

FORMAT KÜCHEN

DAS UNTERNEHMEN

Schon 1895 nein, so wollten wir eigentlich nicht beginnen, wenngleich dieses Datum als Gründungsjahr durchaus wichtig erscheint. Wichtig allein schon deshalb, weil die Menschen heutzutage wieder nach Unternehmen und Marken mit Geschichte und Tradition suchen. Schnell und künstlich hochgepushte Marketing-Labels sind nicht mehr gefragt. Und davon kann bei Format keine Rede sein....

Format baut Küchen. Das machen viele – vom Großkonzern mit industrieller Fertigung bis zur kleinen und nicht immer nur feinen Schreinerei zwei Straßen weiter. Und gerade deswegen geht es um Abgrenzung und Eigenständigkeit, um den viel zitierten USP eines Unternehmens. So hat sich Format für 2009 und die Folgejahre auf die Fahne geschrieben, die Küche, nein, nicht neu zu erfinden, aber zumindest neu zu betrachten und zu interpretieren. Neue Lebensgewohnheiten schaffen neue Wohnstile, neue Ernährungsgepflogenheiten erfordern nicht zuletzt auch neue Abläufe in der Küche. Und der zunehmende Wunsch nach Individualität vor allem in den eigenen vier Wänden macht auch vor der Küche nicht halt. So gilt es, nicht nach den Wettbewerbern zu schießen, sondern im eigenen Haus Innovationen zu entwickeln und umzusetzen, die zumindest vorläufig neu und einmalig sind.

Begonnen hat dieses Denken bei Format mit einem Einbruch, der beinahe ein Zusammenbruch wurde. Gerettet werden konnte das alteingesessene Unternehmen mit Sitz im hessischen Haiger durch den Investor CFC Industriebeteiligungen – übrigens alles andere als eine ‚Heuschrecke‘. Nach eingehender Prüfung der unternehmerischen Situation nahm CFC viel Geld in die Hand und investierte – in Menschen ebenso wie neue Maschinen. Das Unternehmen war wieder liquide und konnte agieren – allerdings unter neuen Vorzeichen. Diese wiederum schuf Hubertus Kläs, seit September 2007 Geschäftsführer von Format Küchen.

Es ging um Bereinigungen in großem Umfang. Nach ersten, unvermeidbaren ‚Aufräumarbeiten‘ begann Hubertus Kläs mit Um- und Neustrukturierungen. So betreuen Mitarbeiter heute wieder die Bereiche, in denen sie gut und kompetent sind. Eine umfangreiche Bereinigung fand auch in der Produktpalette statt, die um ein Vielfaches zu umfangreich und teilweise nicht mehr zeitgemäß war. Einkauf, Produktion und Vertrieb wurden neu aufgestellt – sowohl personell als auch inhaltlich. Obenauf kam eine neue strategische Ausrichtung und das Einbeziehen von Trendarbeit und Zielgruppen-Betrachtung, die wiederum in Produkt-Entwicklung und Marketing-Maßnahmen münden. Externe Designer – auch dies ein Novum – sind mit Entwurfsarbeit beauftragt und beschäftigen sich damit, die Küche von heute und vor allem von morgen zu entwickeln.

Erste sichtbare Zeichen ließen nicht lange auf sich warten: Anfang 2008 präsentierte Format einen neuen Katalog, der authentische Kundenküchen aus ganz Europa zeigt – ein Magazin, das wie ein Appetizer das vielfältige und immer individuelle Potenzial des Unternehmens aufzeigt. Im April 2008 wiederum stand ein wahres Highlight an: die Eröffnung des neuen Showrooms in Haiger, der dem Fachpublikum wie auch dem Endkunden zugänglich ist.

Im ersten Jahr unter neuer Ägide wurden Weichen gestellt in eine Zukunft, die Hoffnungen an Realitäten knüpft, die das Machbare im Auge behält, ohne auf Kreativität und Wagemut zu verzichten.

Und die Vergangenheit? Sie war mal mehr, mal weniger rosig, wie bei vielen Unternehmen.

Kommen wir also zurück auf 1895 – das Gründungsjahr einer Schreinerei in Haiger, die nach Jahren des Aufbaus 1920 zur Haigerer Möbelfabrik wurde. Die Gründerfamilie Franz war ansässig in einer Region, in der der Küchenbau bereits Rang und Namen hatte. Werner Sell nämlich ‚erfand‘ im benachbarten Herborn die Einbauküche und wurde später berühmt für seine Flugzeug-Küchen, die er zusammen mit Lufthansa für Intercontinental-Flüge entwickelte.

