

# "Dinge, die man sonst nicht bekommt" : Interview mit Urs Feiber

Autor(en): **Locher, Adalbert**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design**

Band (Jahr): **16 (2003)**

Heft [9]: **125 Jahre Dietiker : Wandel im Kontinuum**

PDF erstellt am: **26.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-122230>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern. Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# «Dinge, die man sonst nicht bekommt»

Interview: Adalbert Locher  
Foto: Frederic Meyer

Urs Felber, seit zwei Jahren Eigentümer von Dietiker, hat eine bewegte und erfolgreiche Karriere hinter sich. Mit ihm hat die Firma nicht nur einen promovierten Betriebswirt und studierten Maschinenbauer an der Spitze, sondern auch jemanden, dessen Herz für gutes Design schlägt. Und der die Protagonisten, die Dietiker über die Jahre hochgebracht haben, kennt und schätzt.

? Herr Felber, dem Vernehmen nach hat Sie der Geschäftsführer von Dietiker beim Segeln angerufen und Sie gebeten, das Ruder von Dietiker zu übernehmen.

Dass Dietiker zu kaufen ist, habe ich in der Tat auf der Segelyacht eines Freundes gehört. Ich habe Dietiker immer verfolgt. Sie ist in Anführungszeichen eine der ersten Designfirmen der Schweiz. Ende der Fünfzigerjahre hat Willy Guhl unter widrigen Umständen und einigen Widerständen dort seinen ersten Stuhl präsentiert. Der wurde abgelehnt. Der damalige Inhaber und Geschäftsführer hat die Hände verworfen. Guhls Stuhl war bekanntlich schwarz. Jetzt kommt der Beerdigungsstuhl, hiess es, denn es ging Dietiker damals schlecht. Auch die Händler reagierten fast alle negativ. Der Stuhl wurde dann doch produziert, in Natur gebeizt und in verschiedenen Farben. Und dann haben sie festgestellt: die schwarzen verkaufen sich am besten.

? Guhls Stuhl legte also den Grundstein der neuen Dietiker?

Damit kam (Design) zu Dietiker, in eine Firma, die am Heimatstil klebte. Das hatte auch zu tun mit dem Eintritt von Edlef Bandixen als technischer Leiter, dann als Geschäftsführer und ausserdem Designer. Der Verkauf an die Migros ermöglichte damals, 1959, den Neustart.

? Sie haben die Firma de Sede massgeblich zum Erfolg geführt. Sie haben sie verkauft und sind mit 61 Jahren nicht mehr in einem Alter, in dem man üblicherweise eine Aufgabe dieses Kalibers übernimmt. Was hat Sie dazu bewogen?

Zu de Sede: In meinem Leben hat sich alles ein bisschen zufällig abgespielt. Die Amerikaner nennen es (a window of opportunity). Es bietet sich was – nimmt man es an?

Wenns vorbei ist, ists vorbei. Ich kam über ganz komische Umstände in die Möbelbranche. Ich habe an der ETH Maschinenbau studiert, mit Spezialisierung in Betriebswissenschaften. Da musste ich eine Semesterarbeit machen in einem kleinen Unternehmen, de Sede, das hatte damals fünfzig Mitarbeiter. Ich blieb bei de Sede, und ich konnte mich nach drei Jahren zu fünfzig Prozent beteiligen. Danach baute ich zusammen mit Ernst Lüthy, einem begnadeten Handwerker, de Sede auf, und innerhalb von 14 Jahren hatten wir den Umsatz von 1,5 auf 80 Millionen Franken gesteigert. Damals war ich 36 und wollte noch etwas anderes machen. Ich habe am Morgen de Sede verkauft und am Nachmittag geheiratet. Zwei Unterschriften am selben Tag. Es war übrigens der 11.11.1978 ...

? Jetzt stehen Sie unter dem Zwang, Dietiker noch erfolgreicher zu machen, als die Firma schon ist.

Ja, dessen bin ich mir bewusst, das ist eine Herausforderung. Aber das waren auch alle meine anderen Tätigkeiten nach de Sede. Ich habe dann erst nachgeholt, nochmals studiert, eine Doktorarbeit über Designmanagement geschrieben, dann mich in Stanford in den USA weitergebildet, bin dann über Zufälle in weitere Firmen involviert worden, baute Wilkhahn Schweiz auf, und dann baute ich, nach einer zufälligen Begegnung mit Rolf Fehlbaum, neben allen andern Jobs Vitra Amerika auf, bis 25 Millionen Umsatz. Das war eine Zeit, in der ich unglaublich viel gelernt habe. Parallel dazu war ich 15 Jahre Berater und Aufsichtsrat bei Team by Wellis und bei Swissflex. Die Firma ist von zwei, drei Millionen inzwischen zur führenden Bettenmarke in Europa geworden, mit achtzig Millionen Franken Umsatz.

