



**Detailhandel** Wie findet der darben-  
de Modehandel aus der Krise? Die Chefs  
von Globus, Bollag-Guggenheim  
und PKZ diskutieren mit einem  
E-Commerce-Profi die heissen Themen.

# «Wir haben alle geschlafen»

INTERVIEW: ANDREAS GÜNTERT UND  
MARCEL SPEISER  
FOTOS: FLORIAN KALOTAY

*Frau Beer, wie schauen Sie  
dem Weihnachtsgeschäft entgegen?*

**Manuela Beer:** Sehr positiv, zurzeit läuft das Geschäft gut, Oktober und November waren starke Monate. Unsere Branche spricht ja oft über das Wetter und hat sich dieses Jahr ab und zu beklagt, aber jetzt ist es kalt, das sind gute Temperaturen für uns.

*Liefes wegen Ihrer vielen Rabattaktionen  
so gut im Oktober und November?*

**Beer:** Überhaupt nicht. Das sind keine klassischen Monate, um Discounts zu gewähren. Im Oktober und November verkaufen wir unsere Produkte in der Regel zum Normalpreis.

*Merkwürdig: Uns flatterten so viele Dis-  
count-Coupons ins Haus wie selten zuvor.*

**Beer:** Das bedeutet, dass wir Ende November, Anfang Dezember mit dem sogenannten Pre-Sale starten. Es gibt erste Rabatte, aber eher zurückhaltend.

*Ganz normal, was bedeutet das?*

**Beer:** Das bedeutet, dass wir Ende November, Anfang Dezember mit dem sogenannten Pre-Sale starten. Es gibt erste Rabatte, aber eher zurückhaltend.

**Thomas Herbert:** Tatsächlich gab es im Markt dieses Jahr mehr Rabattaktionen als in den Jahren zuvor. Vor allem auch von grossen Anbietern, die über ganze Tage oder Wochen Aktionen durchführten. Kommt die Black-Friday-Hysterie hinzu. Das ist wie Halloween eine rein amerikanische Sache, die nun unnötigerweise auch in der Schweiz eingeführt wurde, es sind konstruierte Rabatttage. Wer weiss, vielleicht zelebrieren Teile des Handels bald auch chinesische Feiertage? Einige Player zeigen sich diesbezüglich recht kreativ. Der ganze Rabatt-Run ist keine gute Entwicklung. Companys und Bernie's lancierten den Sonderverkauf jeweils schon Anfang November. Beide sind aus dem Markt ausgeschieden. Das zeigt mir, dass es eine so aggressive Preispolitik langfristig nicht auf fruchtbaren Boden fällt.

*Seit der Aufhebung der Ausverkaufs-  
verordnung 1995 dürfen Händler jederzeit  
saftige Rabatte geben. Jüngst forderte  
Navyboot-Chef Philippe Gaydoul die  
Rückkehr zur Regulierung. Eine gute Idee?*

**Sami Bollag:** Es wäre schön, wenn man das machen könnte, aber das liesse sich niemals realisieren. Der Handel ist frei. Das kann man nicht mehr rückgängig machen.  
**Beer:** Ich glaube, dass sich der Markt automatisch reguliert...

*... indem diejenigen, welche früh Rabatte  
geben, aus dem Markt fallen?*

**Beer:** ... so krass will ich es nicht formulieren. Es ist einfach so: Wer ständig Rabatte gibt, verdient unter dem Strich nichts. Die Rechnung kann betriebswirtschaftlich so nicht aufgehen. Wir müssen punkto Rabattierung wieder in eine Normalisierung hineinkommen. Jeder soll für sich selber die Strategie definieren, wie er punkten will. Wenn man über den Preis punkten will, ist das eine Möglichkeit. Wir wollen die Kunden vermehrt über Emotionen, Service-Differenzierung und Dienstleistungen begeistern – und das gelingt uns auch, wie die vielen positiven Kundenreaktionen zeigen. Den Kunden verleidet es, wenn links und rechts nur noch die Preise im Vordergrund stehen, das macht sie verwirrt und müde.

