

Interview **FLORIAN SIEBECK**

„Auf die Unvernunft!“

Zum 60. Geburtstag von B&B Italia erklärt Executive Chairman **Piero Gandini**, warum die Möbelbranche wieder mehr riskieren muss

Foto: B&B Italia; Porträt: Bob Krieger

„Wer jedem **gefallen** will, traut sich am Ende gar nichts mehr." **SERGIO GANDINI**



Neuanfang: Piero Gandini *(re.),* Executive Chairman Flos B&B Italia Group, will B&B Italia wieder mehr gestalterischen Eigensinn verordnen. Vincent Van Duysen gehört zu den neuen Stimmen, die er an Bord holte: Die Chaiselongue „Moor" *(li.)* aus Aluminium und geflochtenem Rattan ist sein erster Entwurf für die Marke.

Mitte der Sechzigerjahre wurde Italien zum Epizentrum des guten Geschmacks. Das lag auch an Firmen wie C&B Italia, 1966 gegründet. Firmenchef Piero Ambrogio Busnelli war kein Designer, hatte aber ein gutes Bauchgefühl – und Freude am Risiko. Mit einigen der besten Gestalter seiner Zeit ließ er Möbel entwickeln, die mit traditioneller Polsterei so gar nichts mehr zu tun haben wollten. Heute, 60 Jahre später, heißt das Unternehmen längst B&B Italia. Und Executive Chairman Piero Gandini will nun zurückholen, was zuletzt etwas verloren ging: gestalterischen Eigensinn, kulturelles Selbstbewusstsein – und Busnellis Lust am Risiko.

Signor Gandini, was macht ein gutes Möbelstück aus?
Da fragen Sie was! Nehmen wir „La Chaise" von Charles und Ray Eames, die mit dem Loch. Ich habe sie zu Hause, sie ist vollkommen unbrauchbar. Weder kann man darauf gescheit sitzen, noch darauf liegen. Selbst wenn ich nur eine Jacke drüberwerfe, rutscht sie sofort herunter. Im Grunde ist die Chaiselongue eine Skulptur ohne wirkliche Funktion – aber ein fantastisches Möbelstück.
Warum?
Weil sie eine völlig neue Beziehung zwischen Objekt, Raum und Mensch hergestellt hat. Und weil sie uns bis heute berührt. Das Gegenteil wäre ein klassischer Bürostuhl von Herman Miller. Da ist alles Funktion: Fuß, Armlehnen, Sitzfläche, Neigung, Höhenverstellung. Zwei vollkommen gegensätzliche Entwürfe – und doch zwei Meisterwerke. Denn beide folgen einer starken Idee.

Heute hat man manchmal den Eindruck, dass die Idee hinter einem Entwurf gar nicht mehr wichtig ist. Hauptsache, es sieht auf Instagram gut aus.
Weil die Story wichtiger geworden ist als das Produkt. Mittlerweile braucht alles ein Narrativ, das Bedeutende genauso wie das Belanglose, das Gute wie das Mittelmäßige. Das führt zu einem merkwürdigen Paradox: Man kann etwas ziemlich Durchschnittliches so hervorragend verkaufen, dass man beinahe vergisst, wie durchschnittlich es ist.
War das früher wirklich anders? Als Mario Bellinis Sitzmöbelkollektion „Le Bambole" 1972 auf den Markt kam, ließ B&B Italia das Model Donna Jordan von Oliviero Toscani darauf fotografieren – mit freiem Oberkörper.
Verstehen Sie mich nicht falsch: Wer auffallen will, muss seine Arbeit auch gut kommunizieren. Nur muss hinter der Message auch etwas sein, das diese Aufmerksamkeit verdient. „Le Bambole" war ein großartiges Produkt, weil es mit der traditionellen Form von Möbeln brach und auf eine organische, lebendige Ästhetik setzte. Heute sieht vieles so ähnlich aus, dass man kaum noch erkennt, von welcher Marke es stammt. Sicher, alles ist hochwertig, geschmackvoll, perfekt inszeniert. Aber es ist flach. Wenn man es sich nur noch im Gewohnten bequem macht und Stil vor allem den eigenen Status bestätigen soll, wird Gestaltung träge – und irgendwann auch die Gesellschaft.
Woran liegt das?