? Also wird alles zu Gold, was Sie anfassen ... Das kann ich nicht sagen, aber bisher, in diesen Phasen, hats geklappt. Das war natürlich nicht ich allein, da waren auch gute, visionäre Leute dabei wie Rolf Fehlbaum von Vitra, wie Egon Bapst von der damaligen Wellis in Willisau, Hansruedi Fanti von Swissflex, die an Potenziale glaubten und sie verfolgten.

? Dietiker ist ja im Moment ein Nischenplayer, hat aber ein Potenzial, um aus der Nische herauszufinden.

Wachstum ist klar angesagt. Wobei man nicht Nische sagen kann, wenn ich die Werte ansehe. In der Schweiz ist Dietiker in ihrem Segment Marktleader. Wir stattdessen öffentliche Räume aus, Stadthallen, Kirchen. Das ist die Tradition, die von Edlef Bandixen aufgebaut wurde.

? Wenn Sie wachsen wollen, wie fangen Sie das bei der Produktion auf? Gründen Sie neue Fabriken, vergrössern Sie in Stein am Rhein, gehen Sie Partnerschaften ein?

Jedes neue Produkt löst grosse Investitionen aus, ein fundamental neuer Stuhl zum Beispiel kann für die Entwicklung und Werkzeuge 200 000 bis 300 000 Franken kosten. Der Schweizer Markt ist zu klein, um diese Investitionen zu amortisieren. Dietiker hat in den letzten dreissig Jahren den Export nicht aufgebaut, das ist meine einzige Kritik, sie exportiert erst seit den Neunzigerjahren.

? Heute beliefern Sie in Deutschland bereits gegen hundert Händler, weitere Länder stehen auf der Liste. Früher oder später kommen Sie in einen Engpass.

Bei den neuen Produkten der letzten Jahre kaufen wir relativ viel zu, hauptsächlich im Metall-/Kunststoffbereich. Dadurch können wir auch in Stein am Rhein den Umsatz



gut gestaltete Wohnungen sehen, finden Sie oft dieselben Möbel, die in Eingangszonen, Büros von Firmen stehen. Unser Entwicklungsziel ist es, hybride Produkte zu schaffen, die sich sowohl für den Objektbereich wie für das Wohnen eignen, zum Beispiel das Lounge-Programm «Domino».

? Was sind Ihre Werte beim Design?  
 Mit den hohen Produktionskosten in der Schweiz haben Sie nur eine Überlebenschance, wenn Sie differenzierte Produkte haben – punkto Innovation, formaler Aspekte und bezüglich der Technologie. Es müssen Dinge sein, die man sonst nicht bekommt. Rolf Fehlbaum sagte mir einmal, wenn er über ein Produkt entscheiden müsse, frage er sich immer: Was würde Charles Eames dazu sagen? Als guter Freund von Rolf Fehlbaum habe ich mir vorgenommen – und frage das so auch meine Leute: Was würde Rolf Fehlbaum dazu sagen?

? Zuerst aber urteilen Sie selbst. Wie?  
 Wir wollen kein modisches Design. Jedes Möbel muss sich mindestens zehn Jahre lang verkaufen. Der «Saffa-Stuhl», oder Bandixens Stuhl aus den Sechzigern, oder Bruno Reys «33er» verkaufen sich schon seit dreissig, vierzig Jahren – eben echte Klassiker. Wir beurteilen neue Entwürfe nach Innovationsgehalt, Gestaltungsqualität, Nachhaltigkeit, ökologisch-ökonomischen Aspekten, Gebrauchswert, Funktionalität und Ergonomie. Wir wollen auch mit jungen Designern arbeiten, und internationaler als bisher, zum Beispiel mit Lloyd-Pearson aus England oder Komplot aus Dänemark, Kressel und Schelle aus Hamburg. Und natürlich mit guten Designern aus der Schweiz wie Christoph Hindermann, Greutmann/Bolzern und anderen. Aber das Alter machts nicht aus. Dr. Norbert Novotny, Ex-ETH-Dozent und über sechzig, hat uns das sehr frische, dennoch klassische System «Domino» entworfen. Von Greutmann/Bolzern wollte ich einen Stuhl nach dem Swatch-Konzept: flexibel, wandelbar, ausbaubar. Ihr «Base» hat ein Alu-Chassis unter der Sitzfläche, in das Armlehnen und Verbindungen gesteckt werden können. Auch den Aufbau können Sie variieren. Das ist eine alte Stärke von Dietiker: Modelle mit einer ganzen Palette von Ausführungen. Damit holen Sie den Kunden ab, wo er steht.