*Warum macht man überhaupt schon vor  
den Festtagen Vor-Ausverkäufe? Müssten  
schlaue Händler nicht bis zum letzten  
möglichen Tag volle Preise verlangen –  
und sie erst nachher reduzieren?*

**Beer:** Die Idee ist natürlich schon, möglichst spät damit zu beginnen. Früher begann der Pre-Sale im Dezember, heute bei einigen Händlern bereits Anfang November. Aktuell hat das mit den schlechten Abverkäufen der Herbst-Kollektionen

zu tun, der September war sehr warm. Das hat einige Geschäfte dazu veranlasst, schon früher mit Rabatten zu starten. Grundsätzlich ist der Pre-Sale speziell dort sinnvoll, wo schon die ersten Pre-Collektions der Frühjahrsmode reinkommen, um auf den Flächen Platz zu schaffen.

*Es ist ein unabänderbarer Teil Ihres  
Geschäftes, dass Sie Ware anbieten, die  
überhaupt nicht zur Jahreszeit passt?*

**Beer:** Früher war es tatsächlich noch so, dass man im September beispielsweise schon viele Wintermäntel im Laden hatte und Kunden fand, die sich ein solches Teil sicherten. Auch aus Angst, dass es bald nicht mehr verfügbar sein könnte. Heute funktioniert das nicht mehr so ausgeprägt. Heute versuchen die Marken eher, sogenannte Ready-to-Wear-Kollektionen zu bringen. Das bedeutet zum Beispiel, dass man die Farben oder Looks der nächsten Periode verfügbar macht, aber noch in den Materialien der laufenden Saison.

**Herbert:** Sale und Pre-Sale ist nicht das Gleiche. Wenn wir von Sale sprechen, meinen wir damit eine Warenbereinigung, verbunden mit Rabatten von 30, 50 und bis zu 70 Prozent. Das beginnt auch heute noch – mit Ausnahmen von ein paar ganz wahn sinnigen Marktteilnehmern, welche es heute grösstenteils nicht mehr

gibt – in aller Regel nach Weihnachten. Pre-Sale hingegen ist eine Marketing-Aktion, die sich meist in der Rabattgrösse von 20 Prozent bewegt. Die Idee ist dabei, den Stammkunden etwas anzubieten, bevor der Sonderverkauf losgeht.

*Ohne Discount kommen Stammkunden  
schon gar nicht mehr in den Laden?*

**Herbert:** Darum geht es nicht. Sie sollen einfach die Chance haben, in einem Sortiment, das später stark rabattiert und möglicherweise verlesen sein wird, kurz vor dem regulären Ausverkauf zu einem reduzierten Angebot zu kommen. Das eine ist eine Marketing-Aktion, das andere ist Warenbereinigung. Es ist eine Art Steigerungslauf zum Jahreshöhepunkt, mit dem Sinn, dass nicht auf einen Knall alles mit 50 Prozent rabattiert wird. Das wäre ebenso aufwendig wie teuer für uns.

*Die Botschaft: Händler sollen mit Preis-  
Exzessen bis nach Weihnachten warten.*

**Herbert:** Wenn Sie so wollen, ja. Jeder Händler weiss: Wenn er Kleider mit 50 Prozent Rabatt verkauft, dann legt er drauf.

*Aber bei 20 Prozent verdient er noch  
etwas.*

**Herbert:** Es kommt auf den Warentyp an, aber in der Regel schon.



Tischrunde im Restaurant Heugümpfer in Zürich: «Handelszeitung»-Redaktor Marcel Speiser, E-Commerce-Profi Thomas Lang, HZ-Redaktor Andreas Güntert, PKZ-Chefin Manuela Beer, Bollag-Guggenheim-Gründer Sami Bollag und Globus-Chef Thomas Herbert (von links).

