Zeitschrift: Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design
Herausgeber: Hochparterre
Band: 3 (1990)
Heft: 10

Artikel: Toni Cipolat : "was sehr gefragt ist, gehört ins Angebot"
Autor: Meier, Irene
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-119262

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 26.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Was sehr gefragt ist, Angebot

Als er zu Möbel-Pfister kam, machte die Firma 50 Millionen Franken Umsatz, heute sind es über 500 Millionen. Von der Grösse her gesehen hat Toni Cipolat das Einrichtungshaus aus Suhr weit gebracht. Und die Qualität?

VON IRENE MEIER
FOTOS: GIORGIO VON ARP

Der 55jährige Toni Cipolat ist als Manager ein Selfmademan. Absolvent der Kantonalen Handelsschule Zürich, ist er 1958 in die Möbel-Pfister AG eingetreten und hat anfänglich als Kalkulator, dann als Einkäufer von Kleinmöbeln gewirkt. Er beteiligte sich aktiv an der Umstrukturierung des Betriebes vom reinen Möbelgeschäft zum Einrichtungshaus mit breitem Angebot, indem er das Sortiment Wohntextilien und Accessoires aufbaute. «Ich habe sehr schnell festgestellt, dass Einrichtungen nicht nur aus Holz bestehen, sondern dass auch Textilien dazu gehören. Meine Mutter war Schneiderin, also hatte ich eine Beziehung zu Stoff. Aber das war alles. Als Autodidakt habe ich mir dann die nötigen Kenntnisse auf diesem Gebiet angeeignet.»

Neigung fürs Textile

Auf Toni Cipolat geht denn auch die Gründung einer Tochterfirma der Möbel-Pfister AG, des internationalen Textilverlags Mira-X AG, zurück. «Als Produktmann glaubte ich an die Mission des Produkts. So bekam ich von meinem Vorgesetzten die Erlaubnis, einen Textilverlag aufzubauen mit dem Ziel, Textildesign weltweit zu vertreiben. Leitmarkt der Mira-X ist die BRD, aber auch in anderen europäischen Ländern und in Übersee haben unsere Konzepte, bestehend aus koordinierten Wohntextilien wie Teppichböden, Bezugsstoffen und Vorhängen, Erfolg. Sie sind von namhaften Gestaltern wie Verner Panton und den Haussmanns für uns entworfen worden. Eben jetzt haben wir wieder einen sehr interessanten Auftrag bekommen, nämlich die Teppichböden für das neue Verwaltungsgebäude von Daimler-Benz zu liefern.»

Die Schwäche für den Orient

Cipolats Lieblingskind sind jedoch die Orientteppiche. Auch der Aufbau der Möbel-Pfister-Abteilung für Orientteppiche, die heute 20 Prozent des Schweizer Marktes abdeckt, geht auf ihn zurück. «Ich hätte eigentlich gerne Geschichte studiert. Aus finanziellen Gründen – meine Eltern starben früh – war das aber nicht möglich. Als ich bei Möbel-Pfister mit der Idee konfrontiert wurde, eine Orientteppichabteilung aufzubauen, habe ich mich rasch dafür begeistert. Ich habe angefangen, die Geschichte der Produktionsländer zu studieren und so viel Persisch gelernt, dass ich mich für den Hausgebrauch in dieser Sprache unterhalten kann. Ungefähr 15mal bin ich dann in den Orient gereist.»

Der Aufstieg von Toni Cipolat bei Möbel-Pfister war unaufhaltsam. 1967 trat er in die Geschäftsleitung ein, 1969 erfolgte seine Wahl in den Verwaltungsrat, und 1983 übernahm er die Leitung der Möbel-Pfister AG. 1986 führte er die Neustrukturierung der Firma durch. Diese brachte neben der Aufteilung in mehrere Betriebe (siehe Kasten: «Nicht mehr nur für den Mittelstand») auch eine Ausdehnung in den Textilbereich.

