

Rolf Fehlbaum

Kultur als Basis des Wirtschaftens: Rolf Fehlbaum, der Kopf von Vitra, hat es verstanden, aus dem einstigen Lizenz-Produzenten für Stühle eine massstabsetzende Institution zu errichten. Mit welchen Werten, mit welcher Haltung, mit welchen Gedanken entstand Vitra? Rolf Fehlbaum im Interview mit "persönlich" über Werkbesessenheit und ihre Kraft. Interview: Oliver Prange. Fotos: Marc Wetli

"Insofern ist Design auch Politik. Das wissen Diktatoren sehr genau."

"Es geht um Werkbesessenheit."

"Keiner steht zwischen Wollen und Tun. Das fördert die Aufmerksamkeit."

"Wenn jeder ein auffälliges Zeichen setzen will, haben wir zu viele Zeichen."

Auf welche Weise führen Sie Ihr Unternehmen? Welches sind Ihre Normen, welches Ihre Werte?

"Da gibt es keine Formel, keine festgeschriebenen Regeln. Die Werte sind die Werte der Designbewegung, der Glaube an die befreiende und inspirierende Kraft des Designs. Diese Werte sind in den Köpfen der Mitarbeiter durch tägliche Einübung über lange Zeit zur Selbstverständlichkeit geworden. Wenn man über Identität nachdenken muss, hat man keine. Innerhalb dieser fixierten Wertewelt sind die ständige Infragestellung und der beständige Wandel notwendig. Diese zu fordern und zu fördern ist die Aufgabe des Unternehmers. Die Stärke des Unternehmers (und für das private Umfeld oft seine Schwäche) ist, dass er von seinem Projekt besessen ist und ohne Unterlass an diesem Projekt bastelt und es weiterdenkt. Das hat mit der konventionellen Vorstellung von materieller Akkumulation nichts zu tun. Es geht um Werkbesessenheit. Und weil der Unternehmer im Prinzip alles infrage stellen, alles verändern kann und für alles gerade stehen muss – also empowered ist –

fällt ihm viel ein. Das ist weniger eine Leistung des Individuums 'Unternehmer' als eine Folge der Rolle 'Unternehmer'. Keiner steht zwischen Wollen und Tun. Das fördert die Aufmerksamkeit."

Sie entdeckten Architekturtalente, indem Sie sie Fabrikgebäude bauen liessen. Sie haben ein eigenes Design-Museum neben der Fabrik errichten lassen, das berühmt wurde. Man hat den Eindruck, dass Sie mit Ihrem Unternehmen Kultur erzeugen. Das geht weit darüber hinaus, was die meisten Unternehmen anpeilen: Rendite zu erwirtschaften.

"Ich weiss nicht, wie man ein Unternehmen nach reinen Renditegesichtspunkten führen würde. Voraussetzung für eine Rendite ist, dass man etwas Nützliches bietet, das sich von anderen nützlichen Angeboten unterscheidet. Persönliche Interessen an Architektur und Design verbinden sich bei Vitra auf ganz selbstverständliche Weise mit der wirtschaftlichen Tätigkeit. Daraus entsteht ein kulturell-kommerzieller Mix, der offenbar ein guter Nährboden für Produkte und deren Kommunikation ist. Da man täglich an dem Werk arbeitet und das ganze Leben mit diesem Projekt verbindet, kommt es natürlich nicht nur auf das Machen an, sondern ebenso auf das 'Wie', auf die Form dieses Machens. Diese unablässige Auseinandersetzung mit dem 'Wie' des Machens, ob es um ein Produkt, einen Brief, eine Verkaufsunterlage, die Architektur, einen Messestand geht, und die Zusammenarbeit mit eigenwilligen Autoren, die gestalten, machen das designorientierte Unternehmen aus. Und es sichert ihm Distanz und Differenz gegenüber denen, die im Prinzip gleiche Ziele leidenschaftslos und nur pragmatisch verfolgen. Von dieser Differenz lebt das Business-Modell Vitra."

Vitra ist, was Sie denken. Sie können sich durch Vitra verwirklichen?