**Thomas Lang:** Ich höre da einiges an Verzeiflung heraus. Verkaufen Sie eigentlich Mode oder Rabatte? Das Resultat für den Kunden: Wer überhaupt noch den vollen Preis bezahlt, ist doch eigentlich der Gelackmeierte. Der ganze Mechanismus ist absehbar: Man muss nur warten, bis man 20 Prozent oder noch besser 50 Prozent Rabatt erhält. Mir scheint, man hat den Kunden zum Rabattverhalten erzogen. Im Online-Bereich sehe ich das nicht so extrem. Eine Erklärung könnte sein, dass ausländische Online-Anbieter im Modebereich querbeet und von Beginn weg gleich einmal mit 20 Prozent tieferen Preisen als die stationären Schweizer Anbieter in den Markt reinkommen.

*Wie läuft das Jahr für Sie bisher?*

**Beer:** Der Gesamtmarkt lag bis Ende September mit 9 Prozent im Minus, was zeigt, wie schwierig es zurzeit ist. Wir liegen etwas besser als der Markt.

**Bollag:** Im Detailhandel sind wir – ausser im September, der mies lief – in etwa pari zum Vorjahr.

**Herbert:** Unsere Fashion-Formate Schild und Herren Globus lagen per Ende Oktober mit 4 Prozent im Minus, der November lief etwas besser. Wobei Mode in den Globus-Warenhäusern klar besser läuft.

*Der 7 Milliarden schwere Modemarkt Schweiz dürfte trotz Endspurt auch 2016 wieder 4 bis 5 Umsatzprozente verlieren. Also rund 300 Millionen Franken weniger in der Kasse. Was hat den Schweizer Modemarkt in die Krise gestürzt?*

**Bollag:** In den letzten zehn Jahren gab es sehr viele Neueröffnungen, die Mieten stiegen parallel stark an. Nach dieser starken Boom-Phase mit steigenden Kosten zogen die Verkäufe nicht mehr im gleichen Masse mit. Zum Teil wohl auch, weil die Leute das Thema Mode nicht mehr gleich hoch priorisieren wie früher.

*Sie sind über 40 Jahre im Schweizer Modegeschäft. Erleben wir die Mutter aller Krisen – oder ist es früher noch schlimmer gewesen?*

**Bollag:** Ich habe einige schwierige Phasen erlebt und überlebt. So hart wie heute war es noch nie. Früher kam es aus einem oder zwei isolierten Gründen zur Krise. Derzeit sind es mit den Themen Frankenstärke, Auslandeinkäufe, Minussteuerung, Online-Konkurrenz und Frequenz-Wegfall so viele Stressfaktoren wie noch nie.

*Der stationäre Modemarkt in der Schweiz darbt. Wie verläuft die Kurve des ausländischen Online-Aggressors Zalando?*

**Lang:** 2016 dürfte Zalando hierzulande im knapp zweistelligen Prozentbereich zulegen. Wobei man wissen muss, dass der deutschsprachige Markt bei Zalando zurzeit etwas weniger stark wächst als die anderen zwölf europäischen Länder.

*Würden Sie den Läden empfehlen, die Preise auf der Fläche hoch zu behalten und im Online-Shop einen Preisrabatt zu veranstalten?*

**Lang:** Auf keinen Fall. Preisparität im Laden und im Online-Shop muss oberste Priorität haben. Was ich mich frage: Weshalb ist denn die Preissensitivität so hoch? Sind die Produkte so austauschbar, dass man sich nicht mehr profilieren kann durch Beratung, Änderungsservice, Liefergeschwindigkeit? Wenn der stationäre Handel keinen Unterschied machen kann, bleibt nur noch der Preis als Attraktivitätsmerkmal – und den Kampf kann man nicht gewinnen. Wenn es aber ein Attraktivitätsmerkmal gibt im Laden, zahle ich gerne paar Franken mehr als anderswo.