Den Schritt über den stagnierenden und hart umkämpften Möbelmarkt hinaus hat das Unternehmen im März 1990 gemacht: Möbel-Pfister übernahm von der Motor Columbus in Baden 40 Prozent der Mobag AG. Aus der Beteiligung soll schon bald eine Übernahme werden. Für Cipolat ist die Generalunternehmung «ein eigentliches Wunschkind», denn die Grenzüberschreitung vom Einrichten zum Bauen sei eine logische breitere Abstützung und Risikoverteilung.

«Im Sinn des Käufergeschmacks»

Vor zwei Jahren hat Cipolat die operative Leitung an Charles Gisiger abgetreten. Als Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats leitet er aber weiterhin die Möbel-Pfister-Gruppe. Aus dem Stammhaus in Suhr hat sich Toni Cipolat zurückgezogen und sein Büro in einem Gebäude im Zentrum der

gehört ins

Ortschaft eingerichtet. Eine schlichte, zurückhaltende Büroeinrichtung. «Ja, selbstverständlich alle Möbel von Möbel-Pfister.» An der Wand Landschaftsbilder von Adolf Weber, einem Maler, den er besonders liebt und von dem er über zehn Werke besitzt. Ein Möbel-Pfister-Plakat aus den zwanziger Jahren, überraschend avantgardistisch in seiner strengen Geometrisierung. «Das habe ich einmal geschenkt bekommen. Es stammt aus einer Zeit, in der man das Gefühl hatte, dass man in Richtung Bauhaus etwas machen müsse, obwohl Möbel-Pfister damals absolut populär war.» Im Büchergestell viel Literatur zur Geschichte des Orientteppichs.

Privat: «Sehr gemischt»

Und wie sieht die Einrichtung des privaten Wohnbereichs von Toni Cipolat aus? «Sie ist sehr gemischt. Wir haben eine Vorliebe für alte Schränke, Biedermeierschränke vor allem. Dann steht da ein Tisch aus Dänemark, der nie im Sortiment von Möbel-Pfister war. Wir haben Stühle von Arne Jacobsen, haben eine Polstergarnitur, die Verner Panton entworfen hat. Und dann natürlich viele Orientteppiche.» Auf die Frage, wieso dieser dänische Tisch nie im Sortiment von Möbel-Pfister auftauchte, seufzt Cipolat: «Man darf für eine Firma nicht allein nach dem eigenen Geschmack einkaufen, sondern muss sich als Einkäufer ‹entpersonifizieren› und im Sinn des gesamten Käufergeschmacks ein Sortiment zusammenstellen. Da gibt es dann eben Sachen, von denen man sagt, ‹ja gut, das gefällt mir, aber das ins Angebot aufzunehmen, das wäre nicht fair, das entspräche nicht dem Auftrag›.» Und wie wird dieser Auftrag festgelegt? «Das möchte ich ihnen zeigen am Weg, den ein Produkt, eine Produkteidee nimmt. Am Anfang wendet sich das Produkt an eine Elite, die diese neue Idee schnell aufnimmt. Das Produkt geht dann in der Folge in den Bereich ‹fortschrittlich› über, und dann weiter in den Bereich ‹aktuell›. Auf dieser Stufe ist es dann so verbreitet, dass sich die Leute, die sich ‹fortschrittlich› oder gar ‹elitär› einrichten, schon wieder neuen Ideen zugewendet haben. Und in diesem Bereich wollen wir uns mit Möbel-Pfister ansiedeln. jedes Produkt, das wir für die Firma einkaufen, muss dem entsprechen. Gut, heute haben wir nun Mobitare. Und der Tisch käme vielleicht in dieses Sortiment.»

«Den Leuten die Wahl lassen»

