Zeitschrift: Wohnen

Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

Band: 81 (2006)

Heft: 3

Artikel: "Die Kunden profitieren von unserer Grösse" : Interview mit dem Unternehmer Edgar Oehler

Autor: Omoregie, Rebecca

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-107450

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: 25.12.2025

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

Interview mit dem Unternehmer Edgar Oehler

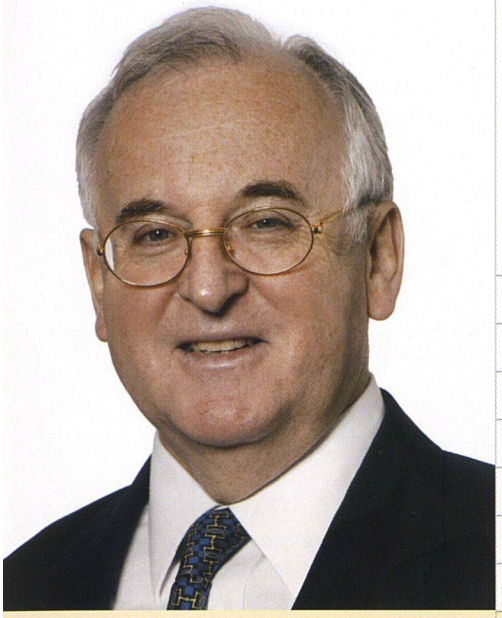

Foto: zVg.

«Die Kunden profitieren von unserer Grösse»

In der Schweiz verkauft er bereits ein Fünftel der Küchen, mit Miele will er nun auch den weltweiten Markt erobern: Als CEO und VR-Präsident der Arbonia Forster Holding AG hat Edgar Oehler jedoch nicht nur im Küchenmarkt ein wichtiges Wort mitzureden, sondern macht auch im Heizungs- und Sanitärgeschäft, im Fenster- und Türenmarkt sowie in der Stahltechnik Milliardenumsätze. Mit *wohnen* sprach er über seine Pläne im In- und Ausland, über sein Erfolgsgeheimnis und darüber, weshalb er keinen Kaffee trinkt.

***Wohnen*: Sie wurden auch schon als «Küchenkönig» bezeichnet, obwohl das Küchengeschäft vom Umsatz her nicht die grösste Division der Arbonia Forster Holding ist . . .**
Edgar Oehler: Mit der Übernahme von Bruno Piatti AG und nun der Miele-Küchenwerke bin ich natürlich in der Öffentlichkeit aufgefallen. Ursprünglich komme ich ja vom Bau. Ich habe immer selber Häuser gebaut und bin damit auch ins Küchengeschäft hineingewachsen. Heute ist es ein Vorteil, dass ich auch die Kundenseite sehr gut kenne.

Welches sind denn die Kundenbedürfnisse?
Die Benutzer haben vielleicht eine vage Idee von ihrer Wunschküche, aber sie können sie nicht ausdrücken. Dann muss man sich in den Kunden hineinversetzen und diesen so beraten, dass er beim Gehen denkt: «Genau diese Küche wollte ich haben.» Sie sind zum Beispiel ein eher dunkler Typ, dann haben Sie wohl auch gern eine dunkle Küche, dunkles Holz. Wenn Sie als Verkäufer das können, dann haben Sie gewonnen.

Aber Verkaufsgespräche führen Sie wahrscheinlich keine mehr.
Nein, aber ich führe diese Diskussionen intern. Immer, wenn bei uns über Küchen gesprochen wird – und das tun wir momentan natürlich intensiver wegen Miele –, setze ich mich dazu.

Auch wenn man jeden Kunden individuell «abholen» muss: Gibt es dennoch generelle Trends bei den Küchen?
Gefragt ist modernes, gerades Design. Und auf der anderen Seite der Landhausstil, aber nicht verspielt. Es muss einfach am Schluss wohnlich sein. Eine Küche kann jeder Schreiner machen. Aber wir verkaufen nie nur eine Küche, wir verkaufen Lifestyle.

Wie beurteilen Sie den Schweizer Küchenmarkt? Haben die kleinen, lokalen Anbieter künftig noch eine Chance?
Die Kleinen können überleben, wenn sie sich klar in einer Nische positionieren und teure Küchen bauen. Aber wenn sie 0815-Küchen verkaufen, dann verdienen sie kein Geld.

Wie steht es mit ausländischer Konkurrenz?
Die grössten Konkurrenten sind diejenigen, die nicht rechnen können und die Preise kaputtmachen. Ein normaler Küchenmöbelhersteller, der vernünftig rechnet, ist für mich keine Konkurrenz.

Doch der Preis ist ein Argument, oder?
Wenn alle die Küchen im Ausland beziehen, dann schneiden sie sich mittelfristig ins eigene Fleisch. Denn die Menschen, die diese Wohnungen mieten sollen, müssen ja auch hier Arbeit finden. Das war mit ein Grund, dass ich Piatti kaufen wollte, mit allen Mitteln. Sie brauchen eine bestimmte Grösse, um Werbung machen und gute Einkaufsbedingungen aushandeln zu können. Wir bauen insgesamt bereits 30 000 Küchen jährlich – Tendenz steigend. Dafür kaufen wir Waren im Wert von 150 Millionen Franken ein.