Sittsam? Luigi Caccia Dominioni benannte seinen Stuhl *re.* „Catilina“ (1957), nach dem römischen Senator, weil die fast kreisrunde Lehne eine aufrechte, würdevolle Haltung erzwingt. Auf Mario Bellinis Zweiersofa „Le Bambole“ (1972, *li.)* ließ es sich deutlich ungezwungener lümmeln.

Möbelfirmen bedienen heute einen viel globaleren Markt. Gleichzeitig hat sich unsere Vorstellung vom Wohnen vereinheitlicht: Es geht stärker um Lifestyle, weniger um eine gewachsene Wohnkultur. Die Kunden kommen aus sehr unterschiedlichen Kulturkreisen und beschäftigen sich oft weniger intensiv mit Design. Ein Entwurf soll in New York genauso funktionieren wie in Shanghai. Aber je mehr ein Produkt überall gefallen soll, desto weniger darf es riskieren. Und dann landen wir bei endlos beigefarbenen Wohnwelten.

Sie waren bis 2019 Executive Chairman der Flos B&B Italia Group. Dann haben Sie überraschend das Handtuch geworfen. Warum?

Damals kamen neue Investoren ins Unternehmen. Es gab einige strategische Entscheidungen, die ich nicht mittragen wollte. Also habe ich die Firma verlassen.

Umso überraschender war Ihre Rückkehr im vergangenen Jahr – in derselben Position. Was hat Sie umgestimmt?

Als man mich fragte, ob ich zurückkommen wolle, habe ich eine Weile darüber nachgedacht und schließlich Ja gesagt. Ich hatte das Gefühl, dass die Gruppe wieder eine klare gestalterische Richtung braucht.

In den vergangenen Jahren schien der Fokus in erster Linie auf Wachstum zu liegen – ein bisschen nach dem Vorbild der großen Luxuskonzerne: Flagshipstore an der Madison Avenue in New York, Börsenpläne, ziemlich ambitionierte Umsatzziele. Davon hielten Sie also nicht allzu viel?

Im High-End-Design kann man nicht wachsen, ohne genau zu verstehen, wie Innovation entsteht und wie viel Zeit sie braucht. Die Idee, das Wachstum stark zu beschleunigen und schließlich an die Börse zu gehen, folgte eher einer finanziellen Logik: möglichst schnell einen großen internationalen Konzern aufzubauen. Das Problem ist, dass man dann leicht anfängt, überall Synergien zu sehen und auf Wachstum zu setzen, das erst einmal nur auf dem Papier existiert. Und dabei verliert man schnell aus den Augen, worum es bei diesen Unternehmen eigentlich geht. Marken wie Flos, B&B Italia oder Louis Poulsen sind meiner Ansicht nach am stärksten, wenn sie ihre Eigenständigkeit behalten. Jede von ihnen hat ihre eigene Geschichte, ihren eigenen Charakter und ihre eigene Entwicklung. Genau darin liegt ihr Wert.

Ihr Vater Sergio Gandini hat Flos 1962 gegründet. Nach seinem Tod 1999 haben Sie aus dem mittelständischen Unternehmen eine international beachtete Designmarke gemacht, den Umsatz von 20 auf 230 Millionen Euro gesteigert. Ihre Gesellschafter dürften darauf setzen, dass Sie auch in Zukunft ein ähnlich gutes Händchen beweisen.

Wenn heute über meinen Erfolg bei Flos gesprochen wird, geht es meistens um Umsätze und Wachstum. Ich selbst habe meine eigentliche Aufgabe immer woanders gesehen: in der kulturellen und gestalterischen Führung des Unternehmens. Das hat sicher mit dem Umfeld zu tun, in dem ich aufgewachsen bin. Achille Castiglioni arbeitete eng mit meinem Vater zusammen, der Flos mit einer beinahe ansteckenden Begeisterung für Design führte. Meine Mutter organisierte Ausstellungen und bewegte sich ebenso selbstverständlich in dieser Welt. Gleichzeitig galt bei uns eine ziemlich nüchterne Regel: Mit Zahlen scherzt man nicht. Ein Unternehmen muss funktionieren. Aber es existiert eben auch nicht nur, damit am Ende die Bilanz stimmt. Man hat auch eine kulturelle Verantwortung.

