

# HANS-PETER FÄSSLER

**De Sede:** 1988 kam Hans-Peter Fässler als Geschäftsführer zum Möbelunternehmen de Sede, seit 1993 ist er dessen Besitzer. Aus dem serbelnden Betrieb im aargauischen Klingnau wurde ein führendes Luxuslabel im Möbelbereich. Heute beschäftigt de Sede 300 Mitarbeiter und vertreibt seine Produkte in 120 Ländern. Selbst Persönlichkeiten wie Mick Jagger, Doris Leuthard und James Bond schwören auf die Edelfofas aus der Schweiz.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Marc Wetli**

## Herr Fässler, wie definieren Sie Luxus?

“Das Wort Luxus wird meist negativ benutzt. Eine alte Definition ist denn auch: Luxus ist das, was man nicht braucht, jedoch haben will. Dieses Wollen hat einen negativen Aspekt, es ist wie das Kind, das im Supermarkt auf dem Boden liegt und schreit: ‘Ich will, ich will.’ So darf Luxus nicht verstanden werden, Luxus darf nichts Negatives sein. Für mich ist er etwas sehr Positives und fast synonym für schön, toll und etwas erleben zu können.”

## Mit de Sede besitzen Sie selbst eine Marke im Luxussegment. Wie halten Sie deren Mythos aufrecht?

“Wir konnten unsere Position stetig ausbauen, weil wir schon immer grossen Wert auf Qualität gelegt haben. In der Möbelbranche ist die Versuchung gross, Billigprodukte auf den Markt zu bringen. Das kann gefährliche Folgen haben, weil man dadurch an Glaubwürdigkeit verliert. Wir haben das Glück, dass unsere Zielgruppe hochstehende Produkte bevorzugt. Deswegen können wir unsere Linie konsequent durchziehen. Diese Loyalität macht uns auch stark gegenüber den Mitbewerbern. Dummheit kann man zwar eine Weile verkaufen, aber nicht allzu lange.”

## Das heisst?

“Herkömmliche Sofas kann grundsätzlich jeder herstellen. Wer aber aus der Masse herausstechen will, muss einen Intelligenzvorsprung aufweisen und sich mit dem Kunden und dessen Wünschen intensiv auseinandersetzen. Hinzu kommen unverwechselbare Funktionen, die man auch patentieren kann und welche für den Käufer

von Nutzen sind. So gelang es uns, einige Kultprodukte auf den Markt zu bringen, was ausser Le Corbusier noch niemand geschafft hat.”

## Sie haben die Patentierung angesprochen. Wie kann man diese durchsetzen?

Funktionen können gut patentiert werden und sind einfach nachzuvollziehen, dadurch hat man vor Gericht auch gute Chancen. Geistiger Eigentumsschutz (Design) dagegen ist sehr schwierig. Ist zum Beispiel eine Naht nur einen Zentimeter hinter derjenigen des eingetragenen Produkts angebracht, so gilt es bereits als neues Produkt. Wenn ich einen solchen Fake in einem europäischen Möbelhaus sehe, kann ich intervenieren. Viel schwieriger hingegen ist es im fernen Ausland.”

## Das heisst, de-Sede-Produkte werden auch gefälscht.

“Ja, vor allem in Asien. Wir haben aber das Glück, dass unsere Kundschaft auf Originalen besteht. Im Ausland einen Patentstreit durchzuziehen, ist äusserst nervenaufreibend und kostspielig. Es ist für die eingeklagte Firma leicht, kurzfristig ihren Standort zu wechseln und auf der anderen Strassenseite ein neues Geschäft zu eröffnen, sodass man sogleich einen neuen Prozess anstrengen muss. In China hat man praktisch keine Chance, gegen Fälscher vorzugehen. In Japan wird es bereits als Staatsbeleidigung gewertet, wenn man als Ausländer einen Prozess anstrengt.”

## Kontrollieren Sie die Zufriedenheit Ihrer Kunden ständig?

“Ja, das ist sehr wichtig. Wir führen ein professionelles Marketing durch, indem wir permanent unseren Kun-

denkreis beobachten und dabei herauszufinden versuchen, wie begehrt unsere Marke ist. Da wir zu den eher kleineren Unternehmen gehören, kann man uns nicht mit Firmen wie Colgate oder Procter & Gamble vergleichen. Trotzdem investieren wir zehn Prozent unseres Umsatzes in Kommunikation und Marktforschung. Bei einem jährlichen Umsatz von 100 Millionen Franken sind dies zehn Millionen Franken; weltweit gesehen trotzdem ein bescheidener Betrag.”

**Sie legen also sehr viel Wert auf Kommunikation.**

“Gute Kommunikation ist sehr viel wert. Jede Marke gibt ein Versprechen ab, sogar, wenn es um eine billige geht. In diesem Fall sollte man das aber auch entsprechend kommunizieren, wie dies zum Beispiel Ikea macht. Wenn ein Label von sich behauptet, das schönste und langlebigste zu sein, muss das auch der Wahrheit entsprechen. Marken sind auf Kommunikation gebaut. Sobald sie ihr Versprechen nicht einlösen, ist der Kunde enttäuscht und wechselt zur Konkurrenz.”