Wie grenzen Sie die drei Küchenanbieter – Piatti, Forster, Miele – gegeneinander ab?
Das ist eigentlich ganz einfach (zeichnet eine Pyramide). Wenn Sie hier den Küchenmarkt haben, unten die günstigsten und oben die teuersten, dann ist Miele ganz oben. Und etwa im mittleren Segment ist Piatti. Und hier (schraffiert die linke Hälfte der Pyramide) ist Forster. Forster ist eigentlich eine Alternative zu jeder Küche, weil Stahl qualitativ ganz anders ist.

Es gibt ein Segment, wo sich Piatti und Forster konkurrenzieren. Nimmt man sich da nicht gegenseitig ein Stück vom Kuchen weg?
Nicht unbedingt. Stellen Sie sich vor, ich schenke Ihnen eine Stahlküche. Wie reagieren Sie? Entweder ist man der Typ für eine Stahlküche oder nicht. Mit unseren drei Marken können wir nun alle Segmente abdecken. Das war auch mein Ziel mit dem Kauf von Miele Küchen.

Ausserdem haben Sie sich dadurch ein grosses Vertriebsnetz schaffen können . . .
Ja, das ist super, ein weltweites Vertriebsnetz. Abgesehen von der Schweiz, hier fangen wir erst an. In einer durchschnittlichen Mietwohnung ist eine Miele-Küche eher unwahrscheinlich. Aber wir werden in der Schweiz ein Miele-Segment hier (markiert ein Feld unterhalb der Pyramidenspitze) bringen.

Wie ist die Integration dieser ja doch sehr starken Marken verlaufen? Gibt es eine gemeinsame Unternehmenskultur?

▶

Die drei Firmen treten als Marken eigenständig auf, wir planen jedoch vermehrt auch gemeinsame Auftritte. In Chur zum Beispiel eröffnen wir im März die erste Ausstellung als «AFG Küchenzentrum Graubünden».

Eine solche Mehrmarkenstrategie schafft auch Synergien. Inwiefern profitieren die Kunden davon?
Wir haben die Bereiche Service, Montage, Einkauf, Personalwesen, Finanzen, Marketing und IT zusammengelegt. Die Kunden profitieren vor allem im Service, in der Montage und natürlich auch im Preis, weil wir dank unserer Grösse beim Einkauf ganz andere Möglichkeiten haben.

Könnten Sie sich vorstellen, noch mehr Marken dazuzunehmen?
Ja, mir werden täglich Firmen angeboten.

Denken Sie, die Branche wird sich noch stärker konsolidieren?
Auf jeden Fall, denn so kann es nicht weitergehen. Gerade heute Morgen habe ich einen Bericht gesehen über die grösste Türenfabrik Deutschlands, die insolvent ist. Sie können Türenfabriken, Fensterfabriken, Küchenmöbelfabriken kaufen. Südamerika, Italien, Schweiz: You name it.

Könnte es auch sein, dass Sie noch in einem ganz anderen Bereich ein Unternehmen dazukaufen? Sie wollen ja gemäss dem Motto «One home, one stop» ein integrierter Bauausstatter sein.
Höchstens im Wellnessbereich. «One home, one stop» heisst für mich nicht, dass wir zum Schluss sogar Vorhänge oder Teppiche anbieten möchten. Wir beschränken uns auf vier, fünf Kernbereiche. Aber dort wollen wir wachsen. Ein Bauherr soll um uns nicht herumkommen. Er braucht Türen, er braucht Fenster, er braucht eine Küche, er braucht eine Heizung und er braucht einen Kühlschrank.

Nun sind Sie aber als AFG in den Köpfen der Leute wahrscheinlich nicht sehr präsent, sondern vielmehr die einzelnen Marken.
Es ist mir schon recht, wenn die Marken präsent sind. Aber wir möchten alle diese Firmennamen auch unter AFG in den Köpfen verankern. Deshalb haben wir momentan eine grosse Marketingaktion am Laufen und als AFG-Arena das Namensrecht am neuen St. Galler Fussballstadion erworben.

Welche Innovationen stehen in den verschiedenen Produktbereichen an?
Wir haben zum Beispiel Fenster mit einem deutlich dünneren Rahmen herausgebracht. Wir werden ausserdem mit neuen Kühlschränken kommen. Und mit Miele werden wir Innovationen präsentieren, die auch den beiden anderen Küchenmarken zugute kommen.

Ist es Ihr Ziel, auch die Piatti- und Forster-Küchen im Ausland zu verkaufen? Die wenigsten Schweizer Küchenanbieter wagen diesen Schritt.
Ja, ganz klar. Die meisten Schweizer Küchenfirmen sind dafür zu klein oder haben die Wege nicht.