"Wenn Vitra nur wäre, was ich denke, gäbe es Vitra in der heutigen Form nicht. Es gibt so viele Aspekte des Unternehmens, die von anderen besser verstanden und bearbeitet werden, als ich dies könnte. Richtig ist aber, dass ich meine Anlagen und Möglichkeiten durch Vitra realisieren konnte und kann. Vor allem auf dem Gebiet des Designs. Die Identifikation des Unternehmers mit dem Gestaltungsprozess ist Voraussetzung dafür, dass ein designorientiertes Unternehmen entstehen und leben kann. Die Stärke dieser Identifikation durch den Unternehmer und mit dem Unternehmer ist auch ein Schwäche, weil sie dazu führt, dass andere im Unternehmen sich nicht an das Thema heranwagen. Deshalb ist die Nachfolge im designorientierten Unternehmen besonders kritisch. Es gibt mehr negative Erfahrungen als positive."

Vitra soll aber ein designorientiertes Unternehmen bleiben?

“Nach Möglichkeit ja. Das designorientierte Unternehmen funktioniert in einem gewissen Sinn wie ein Autor. Es macht ein Statement: So sehen wir die Welt, das können wir zur Erweiterung der Erfahrung beitragen. Aber es kann keine Solo-Perspektive einnehmen. Man denkt wie ein Gastgeber, der den Tisch bereitet mit der Absicht, die Gäste sich wohl fühlen zu lassen. Dabei hat man nicht eine abstrakte Zielgruppe im Sinn, sondern im Wesentlichen Gleichgesinnte. Dabei kann man sich natürlich auch in seine eigene Eigenheit verstricken und an den realen Bedürfnissen vorbeisteuern. Der gute Design-Manager ist dagegen gefeit. Er verfügt über die Begabung, Persönliches mit Allgemeinem zu verbinden. Da dieser Prozess aber über weite Strecken intuitiv läuft, liegt diese Verantwortung am besten beim Unternehmer, der nicht für jeden Zwischenschritt Rechenschaft ablegen muss. Wenn aber die Nachfolge im designorientierten Unternehmen nicht durch eine Person mit Affinität zur Gestaltung gesichert werden kann, dann hat dieser Unternehmenstyp die Möglichkeit, sich zum marketingorientierten Unternehmen zu wandeln, das Zielgruppenanalysen vornimmt, stets rationale Kriterien anwendet, die Produktentwicklungsleidenschaft kanalisiert und die Gestaltung stärker instrumentalisiert.”

Inwiefern widerspiegelt Design die Zeit?

“Insofern, als in jeder Epoche von den Pionieren ein bestimmtes Gestaltungsvokabular entwickelt und zur Verfügung gestellt wird, das man später als typisch für diese Zeit empfindet. Dass bei unterschiedlichen Designern ähnliche Gestaltungsvorstellungen gleichzeitig auftauchen, verweist auf die dahinter liegende allgemeine Bild- und Vorstellungswelt einer Zeit. Der Zyklus des Produktdesigns im Einrichtungsbereich ist wesentlich länger als der Modezyklus. Es gibt in der Produktwelt ausnahmsweise Entwürfe, die fast zeitlos erscheinen. Ein Eames-Stuhl steht auch 50 Jahre später noch wie ein Zeitgenosse da. Produkte, die den ständigen Kampf des Neuen gegen das Alte über Jahrzehnte überleben, nennen wir dann Klassiker.”

Künstler und Architekten werden mit Namen berühmt, Designer nicht, ausser Leute wie Philippe Starck. Kämpfen Designer mit Minderwertigkeitsgefühlen?

“Kunst und Architektur sind stärker autorengenprägt als Design. Design ist fast immer Resultat der Zusammenarbeit des Autors mit einem Hersteller. Das führt zu einer gewissen Relativierung der Designerrolle. Starck ist ein Einzelphänomen. Es gibt keinen vergleichbaren Produktdesigner. Er verbindet ein enormes Design-Talent mit einem ebenso grossen Medientalent. Seine Popularität beruht aber nicht einfach auf seinen Medienauftritten. Seine Entwürfe befriedigen das weit verbreitete Bedürfnis nach Lieblichkeit. Die moralisierende Moderne wollte von diesem Bedürfnis wenig wissen und hat Lieblichkeit dem

Kitsch zugeordnet. Zu Unrecht. Starck schafft das Liebliche, ohne in den Kitsch zu verfallen. Für die Breitenwirkung von Design ist Starck eminent wichtig, weil dadurch Menschen mit Design konfrontiert werden, die sonst keinen Zugang fänden.“

Können Produkte "überdesignt" sein?