? Würden Sie jetzt, nach zwei Jahren, nochmals bei Dietiker einsteigen?

Ja. Es war ein Challenge. Es gab zwar Schwierigkeiten, die man nicht erwartet hat. Ich habe die Firma eine Woche vor dem 11. September 2001 gekauft. Die ganze Branche stürzte in eine tiefe Krise, wie ich sie noch selten gesehen habe. Aber wir haben sie überwunden, denn unser zentrales Publikum sind die Architekten. Dies sind Männer oder Frauen, die im Objektbereich planen und auf Qualität achten. Sie sind unsere entscheidenden Absatzförderer. Und wir haben mit Dietiker noch einiges vor in neuen Bereichen. Die Firma wird nicht mehr «nur» Stuhl- und Tischfabrikant sein. Zum Beispiel: Möbel der schönen Vergangenheit, mit Kernleder, kommen ins Programm. Schauen Sie diese Tasche aus vier Millimeter dickem Leder an. Das Know-how der Sattler, die das noch können, möchten wir erhalten.

? Alte Liebe rostet nicht ...

Wir arbeiten bereits an einer Lounge-Kollektion mit Alfredo Häberli. Ich schaue mir heute Mittag seine Entwürfe an. Sie müssen auch hybrid sein, brauchbar von der Eingangshalle bis ins Hotel, bis in die gehobene Wohnung. Und die Frage bei der Beurteilung ist immer wieder: Hat es den Dietiker-Level der Protagonisten, die Dietiker vor langer Zeit hochgebracht haben? •

mit wenig mehr Personal um dreissig, vierzig Prozent steigern. Dietiker hat 1991 in Ungarn ein Werk gekauft, dort kann noch extrem gesteigert werden. Die Qualität ist auf Schweizer Niveau, wir haben jede Woche einige LKWs von dort. Mit Rationalisierungen, wie modernsten Maschinen, können wir einen grossen Wachstumsschritt bewältigen.

? Was wird in Ungarn produziert?  
 Vor allem die Holzteile, auch Zulieferteile für die Schweiz wie Kanteln, zugeschnitten, gehobelt, geschliffen.

? Klein, aber fein – dieses Image von Dietiker überlebt sich bei Wachstum in internationale Märkte hinein.

So würde ich es auch nicht nennen. Sondern: Das Unternehmen ist flexibel. Wenn ein Auftrag kommt wie gestern, 1300 Stühle, können wir das in drei Wochen liefern. Die Leute sind motiviert. Wir haben eine schlanke Struktur. Eine Anfrage muss nicht durch sieben Abteilungen gehen.

? Können Sie diese Schlantheit auch bei Wachstum erhalten?

Die können wir erhalten, wenn wir beibehalten, dass Leute schnell entscheiden können. Ich gehe nicht ins Detail, lasse der Geschäftsleitung viele Freiheiten zu entscheiden. Bei der Strategie habe ich das letzte Wort.

? Dietiker hat ja seit den Sechzigerjahren das B2B-Geschäft aufgebaut, wollen Sie das in der Schweiz beibehalten?

Wir haben seit der Übernahme ein neues Konzept mit Stützpunktpartnern aufgebaut, und das funktioniert bereits sehr gut und wird laufend erweitert. Die Partner steigen ein und wissen, sie können auf uns zählen. Aber auch in Deutschland bearbeiten wir neue Kanäle, vor allem im Bereich von Kunden, die zeitgenössisches, aber langlebiges Design schätzen, um die gesamte Kollektion und nicht nur Segmente davon zu verkaufen wie in der Vergangenheit. Das gilt auch für andere Länder. Man ist beim Export nicht strategisch vorgegangen, hat sich nicht gefragt, welche Kanäle unsere gesamte Kollektion verkaufen können.

? Mit den neuen Produktlinien betonen Sie den Wohnbereich stärker als bisher.

Dietiker hat ja schon immer einige Produkte gehabt, die stärker im Wohnbereich eingesetzt wurden, man denke nur an den «Saffa-Stuhl» von Hans Eichenberger, den «Webb» von Burkhard Vogtherr, den «Monäne» von Greutmann. Wenn Sie

Der Gesprächspartner  
 -----  
 Der sechzigjährige Dr. Urs Felber ist seit Herbst 2001 Verwaltungsratspräsident und Hauptaktionär der Dietiker AG.