Das Gegenstück zum dänischen Tisch, der Toni Cipolat zwar gefällt, bei Möbel-Pfister aber nicht zu kaufen ist, sind all die Scheusslichkeiten, die in Suhr und allen Filialen nach wie vor herumstehen: sperrige Buffets, kitschige pseudochinesische Betten. Leidet der oberste Hausherr, wenn aus kommerziellen Gründen Möbel ins Sortiment kommen, die ihm nicht gefallen? «Wenn etwas sehr gefragt ist, gehört es ins Angebot. Wir müssen den Leuten die Wahl lassen. Und da ist halt auch einmal etwas darunter, das nicht meinem Geschmack entspricht. Aber ich persönlich habe an allem Freude, was geschmackvoll ist. Und ich habe immer eine Hochstimmung, wenn es sich dann auch noch gut verkauft, und ich leide ein wenig, wenn das aus meiner Sicht geschmackvolle Produkt Schiffbruch erleidet. Ich glaube an die Freiheit des Individuums, und je breiter ein Sortiment ist, um so besser die Möglichkeit, dass sich die Leute tatsächlich nach ihren Vorstellungen einrichten können. Das sollte aber ein geschmacksbildender Prozess sein, man soll sich auf die schönen Formen zu und nicht von ihnen weg bewegen. Die traditionellen Sachen werden immer noch viel verkauft. Nicht nur bei Möbel-Pfister, nicht nur in der Schweiz, überall. Ich schätze, dass sich ungefähr 80 Prozent der Leute immer noch traditionell einrichten.

IRENE MEIER

Nicht me

Möbel-Pfister ist nicht mehr einfach Möbel-Pfister: Unter dem Namen Mobitare soll der gehobene Geschmack angesprochen werden, TopTip heisst Pfisters Billigprogramm.

Die Aufteilung der Firma (und damit auch des Namens) Möbel-Pfister auf verschiedene Zielgruppenangebote «ist mein Kind», betont Toni Cipolat. Früher liess sich das Zielpublikum noch bequem mit «breiter Mittelstand» umschreiben. Heute könne man angesichts der Pluralisierung der Gesellschaft jedoch nicht mehr von «Mittelstand» reden. «Wir benennen das grosse mittlere Marktsegment, das wir ansprechen wollen mit ‹aktuell›, aufgeschlossen aktuell. Wenn wir von ‹gut schweizerisch› reden, wollen wir den

Meterweise rote Rhomb

Die achtziger Jahre waren die hohe Zeit des Zeichenzaubers der Corporate Identity. Auch Möbel-Pfister hat seinen Auftritt renoviert: Seit 1986 prangt überall, wo die Firma auftritt, ein Band mit roten Rhomben und dem Versprechen «gut schweizerisch».

Der Rhombus ist die geometrische Figur der Dynamischen. Dafür sorgen die schiefen Winkel, und je spitzer sie gewählt werden, um so eher macht die Figur den Eindruck, sie sei ein Pfeil. Das muss die Gestalter des neuen Bildes von «Möbel-Pfister» zu Beginn der achziger Jahre beflügelt haben: Das alte Firmenzeichen wurde aus einem Rechteck mit abgerundeten Ecken befreit und als Schriftzug in ein Ornamentband eingebaut. Nicht das Mass an Dynamik bestimmte allerdings den schiefen Winkel der roten Rhomben, sondern die neue Schrift: eine kursive, querverzogene Antiqua olive nord. Was für die Rhomben gilt, gilt für die Typen: Wer kursiv schreibt, will als unrastig gelten, und ein Möbelhaus muss das wohl, je mehr die Möbelmoden wechseln. Penetrant prangt das Logo heute an Orten, wo Pfister Möbel verkauft, und es ist so prominent, dass schon die roten Rhomben ohne Firmennamen und Untertitel an Möbel-Pfister erinnern. Den Auftritt haben der PR-Mann Peter Fenkart (apr, Zürich) und der Grafiker Hansruedi Widmer (Devico, Gockhausen) zwischen 1984 und 1986 gestaltet.