Wie meinen Sie das?

Dass man Produkte machen muss, die mehr leisten, als sich gut zu verkaufen. Dafür braucht man außergewöhnliche Designer, eine gute Organisation und Menschen, die an das glauben, was sie tun. Und man braucht Ernsthaftigkeit im Entwurf. Damit meine ich nicht, dass Design keinen Spaß machen darf. Im Gegenteil. Aber hinter einem guten

Fotos: Oliviero Toscani; B&B Italia



Produkt muss ein Gedanke stehen, der stark genug ist, um bis ins letzte Detail durchgehalten zu werden. Unternehmen wie B&B Italia sind keine Industrie im klassischen Sinn. Sie ähneln eher einem Verlag.

Inwiefern?

Man hat seine großen Autoren, zu denen man immer wieder zurückkehrt, und sucht zugleich ständig nach neuen Stimmen. Die Aufgabe besteht darin, nicht nur auf den Markt zu reagieren, sondern Entwicklungen vorwegzunehmen, Dinge zu erfinden, Lösungen vorzuschlagen. Im besten Fall entstehen dabei Möbel, die mehr sind als schöne oder funktionale Gegenstände. Sie werden Teil des Lebens, irgendwann sogar Teil einer kollektiven Erinnerung.

Sie haben angekündigt, den Geist von B&B Italia wiederbeleben zu wollen. Was meinen Sie damit?

Der Begriff „wiederbeleben" ist vielleicht etwas missverständlich, denn der Geist des Unternehmens ist ja nicht verschwunden. Es geht eher darum, diese kulturelle Identität weiterzuführen. In der Vergangenheit hat sich B&B Italia immer wieder mit Möbeln hervorgetan, die Räume neu gedacht und bei den Menschen etwas ausgelöst haben: Sofalandschaften, die einen ganzen Raum einnehmen, Sessel mit fast körperlichen Formen, Provokationen, die zu Möbeln wurden. Genau diese Haltung wollen wir weitertragen: ein mutiges, eigenwilliges Design, vielleicht manchmal auch ein wenig unvernünftig – aber eines, zu dem man eine emotionale Beziehung aufbaut.

Aber wie macht man das? Mut allein dürfte ja kaum reichen.

Am Ende kommt es darauf an, wie viel man bereit ist, in einen Entwurf zu stecken. Eine Ecke abrunden können viele. Aber wenn Jasper Morrison es tut, sieht sie plötzlich anders aus als jede andere. Leute wie er, Konstantin Grcic, Michael Anastassiades, Ronan Bouroullec, Vincent Van Duysen oder Antonio Citterio nehmen nicht den einfachsten Weg. Sie zweifeln. Sie verzweifeln. Sie geben jedem Möbelstück ihre eigene Sicht auf die Welt mit. So entstehen außergewöhnliche Dinge. Und so entsteht Kultur.

Sie sind nach 25 Jahren erstmals wieder auf die Messe zurückgekehrt. Statt wie andere ganze Wohnlandschaften zu zeigen, inszenierten Sie die Möbel fast wie Kunst. Warum?

Ich habe nichts gegen schön eingerichtete Räume. Aber sie dürfen das Produkt nicht verschlucken. Oft sehe ich perfekt inszenierte Wohnwelten und kann mich hinterher an kein einziges Möbelstück darin erinnern. Bei B&B Italia sollte es umgekehrt sein: Ein gutes Möbel muss stark genug sein, für sich allein zu bestehen.

Sie haben nicht nur neue Entwürfe gezeigt, sondern auch einen alten neu aufgelegt: den Faltsessel „Nena" von Richard Sapper aus den Achtzigerjahren. Warum?

Zum einen, weil er ein großartiges Produkt ist. Zum anderen, weil dieser Stuhl neben den neuen Entwürfen erstaunlich gegenwärtig wirkt. Würde ich einem Besucher auf der Messe erzählen, der Stuhl sei von Jasper Morrison, würden viele mir das vermutlich glauben. Wer sich auskennt, erkennt natürlich den Unterschied. Aber konzeptionell gibt es eine Verwandtschaft: Sapper wie Morrison suchen nach einer wirklichen Lösung. Es geht nicht darum, bloß eine neue Form zu produzieren, sondern einem Gegenstand eine Idee und damit auch kulturelle Bedeutung zu geben.