“Im Design gibt es viele Missverständnisse. Eines davon ist das Zuviel an Signatur. Die Design-Bewegung entstand als Gegenposition zum bürgerlichen Einrichtungsmief. Die Lebens- und Einrichtungslügen des 'Fin de Siècle' konfrontierte man mit dem Klaren, Reinen, Authentischen. Heute, in einer Zeit des Überangebots buhlt fast jedes Produkt um Aufmerksamkeit durch formale Detaildifferenzierung und damit Überzeichnung. Wenn jeder ein auffälliges Zeichen setzen will, haben wir zu viele Zeichen. Deshalb auch ist das Kredo der besten Architekten und Designer: reduzieren, reduzieren, reduzieren.“

Wie kommt es, dass zum Beispiel die Mode der Siebzigerjahre heute ihren Niederschlag findet in manchem Möbeldesign?

“Warum findet man zu einem gewissen Zeitpunkt gerade dieses oder jenes gut? Steht dahinter etwas Vereinbartes, die Verschwörung von Geschmacksgurus und Modemachern? Ich glaube es nicht. Jede Zeit hat Bezüge zur Vergangenheit und empfindet Affinitäten zu Ausdrucksformen anderer Epochen, vermutlich aufgrund der Verwandtschaft zu zentralen Lebensgefühlen dieses Zeitabschnitts. In der Mode sind die Zitate leicht erkennbar, weil oft eine Übertreibung der Vergangenheit aufgegriffen wird. Bei der Einrichtung sind die Zeit und der Zeitenwandel an den Farben gut abzulesen. Die Farbe Orange war in den Siebzigerjahren sehr beliebt und in den Achtzigerjahren verpönt. Seit ein paar Jahren ist sie wieder da. Man beobachtet an sich selbst, wie man diese Einschätzungen mitmacht, auch wenn man sich gerne einer Geschmacksautonomie rühmen würde. Wir schöpfen alle aus den gleichen Quellen.“

Welches sind Ihre Hauptquellen? Gibt es eine Systematik, nach der Sie Ihre Quellen anzapfen?

“In der Automobilindustrie gibt es Trend- und Farbforschung. Bei uns gibt es keine Versuche, das Zeitgefühl systematisch aufzunehmen. Unsere wichtigste Quelle sind die Designer. Dann die visuelle Kultur: Architektur, Kunst, Film. Technologischer und sozialer Wandel. Das nimmt man als aufmerksamer Zeitgenosse alles auf. Teil der Zusammenarbeit mit den Designern ist immer auch die Analyse der spezifischen Gegenwartsbedürfnisse. Dabei sprechen wir aber weniger über visuelle Phänomene, eher über technische und soziale. Die gestalterische Zeiteigenheit stellt sich automatisch – und hoffentlich nicht zu markant – ein. Ist ein Produkt zu zeitgeprägt, wirkt es bald datiert.“

Wie funktioniert das Zusammenspiel zwischen Designer und Unternehmen?

“In der Kunst bestimmt der Künstler, was er macht, er gibt sich den Auftrag selber. Er bestimmt, was er mitteilen und in welcher Form er das tun will. In der Architektur ist es etwas anders. Da will jemand ein bestimmtes Raumprogramm realisieren und sucht dafür einen Architekten, der das Programm in einem bestimmten Bedeutungszusammenhang umsetzt. Bei uns ist es nochmals anders; die Trennlinie zwischen den Tätigkeiten des Produzenten-Auftraggebers und Designers ist unscharf. Wir arbeiten zwar nur mit freien Autoren-Designern, und trotzdem ist ein Designer bei uns halb intern, halb extern. Man stellt sich gemeinsam eine Aufgabe. Das Unternehmen bringt technisches Know-how, Markt- und Materialkenntnisse ein und einen kritischen Blick für Design. Dann läuft ein gemeinsamer Trial- und Error-Prozess ab. So entsteht Schritt für Schritt ein Produkt. Dieses ist immer ein gemeinsames Werk. Design entsteht nicht auf dem Papier, sondern findet dreidimensional statt. Eine Vielzahl oft konkurrierender Ansprüche (bezogen auf Funktionen, Preis, Ökologie etc.) muss in den Prozess einfließen. Und jedes Produkt ist angesichts der zum Teil widersprüchlichen Anforderungen ein Kompromiss, das gute Produkt ist ein guter Kompromiss. Mehr kann man nicht erreichen. Und wenn kein guter Kompromiss möglich ist, muss man das Projekt fallen lassen.”

Wie pflegen Sie Ihr Netzwerk?

