

Das Unternehmernessgespräch: Joachim und Helmut Link, Geschäftsführer des Möbelherstellers Interstuhl

„Einfache Bürostühle haben die Chinesen selbst“

Von der Schwäbischen Alb in die ganze Welt: Mit Handarbeit und Hightech haben es die Brüder sogar in James-Bond-Filme geschafft.

MESSSTETTEN, 26. Dezember
Möbelhersteller lassen sich einiges einfallen, damit sich Mitarbeiter am Arbeitsplatz fitter fühlen. Denn den Großteil des Tages verbringen Menschen in Büros im Sitzen. Das seien etwa 80 000 Stunden im Leben, sagt Helmut Link, einer der beiden geschäftsführenden Gesellschafter des Büromöbelherstellers Interstuhl. Das sei zwar angenehm, aber alles andere als gesund. Ein kleiner Sensordaten am Schreibtischstuhl soll deshalb künftig Abhilfe schaffen und Beschäftigte zu Bewegung und wechselnden Sitzpositionen animieren. Angebracht wird das mit einem Partner entwickelte Hilfsmittel am Stuhl, dann funkt es Informationen an einen Rechner am Schreibtisch oder an eine Funkuhr. Es informiert über das Sitzverhalten und schlägt gleichzeitig Übungen vor, um gegen den Bewegungsmangel anzukämpfen. „Das ist Digitalisierung im Stuhlbereich“, sagt der 48-Jährige.

Mehr als ein Jahr Entwicklungszeit steckt in dem kleinen elektronischen Helfer. Die Digitalisierung stellt nicht nur reihenweise liebgelebte Geschäftsmodelle in Frage, sondern auch die Art, wie wir arbeiten. Weg vom klassischen Einzel- oder Großraumbüro, hin zu offenen Arbeitsbereichen und Zonen zur Erholung. „Das Büro wird zum Wohnbereich und Bürogebäude mehr zu Begegnungsräumen“, sagt der 50 Jahre alte Joachim Link. Das ändert auch die Anforderungen an die Hersteller. So hat das Familienunternehmen seit vier Jahren einen Barstuhl im Angebot und seit zwei Jahren ein Sofa. Das Hauptaugenmerk liegt aber weiterhin auf den klassischen Bürostühlen. Und bis eine ganze neue Serie entwickelt ist, kann es zwei bis vier Jahre dauern.

Ein Stuhl kann aus bis zu 180 Einzelteilen bestehen, berichtet der ältere der beiden Brüder. Am Stammsitz auf der Schwäbischen Alb verlassen pro Jahr eine Million Stühle die Fabrikhallen, die dann in Büros unter der Marke Interstuhl oder als Arbeitsstühle in Industrie und Laboren unter der Marke Bimos zum Einsatz kommen. Der Exportanteil beider Marken liegt bei 43 Prozent, wie Joachim Link sagt. Die beiden Brüder haben sich ehrgeizige Ziele gesetzt: Bis zum Jahr 2020 streben sie einen Umsatz von 200 Millionen Euro an. Dabei setzen sie auf die weitere Internationalisierung – und hier verstärkt auf die Arbeitsstühle von Bimos. Vor allem das Engagement in Europa soll ausge-

baut werden, weil das Preisniveau der Produkte eher im oberen Bereich liegt.

„Wo die Arbeitskraft noch nicht so teuer ist, wird auch nicht so viel für einen Stuhl ausgegeben“, sagt Helmut Link. Beim Geschäft mit Sitzmöbeln läuft es so wie in der Autoindustrie: Die Zulieferer folgen den Herstellern. Auch aus diesem Grund liefert das Familienunternehmen Arbeitsstühle für die Automobilfertigung nach Osteuropa. Die Stühle sind aber auch in Laboren in Skandinavien oder in britischen Biotech-Unternehmen zu finden. Großbritannien ist der fünfgrößte Markt für das Unternehmen. Die Diskussion um den Brexit macht die Geschäfte nicht einfacher. Dort habe das Unternehmen 2017 mit 6 Millionen Euro seinen Umsatz immerhin halten können, sagt Helmut Link.