*Hat der stationäre Modehandel die Differenzierung verschlafen und ist deshalb in ein Preismassaker hineingeraten?*

**Herbert:** Wir müssen akzeptieren, dass sich Preise heute per App sofort mit einem Scan des Bar-Codes vergleichen lassen. Es

mag Konsumenten geben, die sich beispielsweise ein Teil von Polo Ralph Lauren unter normalen Bedingungen nicht leisten könnten. Solche mit Schnäppchenjäger-Ausprägung schauen dann nur, wo sie das am günstigsten kriegen. Weil in der Schweiz gegenüber Deutschland dreifache Salärkosten und doppelt so hohe Ladenmieten anfallen, gibt es nun mal ein Preisgefälle. Preisdifferenzen von 20 bis 25 Prozent gab es schon immer – aber mit dem schwachen Euro und dem Internet kam das viel stärker ins Bewusstsein der Kunden.

*Gerade bei der Mode sind die Preisdifferenzen zwischen der Schweiz und Deutschland oft abartig hoch.*

**Herbert:** Tatsächlich kam es beim ersten Eurokursrutsch zu Preisdifferenzen von bis zu 50 oder 60 Prozent zwischen Deutschland und der Schweiz. Das war natürlich nicht haltbar, was zu Preiskorrekturen in der Schweiz führte. Heute ist die Differenz zwischen Deutschland und der Schweiz wahrscheinlich so klein wie noch selten. Trotzdem vergleicht der Konsument laufend. Wo Produkte nicht vergleichbar sind – ich denke da etwa an die 40 verschiedenen Sorten Rohschinken, die wir in unserer Globus-Delicatessa anbieten –, schaut kein Mensch auf den

Preis. Und keiner vergleicht im Internet. Da spielt Emotion eine viel grössere Rolle. Bei Mode ist das nicht gleich einfach. Wir müssen hier heute mit einer viel besseren Beratung punkten und Online und Offline besser verzahnen.

*Herr Lang, Sie als E-Commerce-Spezialist haben in der Vorweihnachtszeit die Modegeschäfte an der Zürcher Bahnhofstrasse abgespaziert. Wie sehr hat Sie das stationäre Warentheater in den Läden beeindruckt?*

**Lang:** Die Läden an diesem Montagmittag waren leer, die Restaurants waren gut gefüllt. Was ich gesehen habe in den Geschäften: Unglaublich viel Material auf der Fläche, ich kam mir teilweise vor wie in einem Warenlager. Was ich vermisse: Irgendeine Verbindung zum Online-Geschäft. Der Konnex zu diesem Kanal existiert auf der Fläche nicht. Im Globus-Warenhaus habe ich mich gefragt: Ist das wirklich der gleiche Anbieter wie jener, bei dem ich online kürzlich einen teuren Brieföffner gekauft habe?

**Herbert:** Merci für den Einkauf. Tatsächlich sind die Warenhäuser und die Herren-Globus-Filialen heute noch eine cross-channel-freie Zone. Globus hat bereits einen Online-Shop, aber die Verzahnung

Fortsetzung auf Seite 10



FLORIAN WALDORF

«Vielleicht könnten wir mit einer Zalando-Zusammenarbeit Erfahrungen sammeln.»

**Die Modische**

**Name:** Manuela Beer  
**Funktion:** Chefin PKZ-Gruppe  
**Alter:** 47  
**Gruppe:** PKZ betreibt 41 Herren- und Damen-Verkaufsstellen in der Schweiz und entwickelt unter den Labels Paul und Paul Kehl auch eigene Damen- und Herrenkollektionen.

**PKZ-Gruppe**



173 Mio. Fr. Umsatz

Fortsetzung von Seite 9

«Wir haben alle ...»

mit der Verkaufsfläche findet noch zu wenig statt, Herren Globus hat noch gar keinen Online-Shop, der kommt per Ende nächstes Jahr. Bei Schild sind wir sehr viel weiter, man kann dort an Terminals schon Artikel scannen und bestellen.