“So gross ist mein Netzwerk nicht, und ich pflege es auch nicht systematisch. Ich arbeite primär mit den Leuten, mit welchen ich gute Erfahrungen gemacht habe. Und ich versuche, die wichtigsten Stimmen im zeitgenössischen Design bei Vitra zu vereinen. Wichtig dabei ist, dass man nicht mit seinen Kumpanen alt und grau wird, sondern mit Designern unterschiedlicher Generationen arbeitet. Wir haben Produkte von Jean Prouvé, Charles und Ray Eames, George Nelson und Verner Panton im Katalog, die vor langer Zeit entworfen wurden. Der älteste aktive Designer, mit dem wir arbeiten, ist Mario Bellini, der bald 70 wird. Der jüngste heisst Erwan Bouroullec und ist 27 Jahre alt.”

Muss hinter den Produkten eine Philosophie stehen? Oder genügt es schon, wenn Form und Funktion erfüllt sind?

“Jedes Produkt erzählt eine Geschichte. Die Story kann banal sein oder interessant. Jedes Produkt und jedes Umfeld sendet Botschaften aus. Unser Gespräch zum Beispiel würde anders verlaufen, wenn wir in einer Hotelloobby sässen oder in einer Wohnzimmer-Atmosphäre. Es gibt Produkte, die eine konservative Grundhaltung signalisieren, und solche, die dokumentieren, dass man mit der Vergangenheit brechen und etwas Neues ausdrücken will. Es gibt Produkte, die die Person

verschwinden lassen, weil sie dominieren, und es gibt Produkte mit demokratisch-liberalem Ausdruck. Insofern ist Design auch Politik. Das wissen Diktatoren sehr genau; aber auch die Kirche weiss es; und selbst in einer Bar werden die Kunden räumlich eingestimmt. Manche bezeichnen das auch als Manipulation.”

Inwiefern betreibt Vitra mit ihren Produkten Politik? Was ist die Kernaussage der Marke Vitra, wie unterscheidet sie sich von anderen Marken?

“Mit den herkömmlichen politischen Begriffen ist das nicht zu fassen. Die Grundidee hinter unseren Produkten ist eine liberale. Wenn bei einem potenziellen Kunden starre Hierarchien vorherrschen, wären wir vielleicht nicht der richtige Partner. Unser natürlicher Partner ist jemand, der in dieser Zeit leben will, nicht rückwärts blickt, ein Unternehmen, das auch nach innen transparent sein will.”

Sie richten bei vielen Firmen ein, bei Grosskunden, für sie hat Vitra feste Programme. Andererseits ist die Einrichtung immer auch Ausdruck der Corporate Identity. Beraten Sie die Firmen, wie sie durch Möbel einer Kultur Ausdruck geben können?

“CI-Beratung ist nicht unser Geschäft. Wir sind aber bei solchen Gesprächen oftmals Partner, weil wir wissen, wie das Signal Einrichtung auf Mitarbeiter und Kunden wirkt. Bekanntlich sendet die Einrichtung pausenlos Botschaften an die Mitarbeiter und Besucher aus. Deshalb ist es wichtig, dass diese Signale mit der Unternehmenskultur übereinstimmen. Und wenn man die Firmenkultur ändern will, ist eine entsprechende Einrichtung ein besonders wirksames Mittel.”

Design ist das eine, der Aufbau einer grossen Firma das andere. Was waren bei Ihnen die Hauptphasen des Wachstums?

“Zunächst einmal: Ich mache das nicht allein; ich tausche mich sehr stark mit meinem Bruder aus. Und es gibt ein Management, das die unterschiedlichen Disziplinen beherrscht: Finanzen, Produktion, Logistik, Verkauf. Zu Ihrer Frage: Wir sind ein Unternehmen mit grosser Kontinuität. In einer Public Company kann man Phasen besser benennen, vor allem, wenn ein neues Management ans Ruder kommt.”

Trotzdem: Welche Wendepunkte gab es in Ihrem Unternehmen?