Mitten in der Innenstadt von London hat der Mittelständler einen Ausstellungsraum mit 400 Quadratmetern Fläche. Dort schauten eines Tages Set-Designer der Filmproduktion von James Bond vorbei. Und so kam der Kontakt zu den Machern der Bond-Filme zustande. Dreimal schon hat das Familienunternehmen seine Stühle für eine Bond-Produktion zur Verfügung gestellt, zuletzt in „Spectre“. Das Product-Placement ist für die Schwaben inzwischen ein wichtiger Teil des Marketings. „Wenn wir das zahlen müssten, wäre unser Werbebudget überschritten und ausgeschöpft“, sagt Helmut Link. Er und sein Bruder erfahren erst im Kino, wie die Stühle als Requisite eingesetzt werden. Für ihn kein Problem. Denn bislang habe die Filmcrew das Produkt immer bestmöglich eingebunden. Da sei jeder Versuch der Einflussnahme von außen kontraproduktiv. Im nächsten Bond-Kinofilm sei man wieder mit von der Partie. Und jeder Auftritt wird für gezieltes Marketing genutzt: Fachhändler organisieren in Kinos zum Filmstart Kundentreffen, der Vertrieb wird mit Informationen zum dem im Bond-Film eingesetzten Modell versorgt. Somit werden ein paar Sekunden Film Teil der Firmenpräsentation. Und obwohl in den Filmen weder Markenname noch Logo zu sehen sind, berichten die Links von vielen Kunden, die genau das gezeigte Stuhlmodell haben wollen.

Im Schnitt ist ein Bürostuhl in großen Unternehmen bis zu sieben Jahre im Einsatz. Die gesamte Branche sei gerade im Aufwind, sagt Helmut Link. Die Unternehmen seien bereit, in ihre Mitarbeiter zu investieren, also auch in das Arbeitsumfeld. Davon profitiert Interstuhl. Machte der Mittelständler im Jahr 2012 noch 100 Millionen Euro Umsatz, so werden es 2017 wohl rund 162 Millionen Euro sein. Die Anforderungen an die Stühle sind je nach Markt unterschiedlich. In Spanien oder Italien werden aufgrund des Klimas Stühle mit Netzrücken bevorzugt, in Russland wiederum ist der größere Profistuhl besonders gefragt. Kernmarkt des Unternehmens ist Zentraleuropa. In Chicago gibt es eine Niederlassung und seit vier



Foto Verena Müller

Das Unternehmen

Die Interstuhl Büromöbel GmbH & Co. KG hat global mehr als 800 Mitarbeiter, 750 davon am Standort im schwäbischen Meßstetten im Teiltort Tübingen. 1961 wurde das Unternehmen gegründet. Es entstand aus einer Dorfschmiede heraus. In Zeiten des Wirtschaftswunders wurden zuerst Nähmaschinen hergestellt und produziert und dazu dann Stühle. Abnehmer war zunächst die Textilindustrie auf der Schwäbischen Alb. Für 2017 wird ein Umsatz von rund 162 Millionen Euro – nach 152 Millionen Euro im Vorjahreszeitraum – erwartet. Die Eigenkapitalquote liegt bei rund 50 Prozent.

Die Unternehmer

Der 50 Jahre alte Joachim Link (rechts) und sein 48 Jahre alter Bruder Helmut Link sind geschäftsführende Gesellschafter des Unternehmens. Der Jüngere des Duos liebäugelte in seiner Jugend mit einer Karriere als Skirennfahrer, zeitweise war er auf dem Ski-Internat in Berchtesgaden. Doch nach der Schule folgte das Studium der BWL und 1998 der Eintritt ins Unternehmen. Helmut Link ist für Vertrieb und Marketing zuständig. Sein Bruder Joachim ist studierter Wirtschaftsingenieur und für Produktentwicklung und Finanzen verantwortlich. Er kam 1992 zu Interstuhl.