**Sänger Mick Jagger besitzt ein de-Sede-Sofa genauso wie Bundesrätin Doris Leuthard. Wie haben Sie dies erreicht?**

“Ganz bescheiden gesagt: Wer das Beste erwartet, stösst automatisch auf uns. Manche Prominente entdecken uns über den Handel, oder deren Agenten rufen uns an. Wir bekommen auch Product-Placement. So waren unsere Möbel in vielen James-Bond-Filmen zu sehen, nur haben wir im Gegensatz zu vielen andern dafür keinen Rappen bezahlt. Das hat nicht zuletzt damit zu tun, dass wir ein unvergleichbares Produkt haben.”

**Konkreter ...**

“Wir gehören auch zu den ersten Firmen in Europa, welche die Zertifizierung für umweltfreundliche Produktion bekommen haben (ISO 14001). Wir achten darauf, dass wir nur Rinderhäute aus mitteleuropäischer Zucht verwenden. Dazu zählen Häute aus der Schweiz, dem süddeutschen Raum, aus Österreich sowie Skandinavien, und das aus gutem Grund: Die Züchter gehen mit ihren Tieren sehr liebevoll um und achten auf gesunde Ernährung.

In Mitteleuropa existieren im Vergleich zu südlichen Ländern keine Stacheldrähte und fast keine Insekten. Werden die Tiere von solchen gestochen, kann dies zu Hautentzündungen führen, wodurch das Leder stark entwertet wird.

In der Verarbeitung werden dem Leder seine natürlichen Falten, Narben und Poren belassen als untrügerisches Zeichen von Echtheit. Durch eine spezielle Oberflächenbehandlung bleibt es atmungsaktiv und widerstandsfähig. Deshalb ist unser Leder weder kalt noch warm. de-Sede-Leder passt sich der Körperwärme an, und dies macht unser Leder einzigartig.”

**Das Leder wird aber im Ausland zusammengenäht.**

“Dies hat aber keinen wirtschaftlichen Grund, sondern einen praktischen. Da wir in der Schweiz zu wenig Näherinnen gefunden haben, war ich gezwungen, in Tschechien eine eigene Fabrik zu eröffnen, die wir in den letzten Jahren permanent ausgebaut haben. Heute beschäftigen wir dort 65 Mitarbeiterinnen. Nicolas Hayek hat einmal gesagt, sobald die Lohnkosten nicht 12 Prozent des Produktumsatzes übersteigen, ist es egal, wo man produziert. Bei uns sind es 6,5 bis 7 Prozent, der Rest entfällt auf die Materialkosten.”

**Kann man den Möbelmarkt mit dem Kleidermarkt vergleichen?**

“Der Lebenszyklus eines Möbelstücks ist natürlich länger und liegt zwischen 20 und 25 Jahren. Deshalb sprechen wir auch von einem Investitionsgut. Gleichzeitig müssen wir darauf achten, dass wir mit dem Zeitgeist mithalten können. Im Rahmen von Ausstellungen und Messen setzen wir Farbakzente. Aber ich rate den Kunden ab, lediglich auf die Modifarben zu achten, da sich diese in sechs Monaten wieder ändern können. Wer ein Möbelstück kauft, freundet sich mit diesem Produkt an, nicht zuletzt, weil auch der Körperkontakt von Bedeutung ist. Wir versuchen Möbelstücke zu entwerfen, die dem Zeitgeist einer Generation entsprechen. Es gibt allerdings Kultprodukte, die so einzigartig sind, dass sie mit der Generation mitwachsen und diese auch überleben.

Bei der Modebranche stelle ich fest, dass es keine echten Trends mehr gibt. Früher waren entweder die kurzen oder langen Mäntel in oder out, heute konzentriert sich alles auf Brands. Die Mode hat sich sozusagen selbst aus der Mode herausgezogen. Heute kann man unter einem Label praktisch alles verkaufen. Doch diese Verwässerung ist gefährlich, weil damit ein Grossteil der Identität verloren geht. Sobald eine elegante Dame im Palace Hotel in St. Moritz ihre Nachbarin im gleichen Chanel-Kostüm sieht, geht sie mit dem Messer auf diese los. Langfristig wird man sich in der Modebranche wieder auf die Ursprünge zurückbesinnen müssen, und das heisst: Man sucht sich einen Schneider, der ein typgerechtes Kleidungsstück kreiert. Dies ist auch das Motto von de Sede: spezielle Produkte für spezielle Menschen entwerfen.”