In den letzten Jahren hat man immer mehr Reeditionen gesehen. Gehen der Branche die Ideen aus?

Ich habe oft den Eindruck, dass manche Unternehmen es einfach nicht schaffen, ein wirklich interessantes Produkt zu entwickeln. Also holen sie einen bekannten Entwurf zurück und erzeugen damit noch einmal Aufmerksamkeit. Noch schlimmer finde ich es, wenn



Beweglich: Richard Sapper entwarf nicht nur die berühmte „Tizio"-Leuchte für Artemide, sondern auch „Nena" *(o. und g. o.)* – einen Sessel, der zusammengeklappt so dünn ist, dass er sich flach an die Wand hängen lässt. B&B Italia hat den Entwurf von 1984 jetzt zurückgebracht.

Fotos: B&B Italia

man die Rechte an irgendeinem historischen Entwurf kauft, obwohl er ursprünglich für eine ganz andere Firma entstanden ist. Und manchmal wird sogar am Original herumgedoktert. Ich bin fast vom Hocker gefallen, als Flos die „Arco“ damals plötzlich mit einem Glassockel herausbrachte.

Warum?

Weil man so etwas einfach nicht macht. Wenn der Designer noch lebt und seinen Segen dazu gibt – meinetwegen. Aber Achille Castiglioni ist seit 24 Jahren tot. Und es gab ja einen Grund, warum er sich damals für Carrara-Marmor entschieden hatte. Zwischen der Funktion, der Formensprache und dem Gewicht des Materials bestand eine innere Logik. Diese Entwurfshaltung muss man respektieren. Man kann nicht einfach einen Abklatsch davon erfinden, nur um abzukassieren. Das ist kultureller Parasitismus.

Ist Design dabei, zu einem Luxusgeschäft wie die Mode zu werden?

Mode lebt von Abgrenzung: Wer sich etwas leisten kann und wer nicht. Im italienischen Design ging es immer um Teilhabe. Man kaufte Möbel nicht, um seinen Status zur Schau zu stellen, sondern weil man Freude an schönen Gegenständen hatte. Als Möbelfirma können wir heute etwas sehr Teures entwickeln und morgen etwas Erschwingliches – entscheidend ist die Idee. Wenn man aufwendige Materialien verwendet oder viel Handwerk in einem Stück steckt, dann kann das Luxus sein. Aber Luxus darf nicht der Ausgangspunkt sein. Sonst verkauft man nur noch ein Statussymbol.

Manch radikales Stück von gestern ist heute auch nur noch ein Statussymbol.

Natürlich verändert sich die Bedeutung eines Gegenstands mit der Zeit. Nehmen Sie Enzo Maris „Vaso rotto“ („zerbrochene Vase“) für die KPM. Mari schlug einen Porzellanzylinder mit dem Hammer ein und erklärte gewissermaßen den Defekt zur Form. Das war damals eine Provokation: gegen Perfektion, gegen Konventionen,





gegen eine sehr bürgerliche Vorstellung davon, was schön und wertvoll zu sein hatte. Heute stellt man sich dieselbe Vase auf den Tisch und verleiht der Wohnung damit eine intellektuelle Note. Man wirkt sofort ein bisschen kultivierter.

Wenn Sie einen Entwurf aus dem Archiv neu auflegen, wo ziehen Sie die Linie zwischen sinnvoller Reedition und kommerzieller Ausschlachtung?

Eine Reedition ist sinnvoll, wenn ein Entwurf noch etwas zu sagen hat. Beim „Camaleonda“-Sofa zum Beispiel war das der Fall. Ich hatte es im Laden von Stella McCartney in London entdeckt, ein Vintage-Exemplar in einem wunderbaren Orange-Rosa, und dachte: Natürlich, Bellini! Meine Mutter hatte das früher auch. Also rief ich Mario an und sagte: Das müssen wir wieder herausbringen. Der Entwurf hatte Geschichte, wirkte aber kein bisschen historisch. Dass er so ein Erfolg wurde, damit hatte ich nicht gerechnet.