Jahren ein kleines Montagewerk in Mexiko mit derzeit 70 Beschäftigten. Dort werden die aus Deutschland gelieferten Komponenten zusammengebaut, um den mittel- und südamerikanischen Markt zu beliefern. „Ein Grund für den Gang nach Mexiko war, dass die spanischen Banken ihr Geschäft dort in der Region ausgebaut haben“, sagt Joachim Link. Im Sinne eines einheitlichen Markenauftritts legen die Unternehmen Wert darauf, dass möglichst der gleiche Stuhl verwendet wird. Dann kann es schon mal sein, dass eine Bank 21 000 Stühle bestellt.

Auch in China will das Unternehmen seine Aktivitäten verstärken. Es ist schon länger in Schanghai vertreten, nun soll 2018 eine örtliche Fertigung aufgebaut werden. Bis zum Jahr 2020 sollen dafür 3 Millionen Euro investiert werden. Es geht um die Produktion von hochwertigen Stühlen. „Einfache Stühle haben sie selbst.“ Joachim Link schmunzelt, als er erzählt, dass im Jahr 1997 ein chinesischer Hersteller erstmals einen Stuhl seines Unternehmens ohne Erlaubnis nachbaute. „Alles war gleich – in der Broschüre die gleichen Bilder und auch der Text

mit denselben Fehlern.“ Plagiate könne man nicht verhindern. Dagegen juristisch vorzugehen sei mühsam und teuer. Deshalb schauen die beiden Schwaben lieber nach vorne. Rund 25 Millionen Euro wurden in den letzten fünf Jahren am Stammsitz investiert, auch in die Fertigung. Bei der Herstellung der Stühle ist noch eine Menge Handarbeit nötig. Der für Produktentwicklung in der Geschäftsführung verantwortliche Joachim Link sagt: „Bei weichen Materialien tun sich Roboter schwer beim Nähen.“ So sei das Nähen der Polster reine Handarbeit. Al-

lein im Textilbereich arbeiten deshalb rund 100 Beschäftigte. Die beiden Geschäftsführer setzen bewusst auf die Fertigung vor Ort. Die Kernfertigung im Hause zu halten sei wichtig. Damit sei Zuverlässigkeit und Schnelligkeit gewährleistet. Und so bleibe die Kompetenz vor Ort erhalten. 45 Leute befassen sich bei Interstuhl mit Forschung und Entwicklung, um im Zeitalter von Industrie 4.0 auch im Sitzen einen Hauch von Digitalisierung einzuziehen zu lassen. Sensortechnik macht es möglich, immer die optimale Sitzhaltung zu haben. OLIVER SCHMALE

FIRMENINDEX	Seite	AT&T	22	Bayer	22	Covestro	22	DJI	22	Easyjet	20	Niki	19	Ratiopharm	20	Sistema	18	Teva	20
Air Berlin	19, 20	BASF	22	Chemchina	22	Deutsche Bahn	18	Dow Chemical	22	Monsanto	22	Parrot	22	Rickmers Holding	19	Solarworld	19	Thomas Cook	19
Alno	19	Bashneft	18	CNN	22	Deutsche Lufthansa	20	Dupont	22	Nayak	19	Pfizer	20	Ryanair	19	Syngenta	22	Volkswagen	18

Die F.A.Z.-Wetterinformationen im Internet: www.faz.net/wetter

Betreff: Qhfiuhw<iehf.