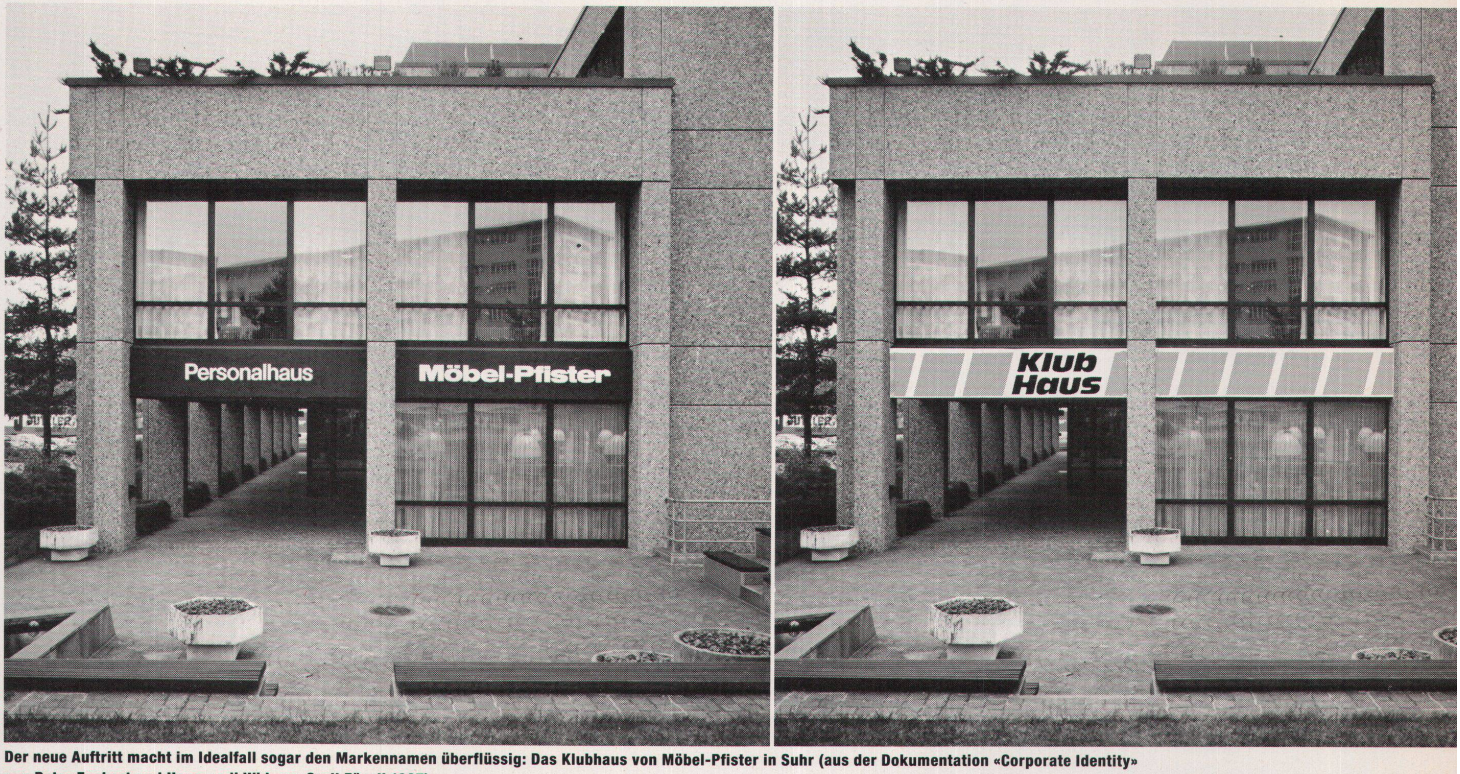
Voll und ganz traut aber offenbar kein Corporate-Designer dem visuellen Vermögen der Käuferscharen seiner Kundinnen und Kunden. Was im Bild angelegt wird, wühlt nur im Unterbewusstsein; es braucht Worte, die die Botschaft auf den Punkt bringen. Bei Möbel-Pfister, dem Hort der Seriösen, überrascht das Kleinergedruckte. Es bestätigt nicht, was das Bild verspricht, sondern hier wird «gut schweizerisch» abgewiegelt. Dieses Bekenntnis wird interessant, wenn wir im Porträt von Toni Cipolat lesen, dass auch für ihn die Gesellschaft und die Schweiz in Gruppen zerfallen, die nur noch unterschiedliche Konsumstile pflegen, denen er mit einem in verschiedene Läden aufgeteilten Angebot dienen will. «Gut schweizerisch» wird zur notdürftigen kulturellen Klammer für die die konsumtragende Mitte, die noch an die «echten Werte» glaubt.