Arbeiten Sie mit Marktforschungsinstituten zusammen?

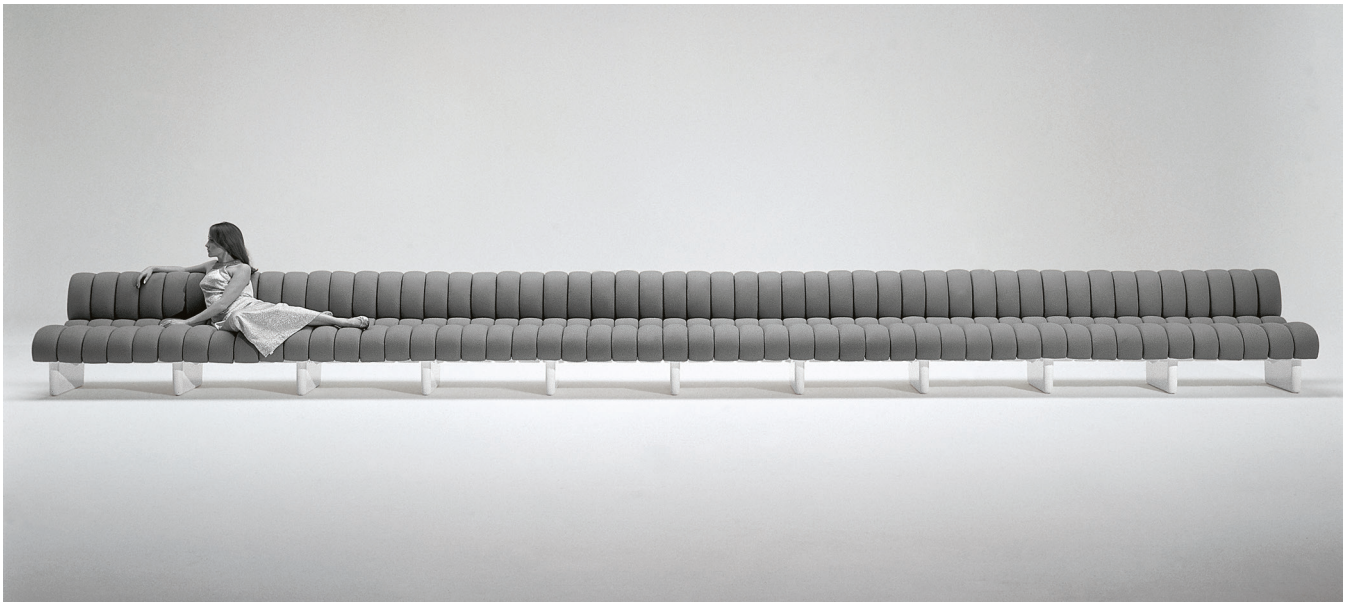
Nein. Die italienische Designindustrie ist produktorientiert, nicht marktorientiert. Natürlich muss man wissen, was in der Welt passiert. Aber wenn man sich stur nach den Märkten richtet, entwirft man irgendwann Schokoladensofas für die Schweiz und Tequila-Tische für Mexiko. Man muss aber einer eigenen gestalterischen Haltung folgen und daraus Produkte entwickeln – nicht umgekehrt.

Mir scheint, neue Entwürfe haben es heute schwerer als Rereditionen. Stimmen Sie zu?

Ja, aber auch das hat damit zu tun, dass die Erzählung oft wichtiger geworden ist als das Produkt. Viele glauben inzwischen, wenn die

Linientreu: Michael Anastassiades ist gelernter Bauingenieur. Mit „Metric“ *(oben)* lotet er aus, wie leicht ein Holzstuhl sein kann. Jasper Morrisons „Super Frame“ *(ganz o.)* verbindet Aluminium mit Rattan – die breite Armlehne hatte er nach eigener Aussage schon längere Zeit im Kopf.

Fotos: B&B Italia



Bis ins Absurde anschlussfähig: Marco Zanusos Sofa von 1968 machte seinem Namen alle Ehre, denn „Lombrico“ heißt Regenwurm auf Italienisch. Das modulare Sofa ließ sich beinahe endlos verlängern – ein früher Vorbote der flexiblen Wohnlandschaften der Siebzigerjahre.