Fliegen. Weitergedacht: mit den digitalen Services unterwegs verbunden

Nonstop you

Lufthansa

DEUTSCHLAND

Messwerte und Prognosen

	Di.	Mi.	Do.	Fr.
	26.12.	27.12.	28.12.	29.12.
Aachen	5° b	6° R	2° h	3° s
Arkon	5° b	5° w	5° w	5° s
Berlin	7° h	5° h	4° b	3° b
Bremen	7° b	6° R	4° h	4° h
Brocken	0° s	-1° S	-3° S	-5° S
Canthax	7° b	6° h	4° h	3° b
Cuxhaven	6° w	6° R	5° R	5° R
Dresden	5° w	5° h	4° h	2° S
Düsseldorf	6° w	6° R	4° s	3° s
Erfurt	8° R	6° w	3° w	2° s
Essen	5° b	6° R	4° h	3° s
Feldberg	0° s	-2° S	-6° S	-4° S
Feldberg/Is.	2° S	0° S	-2° S	-2° S
Frankfurt	7° R	6° R	3° w	3° h
Freiburg	9° w	7° R	3° S	4° h
Garmisch	2° s	4° b	-3° S	-3° S
Greifswald	6° h	4° w	3° b	5° s
Gr. Arber	-1° w	6° h	-2° S	-4° h
Hamburg	6° R	6° b	5° b	5° h
Hannover	7° R	6° b	4° b	3° s
Helmoland	7° w	6° R	6° R	7° h
Hof	-2° h	4° w	1° b	1° s
Kahler Asten	0° S	2° S	-1° b	-1° s
Karlsruhe	11° b	8° R	4° s	4° s
Kassel	5° R	6° R	3° b	3° s
Köln	5° R	7° R	4° w	4° s
Konstanz	5° b	4° b	2° h	2° s
Leipzig	8° s	7° w	4° b	3° h
Lübeck	6° R	5° b	4° w	5° h
Magdeburg	7° R	6° b	4° h	4° h
Mannheim	7° R	7° R	3° w	4° h
München	7° w	4° w	1° b	1° s
Nordsee	6° w	6° R	6° R	6° h
Nürnberg	6° b	5° b	2° b	2° s
Oberstdorf	1° s	5° S	-4° S	-4° S
Osensbrück	6° w	5° R	3° b	2° h
Passau	-2° h	5° h	2° S	1° s
Rastatt	7° b	5° w	4° b	5° s
Saarbrücken	6° b	7° R	2° h	2° b
Stuttgart	11° b	5° R	1° s	2° s
Sylt	6° R	6° R	6° b	6° h
Trier	6° w	6° R	3° b	3° b
Zugspitze	-8° w	-9° S	-15° S	-15° S

Heute

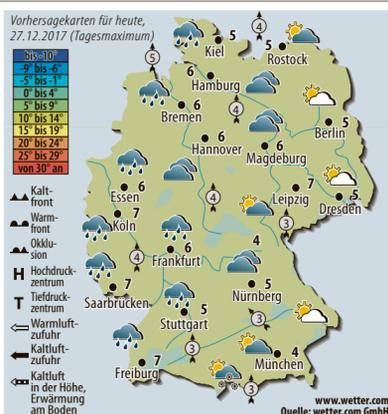
Ein Tief an der Nordseeküste führt zunächst feuchte und milde Luft heran. Ab morgen gelangen kühlere Luftmassen zu uns.

Berlin, Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Thüringen, Sachsen: Zunächst scheint neben Schleiervölkern im Osten die Sonne. Von Westen breiten sich dichte Wolken aus, die gelegentlich ein paar Regentropfen bringen. Bei Höchstwerten bis 7 Grad weht überwiegend mäßiger Wind aus südlichen Richtungen.

Bremen, Niedersachsen, Hamburg, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern: Bei mäßigem und böigem, an der Küste auch frischem Südwind erreichen die Temperaturen maximal 6 Grad. Dazu ziehen dichte Wolken vorbei aus denen zeitweise Regen fällt. Östlich der Weser gibt es auch längere trockene Abschnitte.

Nordrhein-Westfalen, Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland: Tagsüber bleibt es überwiegend grau mit dichten Wolken. Dazu gibt es zeitweise Regen, der auf den Höhen in Schnee übergeht. Später kommt vereinzelt die Sonne raus. Die Temperaturen erreichen maximal 7 Grad. Dazu weht mäßiger und böiger Wind aus südlichen Richtungen.

Baden-Württemberg und Bayern: Vom Rhein breiten sich tagsüber dichte Wolken mit Regen aus. Dabei sinkt die Schneefallgrenze auf etwa 600 Meter. Zuvor scheint in Bayern neben Schleiervölkern zeitweise die Sonne. In Ostbayern gibt es längere sonnige Phasen. Bei Höchstwerten bis 7 Grad weht meist schwacher bis mäßiger Wind aus südlichen Richtungen.



Aussichten

Am Donnerstag bleibt das Wetter nasskalt mit überwiegend dichter Bewölkung. Dazu bilden sich teils kräftige Regen- und Graupelregen, die in höheren Lagen als Schnee niedergehen. Am Freitag wech-seln sich tagsüber viele Wolken und Sonnenschein ab. In der Nordhälfte gibt es oberhalb von 300 Metern etwas Neuschnee.