**Lang:** Das ist mir vor lauter Warendruck gar nicht aufgefallen. Natürlich sollen Läden durch ihr Angebot Emotionen wecken. Aber wenn überhaupt kein Online-Bezug im Geschäft da ist, erzieht man den Kunden fast schon zum sogenannten Showrooming: Das Handy zücken, Preise vergleichen, online halt anderswo bestellen, wenn man die Ware nicht nach Hause tragen möchte. Als Kunde hat man heute in den Läden das Gefühl, man sei technologisch zwei oder drei Schritte weiter als der Anbieter.

**Bollag:** Ich will kleine blinkenden Anlagen und Monitore in meinen Läden. Besser scheint es mir, wenn die Verkäufer per iPad eine Zusatzauswahl geben können.

*Für Verkäufer, die nach Umsatz auf der Fläche entlohnt werden, ist der Online-Kanal ein unliebsamer Konkurrent.*

**Beer:** Alle Anbieter, die den Cross-Channel-Ansatz richtig pflegen, setzen längst schon Anreizsysteme ein, die beiden Systemen Rechnung tragen. Wir haben das bei unseren Geschäftsführern eingeführt und werden bald auch das Verkaufspersonal einbeziehen. Aber der Online-Push alleine reicht nicht. Wir investieren auch

in neue Services, von denen die stationären Filialen profitieren können. Seit einem Jahr gibt es bei uns beispielsweise Personal-Shopping-Angebote und Styling-Workshops, die bis zu 30 Teilnehmerinnen anziehen. Das kommt extrem gut an.

*Wie stark wird das Internet in Zukunft den Modemarkt besetzen?*

**Herbert:** Es wird nie, wie etwa in den Bereichen Bücher und Musik, bis zu einem enorm hohen Anteil nahe an 100 Prozent gehen. Aktuell dürften die Märkte international irgendwo bei einem Anteil zwischen 20 und 30 Prozent stehen, das kann in einigen Jahren auch bis 50 Prozent gehen. Aber weiter geht es nicht – weil Beratung, Fühlen und Spüren wichtig ist. Und das geht so nur im Laden.

*Wenn sich der Online-Anteil beim Modeeinkauf auf 50 Prozent steigern wird – braucht es dann alle Ihre Läden überhaupt noch?*

**Herbert:** Nein, die wird es dann nicht mehr brauchen. Es wird zu einer weiteren Bereinigung bei den stationären Geschäften kommen. Das kann auch bedeuten, dass Läden zwar bestehen bleiben, aber kleiner werden. Weil man nicht immer alles physisch vor Ort haben muss. Wir haben also von einem Teil etwa nur eine Farbe – um einen Eindruck der anderen Farben zu erhalten, kann sich der Kunde in einem digitalen Spiegel quasi umfärben lassen. Oder wir bauen mehr Gastronomieangebote in die Läden ein. Dort kann sich der Kunde auf dem iPad an der Bar durch unser Modeangebot klicken.

*Wo bereiten Sie Flächenreduzierungen vor?*

**Herbert:** Nehmen wir das Beispiel Glarus. Es ist doch ein Wahnsinn, was wir alles an Ware an diesen eher abgelegenen Ort bringen. Im vollen Wissen darum, dass wir das alles dort nie verkaufen werden. Wenn wir die Schild-Filiale in Glarus bestücken, wissen wir von Anfang an, dass wir gegen zwei Drittel der Ware von dort wieder zurückholen und auf andere Filialen verteilen werden. Glarus kann das gar nicht schlucken.

*Warum gelangt trotzdem so viel Ware nach Glarus?*

**Herbert:** Weil der Laden eine gewisse Auswahl braucht. Hat er sie nicht, kann man den Laden dort gleich schliessen. Ich muss quasi ein begehbares Lager einrichten, um das volle Erlebnis zu bieten. Die stärkere Online-Offline-Verknüpfung hilft uns, von diesem aufwendigen Verfahren abzurücken. Wir werden also weniger Teile im Laden haben. Denkbar ist auch, dass wir von unserer zentralen Lagerpolitik abrücken. Statt wie heute mit einem Zentrallager könnten wir auch mit vier dezentralen Lagern arbeiten. Das würde dann im Falle von Glarus bedeuten, dass der Kunde schneller an sein Teil kommt, das er im Laden online bestellt hat. Er müsste in 90 Minuten zu seinem Hemd oder seiner Hose kommen.