**Sie waren zuvor in der Textilbranche tätig. Konnten Sie sich rasch mit Möbeln identifizieren?**

“Das Produkt dient in erster Linie dem Menschen. Wenn man Spielzeugwaren herstellt, denkt man an Kinder und versucht herauszufinden, wofür sich diese interessieren. Dieselben Regeln gelten auch im Möbelgeschäft. Bevor ich meinen Posten bei de Sede übernahm, wurde über ein Jahr verhandelt. In dieser Zeit habe ich mich über die Firma, deren Stärke und Geschichte eingehend in-

formiert, bis ich schliesslich angefangen habe, mich mit dem Produkt zu identifizieren.”

**Sie stellen nicht nur Luxusgegenstände her, sondern sammeln auch Kunst. Hat das einen Zusammenhang?**

“Sammler ist das falsche Wort. Ein solcher schlägt diszipliniert irgendeine Richtung ein, und das tue ich nicht. Vielmehr kaufe und sammle ich jene Bilder, die ich im Augenblick als schön empfinde.”

**Sie erwähnen immer wieder das Wort Schönheit. Was verstehen Sie darunter?**

“Schönheit springt einen einfach an, wobei die Investition keineswegs im Vordergrund steht. Ich habe viele meiner Bilder gekauft, weil ich deren Künstler persönlich kennen- und schätzen lernen konnte. Beispielsweise besitze ich Werke von Fernando Botero, Tom Wesselmann oder José de Guimarães. Meist erwerbe ich die Werke über Galerien, nehme hin und wieder an Auktionen teil oder bestelle direkt beim Künstler.”

**Gibt es dabei ein besonders prägendes Erlebnis?**

Alle Künstler, die ich kennengelernt habe, waren beeindruckend. Manchmal unterhielten wir uns bei einigen Gläsern Wein oder führten philosophische Gespräche mit etwas weniger Alkohol. Künstler sind meist sehr kultivierte Menschen, Herzensleute mit emotionalem und manchmal auch explosivem Charakter. Man denke da nur an Bengt Lindström, der einen lebendigen Fisch ass. Das hat auch niemanden gestört – ausser den Fisch natürlich (lacht).”

**Nehmen Sie auf das Design Ihrer Möbel Einfluss?**

“Ja, und ich kann mich auch 100-prozentig mit allen unseren Produkten identifizieren. Bevor wir ein neues Modell herstellen, befragen wir die Zielgruppe und beobachten deren Gewohnheiten. Dabei spielen auch die architektonischen Verhältnisse und das Wirtschaftsumfeld eine wichtige Rolle. Wohnen die Menschen in der Stadt oder an verschiedenen Orten? Daraus entsteht eine Produktidee. Da ich kein Designer bin, benötige ich Fachleute, die meine Einfälle zeichnerisch umsetzen können. Ist dies der Fall, geht man ins sogenannte Co-sting über und überlegt sich die notwendigen Grössen und Funktionen. Anschliessend baut man einen Prototypen, an welchem auch der Sitzkomfort getestet wird. Der typische de-Sede-Kunde hat ein mittleres bis gehobenes Einkommen und einen erlesenen Geschmack.”

**Arbeiten Sie vor allem mit ausländischen Designern zusammen?**

“Zufälligerweise schon. Schweizer sind bei uns kaum vertreten, aber das Designergut kann man nicht irgendeinem bestimmten Land zuordnen. Allerdings

können die lauten Italiener ihre Arbeiten besser verkaufen als wir Schweizer, die oftmals zu zurückhaltend sind. Das heisst aber nicht, dass die Italiener auch die besseren Designer sind. Wichtig ist vielmehr, dass der Designer seine Ideen und Fähigkeiten auch ausleben kann. Da wir mittlerweile in 120 Ländern vertreten sind, pflegen wir keinen länderspezifischen Geschmack.”

**Wie sieht Ihre Produktpalette aus?**

“Wir bieten permanent zwischen 50 und 60 Modelle an. Alle Jahre kommen neue hinzu, andere fallen weg. Wenn ich jedes Jahr vier bis fünf neue Modelle einführe, habe ich meine Kollektion innerhalb eines Jahrzehnts ausgewechselt.”

**Als Sie de Sede vor 13 Jahren als Mehrheitsaktionär übernommen haben, war die Firma defizitär. Wie konnten Sie das Blatt wenden?**

“Es stimmt, unsere Firma war leicht defizitär. Doch ich habe mich niemals als Sanierer verstanden, der einer Firma zuerst ein brutales Sparprogramm verordnet. Vielmehr versuchte ich zuerst unser Potenzial auszuloten, indem ich mir die Frage nach weiteren Wachstumsmöglichkeiten stellte. Wer sogleich die Sparschraube anzieht, bringt nicht nur Unruhe in den Betrieb, sondern verliert auch die besten Mitarbeiter. Dies führt trotz kurzfristiger Erfolge langfristig zur Aushöhlung einer Firma. Ich hingegen wählte den Weg nach vorne: Indem ich auf Wachstum setzte, konnte ich meine Belegschaft und deren Know-how behalten und schaffte damit innerhalb eines Jahres den Turnaround.”