Biowetter

Der kräftige Tiefdruckeinfluss sorgt bei vielen Menschen für negative Wetterreize. Häufig wird über migräneartige Kopfschmerzen und Kreislaufbeschwerden geklagt. Rheumati-ker leiden außerdem unter Glieder- und Gelenkschmerzen. In der Osthälfte kommt es dabei insgesamt seltener zu wetterbedingten Beschwerden.

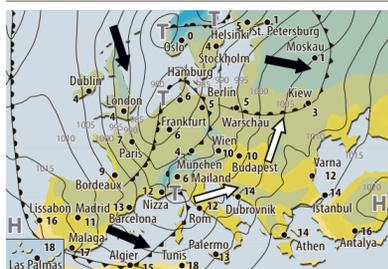
NORDAMERIKA



ASIEN



EUROPA



Reisewetter in Europa - Vorhersage für die nächsten Tage

Österreich, Schweiz: Regnerisch, im Bergland Schnee. Ab morgen bis in die Täler Schnee und kälter. Zeitweise windig bei minus 5 bis plus 10 Grad.
Frankreich, Benelux: Häufig grau mit Regenfällen. Allmählich kälter und im Bergland Schnee. Windig bei 2 bis 12 Grad.
Griechenland, Türkei, Zypern: In der Türkei häufig trocken mit Sonnenschein. Sonst sehr wechselfalt mit teils kräftigen Schauern bei 6 bis 20 Grad.
Spanien, Portugal: Wechsel aus dichten Wolken und sonnigen Phasen. Dazu zeitweise Regen und zunächst stürmischer Wind. Höchstens 8 bis 20 Grad.

Städtewetter im Ausland

EUROPA	Di.	Mi.	Do.	Fr.
	26.12.	27.12.	28.12.	29.12.
Amsterdam	6° s	6° b	5° s	5° s
Athen	12° h	14° s	14° R	14° s
Barcelona	9° s	13° s	11° b	13° s
Belgrad	7° b	13° w	11° R	5° b
Buenos	7° w	4° R	3° b	1° s
Brüssel	5° h	7° b	4° s	5° b
Budapest	6° b	10° s	7° b	3° s
Bukarest	7° s	11° s	11° s	10° b
Dublin	4° w	4° s	4° b	11° h
Dubrovnik	12° R	14° R	12° R	9° R
Helsinki	0° b	5° b	4° b	5° b
Istanbul	11° s	14° s	14° s	13° R
Kiew	4° s	3° b	6° s	8° R
Kopenhagen	5° R	5° R	5° b	5° s
Las Palmas	19° s	18° s	19° h	19° h
Lissabon	14° b	16° R	17° b	17° h
Ljubljana	6° b	10° R	5° R	4° s
London	6° R	4° b	4° s	10° R
Luzern	7° b	11° h	16° h	13° s
Madrid	7° b	11° h	16° h	13° s
Mallorca	5° b	6° R	9° b	6° s
Malaga	13° h	17° s	20° h	20° s
Katowice	14° h	16° s	15° b	15° s
Moskau	3° S	1° b	1° b	2° b
Napoli	12° b	14° b	10° R	10° s

Städtewetter im Ausland

EUROPA	Di.	Mi.	Do.	Fr.
Fortsetzung	26.12.	27.12.	28.12.	29.12.
Oslo	1° s	0° h	0° s	-8° s
Palermo	10° s	13° b	10° s	9° R
Paris	7° w	7° R	6° s	8° b
Prag	3° h	4° h	3° b	2° s
Riga	4° b	3° s	5° R	4° R
Rom	11° h	12° R	9° R	9° s
Sofia	3° s	8° s	9° w	7° w
Stockholm	4° b	4° b	5° b	3° s
Warschau	4° s	5° s	8° b	2° b
St. Petersburg	-1° b	1° b	1° b	1° b
Venedig	6° b	11° R	8° R	7° s
Wien	2° s	10° s	5° b	3° s
Zürich	2° b	4° b	1° h	2° s