*Wenn Beratung, Emotion und Erlebnis der wahre Kern des Mode-Shoppings ist, wie konnte dann ein Online-Player wie Zalando so schnell so viele Kunden gewinnen?*

**Bollag:** Vor 15 Jahren gab es in der Schweiz noch einen nennenswerten Schweizer Versandhandel. Namen wie Ackermann, Veillon, Spengler, Jelmoli-Versand setzten per Katalog und Telefon rund 1 Milliarde Franken um. Das ist total verschwunden.

**Lang:** Zalando mag anfangs Anteile des einstigen Versandhandels eingenommen haben, doch mittlerweile nimmt die Firma auch dem stationären Handel Marktanteile weg. Dass man Mode selber probieren möchte, verstehe ich. Die Frage ist einfach: Muss das im Laden passieren – oder kann das auch zu Hause geschehen?

*Man macht sein Zuhause zur Garderobe?*

**Lang:** Genau. Dort hat man auch seine persönlichen Berater. Es findet eine Autoritätsverschiebung vom Fachberater im Laden zu Freunden und Bekannten statt.

*Bei der Unterhaltungselektronik dominieren Schweizer Online-Händler wie Digitec und Brack. Warum verpasste es die Schweizer Modeszene, einen ebenso starken Online-Part zu spielen?*

**Lang:** Es ist nicht so, dass die Schweizer Händler geschlafen hätten. Schild war schon ein Jahr vor Zalando online, PKZ kam etwa ein Jahr nach Zalando. Aber dann kam nichts mehr Grosses.

**Bollag:** Der Schweizer Modehandel hat die Online-Revolution verpasst. Wäre da ein Schweizer Online-Händler, vielleicht ausgestattet mit Private-Equity-Geldern, richtig gross eingestiegen, hätte man das Geschäft zu einem viel grösseren Teil hierbehalten können.

**Herbert:** Das ist so. Wir haben alle geschlafen. Tatsächlich waren wir mit Schild damals sehr früh dran, aber wir haben die Entwicklungen falsch antizipiert. Wir hatten sogar Private-Equity-Geld drin, aber wir haben die Geschwindigkeit der Entwicklung damals absolut unterschätzt. Fakt ist, dass sich die Entwicklung beschleunigen wird. Die grossen vertikalen Player wie H&M und Zara spielen heute sozusagen noch keine Online-Rolle in der Schweiz. Wenn sie angreifen, wird das die Szene noch einmal aufmischen. Für mich ist klar: Wir haben die Online-Entwicklung damals verschlafen. Aber jetzt sind wir parat. Wir werden uns Marktanteile von Zalando in der Schweiz zurückholen.

*Wie hoch ist denn nun zurzeit Ihr Online-Anteil?*

**Beer:** Wir stehen heute bei 4 Prozent.

*PKZ war früh unterwegs, hat mit eigenem Fotostudio, aufwendiger Website und durchdachten Prozessen eigentlich alles richtig gemacht. Weshalb sind es trotzdem nur 4 Prozent Online-Anteil geworden?*

**Beer:** Tatsächlich waren wir diesbezüglich Pioniere. Und dann wurden wir von Zalando links überholt. Nun sind wir wieder am Aufrüsten. Wir werden in unseren Online-Shop massiv investieren. Zurzeit erneuern wir unser fünf Jahre altes Betriebssystem komplett, investieren in Prozesse, in die Teams und die Logistik, wir werden ein zentrales Lager eröffnen. Wir haben gemerkt, dass wir zu langsam sind. Wenn andere in Amerika und England in einem Tag liefern können und wir

«Ich habe einige schwierige Phasen überlebt. So hart wie heute war es noch nie.»