Die Familie Franz wiederum blieb mit ihrer Küche ‚am Boden‘ – und startete bereits 1928 die erste und sehr erfolgreiche Serienproduktion von Küchenmöbeln. Darüber hinaus erkannte das kleine Unternehmen schon bald die Bedürfnisse seiner Kunden nach individuellen Lösungen und bot über Küchenmöbel hinaus den gesamten Innenausbau mit an – von der eleganten Holzvertäfelung bis zum Raumteiler.

Mitte der 50er Jahre firmierte die Haigerer Möbelfabrik um – und wurde zu Format-Möbelwerke. Die folgenden Jahre sind durchaus als Blütezeit zu bezeichnen: es gab starke innovative Kräfte im Unternehmen, die einen wesentlichen Schwerpunkt in die Entwicklung neuer Produkte und deren Oberflächen legten. Die in den 70er Jahren entwickelte MDF-Front ‚Euroforma‘ galt als wegweisend und war zudem ein großer wirtschaftlicher Erfolg für das Unternehmen.

Nach zunehmend schwierigen Jahren drohte der Eigentümer-Familie Franz 1992 eine erste Insolvenz, die durch den Verkauf von Anteilen vorläufig abgewendet werden konnte. Jedoch gelang es auch den neuen Anteils-Eignern nicht, das Unternehmen wieder auf soliden Boden zu stellen. Ein Jahr später musste das Unternehmen definitiv Insolvenz anmelden. Der 1992 eingesetzte Geschäftsführer Bernd Rink suchte nach neuen Investoren – und fand in Klaus Deisel einen Gesellschafter und Co-Geschäftsführer der neu gegründeten Format-Küchen GmbH & Co. KG. Klaus Deisel war mit Format wohl vertraut, war er doch von 1968 bis 1980 bereits Mitarbeiter des Unternehmens.

Danach folgten die bisher wohl erfolgreichsten Jahre. Innovationen in Fragen der Gestaltung wie auch der Produktion sowie neue und effiziente Vertriebsstrukturen führten bis 2001 zu einer Umsatz-Entwicklung von praktisch 0 auf 60 Mio. D-Mark. Aber es gab Unstimmigkeiten zwischen den beiden gleichberechtigten Geschäftsführern – die Vorstellungen über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens verliefen nicht konform. So verließ Deisel 2001 ein zweites Mal das Unternehmen, um schließlich Ende 2007 ein drittes Mal bei Format aufzuschlagen.

Dies war möglich durch die Übernahme von Format Küchen durch die CFC Industriebeteiligungen, die im Herbst 2007 den erfahrenen Markenprofi Hubertus Kläs als Geschäftsführer engagierte.

Der erste Schritt in eine neue Ära wurde mit Hubertus Kläs gemacht. Nach einem Jahr ist die neue strategische Ausrichtung klar erkennbar und zeigt erste Früchte.

Logik und Ruhe bestimmen das unternehmerische Vorgehen, das konzeptionell langfristig angelegt und tragfähig ist.

Unabdingbare Voraussetzung ist, bei allen Überlegungen den Endkunden und dessen Bedürfnisse in den Fokus zu stellen. Denn der soll letztendlich eine Format-Küche kaufen. Und er wird dann kaufen, wenn Innovation und Ideenvielfalt, gepaart mit der größtmöglichen Individualität und einer Top-Qualität, seinen Ansprüchen gerecht werden. Und wenn er diese andernorts kaum erfüllt sieht.

Dann auch wird es gelingen, den Bekanntheitsgrad deutlich zu erhöhen und Format Küchen zu einer begehrlichen Marke zu entwickeln. Einer Marke, die den Manufaktur-Gedanken lebt und gestalterischen Anspruch mit höchster Handwerkskunst verbindet. Einer Marke nicht zuletzt, die sich auf ihre Wurzeln besinnt und Küche und Wohnen als eine Einheit betrachtet, die es heute tatsächlich geworden ist. Erste diesbezügliche Erfolge sind bereits zu verbuchen.

Für den Investor wie die Geschäftsführung gilt es natürlich, das eingesetzte Kapital langfristig zu vermehren und schlichtweg Geld zu verdienen – als unabdingbare Voraussetzung für einen gesunden und wachsenden Unternehmenswert. Hierzu werden der deutsche Markt zu stabilisieren und der Vertrieb neu zu strukturieren sein. Im Auslandsgeschäft gilt es, die Exportquote zu erhöhen und neue Märkte, die sich derzeit weltweit bilden, aktiv anzugehen.

Hubertus Kläs hat mit Format Küchen einiges vor – und wuchert mit einem Pfund, das nur wenige Hersteller haben: das uneingeschränkte Vertrauen der Handelspartner und deren große Loyalität gegenüber dem Unternehmen und dessen Neuausrichtung.

Irene Fromberger

September 2008