerweile gehört, den 52-Jährigen nach Oberfranken. Capvis besitzt außer Machalke noch eine weitere feine Adresse in der Branche, und zwar die Schweizer Luxusmarke De Sede. Auch sie wird von Ventzke geführt. Der Manager pendelt zwischen dem oberfränkischen Hochstadt und dem schweizerischen Klingnau, fährt jede Woche 2750 Kilometer mit seinem Dienst-BMW. In der Branche wird gemutmaßt, dass Ventzke im Auftrag von Capvis von beiden Firmen zusammenlegt, was zusammenpasst. „Ich möchte die Interessenlage gar nicht romantisieren“, sagt Ventzke, „aber die Investoren lassen der Geschäftsführung freie Hand.“ Die Synergien sollen sich in der Fuhrpark-Logistik und in der Beschaffung erschöpfen. Ausbauen will Ventzke aber die Lederkompetenz bei Machalke: Neun von zehn Sofas sind aus Leder, und die Lieferanten, sagt Ventzke, seien sehr flexibel. Für ihn ist die Lederverfügbarkeit der Schlüssel zum Erfolg. Jedes Jahr verlassen 18 000 Sofas die Machalke-Fabrik, 35 Millionen Euro wurden zuletzt erwirtschaftet. Es sollen auch nicht weniger werden. Machalke, W. Schillig und Brühl wollen – mit ganz unterschiedlichen Konzeptionen – auch in der Krise wachsen.