Der staatstragende Begriff hat seinerzeit einen sachlichen, unmittelbaren abgelöst. Möbel-Pfister pries sich bis 1986 an: «... wo Auswahl, Qualität und Leistung stimmen!» Offen bleibt, ob die neuen Leute in der Firma diesem sachlichen Versprechen kommerziell nicht mehr getraut und den alten Wein in neue Schläuche geleert haben. Vielleicht haben sie schon früh das Gras wachsen hören und rechtzeitig statt auf rationale Argumente auf nationale Besinnung gesetzt. Die PR-Leute haben nicht voraussehen können, dass der Begriff «gut schweizerisch» über Fichen, Kopp und Ausländerfeindlichkeit stolpert und ernsthaft ramponiert nun darauf wartet, von den Nebelfechtern der Corporate Identity wieder aufgemöbelt zu werden. GA

hr nur für den Mittelstand

Qualitätsgedanken einbringen und das breite Publikum in der Mitte der Geschmackspyramide – ich sage bewusst Geschmack und nicht Einkommen – erreichen.
Nun haben wir herausgefunden, dass wir damit nicht mehr alle Bedürfnisse abdecken. Dem Billigmöbelbereich kommen wir mit TopTip entgegen. Und für das Geschmacksegment für Leute, die auch auf die Namen der Designer achten, haben wir Möbel und Wohnaccessoires von Mobitare. Die oberste Preisklasse decken wir mit dem Einrichtungshaus Toni Müller in Muttenz ab, das wir gekauft haben.»
Möbel-Pfister, Mobitare und TopTip sind einzig im Wohnland in Dübendorf im gleichen Zentrum zu finden, aber nicht unter dem gleichen Dach. Als nach Umsatzsteigerungen bis 1981/82 eine Phase der Stagnation eintrat, liess Cipolat von der Hochschule St. Gallen eine Analyse durchführen. Diese ergab, dass die Konsumenten gar nicht mehr alles unter einem Dach und unter dem gleichen Namen suchen. «Wir haben bei Möbel-Pfister lange mit der Illusion gelebt, dass es möglich sei, alles mit einem Logo abzudecken, aber das geht heute nicht mehr», konstatiert Cipolat. Gründe dafür sind das Wachstum der Firma, aber auch gesellschaftliche Veränderungen. Die Kunden, so die Analyse, sind irritiert, wenn sie das Fortschrittliche neben dem Populären, das Währschafte neben dem Billigen sehen. Auch die Werbung müsse, so Cipolat, «auf verschiedenen Schienen laufen». Eine Folge dieser Strategie: der volkstümliche Schauspieler Jörg Schneider als billiger Jakob für TopTip.
«Wir haben das Gefühl, dass wir auf dem richtigen Weg sind», glaubt Toni Cipolat. 1989 hat der Umsatz der Gruppe denn auch stark um 9,6 Prozent (1988 noch um 2,6) auf 625 Millionen zugenommen. Mit der Übernahme der Mobag kommt die ganze Gruppe nun nahe an die Milliardengrenze. Am weitesten verbreitet ist mit dem Stammhaus Suhr und 27 Filialen nach wie vor die «Hausmarke» Möbel-Pfister, Mobitare gibt es in Basel und im Wohnland Dübendorf, TopTip ebenfalls im Wohnland, in Dietikon, Muttenz, St. Gallen und Chur, was für Pfister Suhr, ist für TopTip Oberentfelden (wo Pfister die ehemalige Möbelfabrik Rudolf Müller AG übernommen hat). Der Markenaufteilung entspricht auch die Struktur der Möbel-Pfister-Gruppe. Sie besteht aus Möbel-Pfister AG, Mobitare AG, Rudolf Müller AG (TopTip), Möbelhaus Toni Müller AG, Muttenz, und den «Zubehörfirmen» Vorhang-Atelier AG und Mira-X AG (Textilverlag). Das Aktienkapital der Unternehmensgruppe ist seit 1963 im Besitz der Fürsorgestiftung der Firma. HP

en machen Möbel-Pfister



FOTOS: GEVICO DESIGN

Der neue Auftritt macht im Idealfall sogar den Markennamen überflüssig: Das Klubhaus von Möbel-Pfister in Suhr (aus der Dokumentation «Corporate Identity» von Peter Fenkart und Hansruedi Widmer, Orell Füssli 1987).