Geschichte stimmt, dürfe der Entwurf ruhig an zweiter Stelle kommen. Aber wenn ein Unternehmen jahrelang die Erzählung über das Produkt stellt, verlernt es irgendwann, neue Ideen zu entwickeln. Trotzdem gibt es sie noch, die guten Entwürfe. Sie haben vielleicht gesehen, was Konstantin Grcic mit 25 KG gemacht hat: sehr radikale, teils experimentelle Möbel, die sich in der kommerziellen Logik sonst nicht realisieren ließen. Leider hat er sie schon selbst herausgebracht, denn ich hätte große Lust gehabt, einige davon zu verlegen.

In diesem Jahr haben Sie mit Jasper Morrison, Ronan Bouroullec, Michael Anastassiades, Vincent Van Duysen und Antonio Citterio gearbeitet. Welche Entwürfe stechen für Sie besonders hervor?

Sie fragen doch eine Mutter nicht, welches ihrer Kinder sie am liebsten hat! Alle sind mir gleichermaßen wichtig. Antonio Citterio steht für die Kontinuität von B&B Italia; er kennt das Unternehmen wie kaum ein anderer und prägt es seit Jahrzehnten. Jasper Morrison und Ronan Bouroullec dagegen hatten zuvor noch nie für B&B Italia gearbeitet, gerade deshalb wollte ich sie dabeihaben. Neue Stimmen bringen eine andere Spannung ins Haus und spornen einen an, die eigene Geschichte noch einmal mit anderen Augen zu sehen.

Jetzt wollen Sie Marco Zanusos „Lombrico“ zurückbringen – ein endlos langes Sofa, das nie in Serie ging. Warum ausgerechnet dieses Möbelstück?

Ich fand dieses Sofa schon als Kind unglaublich visionär, völlig außerhalb des Gewohnten. Eigentlich ist die Idee sehr praktisch: Man kann es kurz oder lang bauen, frei im Raum aufstellen, immer weiter zusammensetzen. Und dann gibt es dieses berühmte Foto mit der Frau auf diesem scheinbar endlosen Sofa – und plötzlich sieht alles vollkommen surreal aus. Irgendwann fragte ich mich: Warum gibt es dieses Sofa eigentlich nicht mehr? Dann stellte sich heraus, dass die alten Formen verschwunden waren. Also habe ich Teile eines Prototyps aufgetrieben, sie in unsere Entwicklungsabteilung gebracht und gesagt: Es kann doch nicht sein, dass wir heute nicht mehr in der Lage sind, so ein tolles Sofa herzustellen.

Und jetzt bauen Sie es tatsächlich?

Ja. Wie viele wir davon verkaufen, ist mir ehrlich gesagt egal. Entscheidend ist, dass wir unsere eigene Geschichte ernst nehmen und zeigen, wofür B&B einmal stand – und wieder stehen kann.

Sie gehen also das Risiko ein, ohne zu wissen, ob sich das am Ende auszahlt?

Natürlich.

Und wie erklären Sie das den Finanzinvestoren, die Ihnen im Nacken sitzen?

Als ich zurückkam, habe ich den Investoren gesagt: Wenn wir den Wert, für den B&B Italia seit jeher steht, langfristig sichern wollen, müssen wir wieder stärker unternehmerisch denken und weniger rein finanziell. Und wir müssen dem Unternehmen die Zeit geben, eine eigene Vision zu entwickeln. B&B Italia hatte schon immer den Mut, radikale, völlig neue Entwürfe auf den Markt zu bringen und Entwicklungen vorwegzunehmen. Das gehört zu unserer Identität. Natürlich muss ein Unternehmen am Ende auch wachsen und profitabel sein. Aber Zahlen sind nur dann wirklich etwas wert, wenn sie zum Unternehmen, zu seinem Geschäftsmodell und seiner Identität passen. Unser Ziel ist deshalb nicht einfach, Möbel herzustellen. Wir wollen Designkultur schaffen – und damit solide, langfristig wachsen.

Foto: B&B Italia