Wie bearbeiten Sie den ausländischen Markt? In Deutschland ist es ja so, dass man auch die Küche in einer Mietwohnung selbst kaufen muss.
Das ist ein wichtiger Punkt, den Sie da ansprechen. Die Küchenkultur ist national. In Deutschland verkaufe ich als Küchenmöbelhersteller die Küchenmöbel und ein anderer verkauft Ihnen die Geräte. Holland andererseits hat praktisch keine Küchenmöbelindustrie, sondern importiert zu 80 Prozent. Auch Spanien und Portugal haben einen grossen Importanteil. Doch der Küchenmöbelexport aus der Schweiz ist gleich Null.

Können denn die Schweizer Produkte vom Preisniveau her mithalten?
Qualität wird immer bezahlt. Gerümpel wird auch gekauft, aber dieses ist zu teuer.

Wie sieht Ihre Strategie für die Zukunft aus?
Wir wollen a) unsere Stellung auf den Märkten ausbauen, auf denen wir heute präsent sind, und b) internationalisieren.

In welche Richtung geht diese Internationalisierung?
Eigentlich überall dorthin, wo wir mit unseren Küchen Erfolg haben. Wir haben zum Beispiel vor kurzem in Dubai ein Küchenstudio eröffnet.

Sie sind stark von der Konjunktur in der Baubranche abhängig. Wie beurteilen Sie da die Entwicklung?
Wenn der Neubau runtergeht, sacken viele ab. Der Innenausbau ist wichtiger, da kann man immer etwas machen. Dadurch, und auch weil wir bei den Produktinnovationen sehr stark sind, ist die Abhängigkeit nicht ganz so gross.

In den meisten Divisionen können Sie ein Wachstum verzeichnen, das über dem Marktdurchschnitt liegt. Was ist Ihr Erfolgsrezept?
Dass wir aggressiv auf dem Markt sind, gute Produkte und eine gewisse Grösse haben.

Sie führen ein grosses Unternehmen mit rund 5000 Mitarbeitenden. Wie würden Sie persönlich Ihren Führungsstil bezeichnen?
Direkt, offen, nett und hart.

Als CEO, Verwaltungsratspräsident und Mehrheitsaktionär nehmen Sie verschiedene Funktionen wahr im Unternehmen. Ist diese Machtkonzentration nie ein Problem?
Nein, die Aktionäre sind ja bis jetzt sehr gut gefahren mit mir. Diejenigen, die damals, im September 2003, an mich glaubten und 100 000 Franken investierten, haben jetzt eine halbe Million.

Wie schaffen Sie es, dieses Pensum zu bewältigen?
Ich stehe jeden Tag um Viertel vor fünf auf. Freizeit habe ich im Auto, wenn ich ins Büro fahre. Sonst eigentlich nicht. Ich arbeite sieben Tage pro Woche und mache auch keine Ferien.

Daneben haben Sie auch eine grosse Familie. Wie oft sehen Sie Ihre vier Töchter?
Oft sehen wir uns tatsächlich nicht. Aber das war schon immer so, auch mit meiner Frau. Und doch ist es nach 30 Jahren immer noch dieselbe (lacht).

Sie haben einen ungewöhnlichen Werdegang hinter sich: ein eigenes Gipsergeschäft neben dem Studium, Nationalrat, Chefredaktor der «Ostschweiz», Präsident der Schweizer Zigarettenindustrie, dann an der Spitze der AFG. Wie hat sich das ergeben?
Geplant habe ich nur die Politik, der Rest hat sich zufällig ergeben, ich bin immer irgendwie «geholt» worden. Ich habe in meinem ganzen Leben noch nie eine Bewerbung geschrieben. Mir war aber jeweils bald langweilig, ich musste immer mehrere Dinge gleichzeitig tun.

Sie haben angekündigt, Sie möchten sich mit 65 Jahren aus dem Geschäft zurückziehen. Das wäre nächstes Jahr.
Mit 65 möchte ich nicht gerade aufhören, aber langsam die Übergabe vorbereiten. Ein Nachfolger ist vermutlich schon bestimmt – er muss sich jetzt noch bewähren.

Und für Sie persönlich, was folgt dann?
Ich kann sehr gut nichts tun. Das begreifen die Leute nie: So schnell, wie ich auf Hundert beschleunigen kann, kann ich auch wieder abschalten. Ich habe in meinem Leben immer konsequente Schnitte gemacht, habe zum Beispiel seit meiner Zeit als Chefredaktor keine Zeile mehr geschrieben. Oder als mir der Arzt 1996 sagte, ich solle weniger Kaffee trinken, sagte ich mir: «Da trinke ich lieber gar keinen Kaffee mehr.»

Sie waren 24 Jahre lang Nationalrat. Wie ist heute Ihr Bezug zur Politik?
So lang wie ich politisiert habe, ist man immer sehr interessiert. Ich war auch stets für den genossenschaftlichen Wohnungsbau – das sage ich jetzt nicht, weil Sie von dort kommen – und für den geförderten Wohnungsbau. Weil es ohne nicht geht. Wenn wir das nicht machen, dann verslumen wir.

Interview: Rebecca Omoregie