“1957 fing mein Vater an, die Eames-Kollektion in Lizenz von Herman Miller für Europa zu produzieren. Das war der wichtigste erste Schritt. Der zweite Schritt war, sich nicht nur auf die Lizenzproduktion zu verlassen, sondern selber mit Designern zu arbeiten. Das hat Mitte der Sechzigerjahre mit dem berühmten Panton-Stuhl angefangen. Das war unser Durchbruch zu einer eigenen grossen Leistung im Design. Den dritten Schritt

taten wir, als sich die Partnerschaft mit Hermann Miller auflöste. Zuvor hatten wir nur die Schweiz, Deutschland und Österreich betreut, Herman Miller den Rest der Welt. Mitte der Achtzigerjahre begann der internationale Aufbau mit einer eigenen Identität. Jetzt sind wir daran, die USA auszubauen und Osteuropa zu erschliessen.“

Diese neue Identität in den Achtzigern drückte sich wohl auch in den neuen Gebäuden hier in Weil am Rhein aus? Und dann setzte das Wachstum erst richtig ein. Vitra wurde plötzlich gross.

“Das hing natürlich auch mit den Konjunkturzyklen zusammen. In wirtschaftlich guten Phasen erreichten wir jeweils ein neues Niveau und haben es auch im Abschwung gehalten. Bis zum letzten Jahr: Da haben wir rund zehn Prozent an Umsatz eingebüsst. Das war für mich eine völlig neue Erfahrung. Insgesamt war unser Wachstum aber gut und kontinuierlich. Und es wurde ohne Akquisitionen erreicht.“

Denken Sie daran, in weitere Bereiche zu diversifizieren?

“Manche sehen es als eine Schwäche, dass wir bereits in vielen Bereichen tätig sind, weil unser Geschäft dadurch komplexer wird. Ich empfinde diese Komplexität eher als Reichtum. Die Marke hat breite Schultern. Mit Vitra kann man etwas zum Wohnen sagen, man kann etwas über klassisches Design sagen, man kann etwas über Gegenwartsdesign sagen, man kann etwas über Büroeinrichtung sagen. Die Marke ist weit gespannt, aber die eigenen Energien reichen nicht immer aus, um alle Bereiche auszufüllen. Und so gibt es auch immer wieder Phasen, in denen wir den einen oder den anderen Bereich forcieren. In letzter Zeit sind wir wieder sehr stark am Wohnen interessiert.“

Ein andere Frage, die sich immer stellt: Wie viel Hardware und wie viel Software? Wie viel Anwendungsleistung bietet man an, oder bleibt man beim Produktangebot?

“Wir sind bei Planungsleistungen sehr zurückhaltend. Wir arbeiten in der Regel mit Architekten und Innenarchitekten zusammen. Wir sind zwar in der Lage, Konzepte für eine Büroeinrichtung zu entwickeln und diese zu planen. In speziellen Fällen bieten wir diese Leistung an. Aber unser Core Business ist das nicht.“

Warum eigentlich nicht? Das könnte doch ein wichtiges und lohnendes Geschäftsfeld sein, das erst noch zur Marke Vitra passen würde?

“Da gibt es verschiedene Gründe. Zum einen arbeiten wir mit Partnern zusammen, denen sollte man nicht ins Geschäft pfuschen. Zum anderen lassen sich kreative Leistungen nicht beliebig reproduzieren. Im Beratungsgeschäft bestünde die Gefahr, dass die Leistung zu flach, zu formelhaft würde. Natürlich könnte man die ‘Vitra-Formel’ erfinden: so sieht ein

Büro aus, das von Vitra geplant wurde. Das widerspricht aber unserer Auffassung von Heterogenität, von Vielfalt, von Komplexität.”

Der Name Vitra wird auch mit fortschrittlicher Industriearchitektur assoziiert. Ausserdem hat Möbeldesign gewiss auch etwas mit Architektur zu tun. Wie beobachten sie die Architektur?

“Ich beobachte die Architektur, weil ich sie liebe. Als wir als mittelständisches Unternehmen anfangen, grosse Architekten zu engagieren, war das sehr ungewöhnlich, galt aber bald als clevere Marketingidee. Heute weiss man, wie kommunikativ Architektur sein kann. Eines der frühen Beispiele für diese Art der Architektur war die Oper in Sydney; heute wird Sydney geradezu durch diese Dachlandschaft symbolisiert. Der Gehry-Bau des Guggenheim-Museums steht heute für Bilbao. Die Architekten haben sich verändert, sie sind nicht mehr nur Baumeister, sondern auch Kommunikationsstrategen. Die Arbeit von Herzog & De Meuron, um ein Beispiel aus der Schweiz zu nehmen, ist genau das: hervorragende Architektur mit einer enormen Kommunikationskraft. Denken Sie an den Prada-Showroom in Tokyo, das Schaulager oder die Winery in Nappa Valley.”