**Bollag-Guggenheim**

**Der Erfahrenste**



69 Mio. Fr. Umsatz

**Name:** Sami Bollag  
**Funktion:** Chef der Bollag-Guggenheim Fashion Group  
**Alter:** 74  
**Gruppe:** Die Firma ist sowohl im Grosshandel (Umsatz 2015: 41 Millionen Franken) wie auch im Detailhandel (28 Millionen Franken) tätig. Sie betreibt 19 Marc-O'Polo-Shops, 11 Guess-Shops sowie 3 Multibrand-Läden (The Gallery).



FLORIAN WALDORF

«Der Online-Anteil kann in einigen Jahren bis 50 Prozent gehen. Aber weiter nicht.»

**Globus-Gruppe**



929 Mio. Fr. Umsatz

**Der Allrounder**

**Name:** Thomas Herbert  
**Funktion:** Chef Globus-Gruppe  
**Alter:** 47  
**Gruppe:** Zum Unternehmen, das im Besitz der Migros ist, gehören 13 Globus-Warenhäuser, 23 Herren-Globus- und 32 Schild-Filialen.



erst in drei - dann zeigt uns das, dass wir schneller werden müssen. Trotzdem ist das Potenzial in der Schweiz beschränkt. Ein erschwerender Faktor als hiesiger Player ist natürlich, dass wir mit unseren Artikeln kaum nach ganz Europa werden liefern können. Dafür sind unsere Preise und Kosten zu hoch. Unsere bedeutenden Investitionen beziehen sich also auf einen kleinen Markt. Internationale Anbieter können skalieren, wir kaum. Trotzdem wollen wir in den nächsten fünf bis zehn Jahren 10 bis 15 Prozent Online-Anteil erreichen.

*Ihr Online-Anteil auf der Retail-Seite, Herr Bollag?*

**Bollag:** Null. Wir investieren in sogenannte iBeacons im Laden. Diese für den Kunden unsichtbaren Gerätschaften im Laden erkennen Kunden, welche unsere App heruntergeladen haben, beim Betreten oder in der Nähe des Geschäftes und können Kontakt aufnehmen, Botschaften senden und mit Coupons zum Einkauf animieren. Das hilft uns, Kunden besser kennenzulernen.

**Lang:** Bevor das klappt, kommen fünf Warmmeldungen auf dem Handy. Für mich ist das eine technische Krücke, die nicht viel bewirkt. Für mich ist die Frage: Will der Kunde das überhaupt?

**Bollag:** Für uns läuft das erfreulich. In kurzer Zeit haben rund 15 000 Kunden die zugehörige App heruntergeladen. Jetzt braucht es noch die Überzeugungsarbeit unserer Verkaufsprofis.

*Wie sieht es bei Globus aus?*

**Herbert:** Wir liegen heute bei einem tiefen zweistelligen Millionenbetrag und

wollen in den nächsten vier Jahren auf 100 Millionen kommen. Das sollte uns im textilen Bereich von heute 4 auf dannzumal 15 Prozent Online-Anteil bringen.

**Lang:** Händler versteifen sich heute zu sehr auf einen Blick auf Offline und auf einen anderen auf Online. Diese Zwei-Kässeli-Betrachtung bringt es nicht. Und dem Kunden ist sie egal. Zudem bringt Online dem stationären Geschäft Sichtbarkeit und potenzielle Frequenz.

*Zalando will zum Betriebssystem der Mode werden und mit dem stationären Handel zusammenarbeiten. Liegt ein Deal mit dem Aggressor drin für Sie?*

**Herbert:** Natürlich nicht. Wir denken, dass wir gross genug sind, um das selber betreiben zu können. Wenn schon, würde ich eher mit Digitec/Galaxus zusammenarbeiten.

*Eine Schwester aus Ihrer Migros-Familie.*

**Herbert:** Genau. Einer Zusammenarbeit mit Zalando bin ich abgeneigt, weil es der Firma um etwas ganz Bestimmtes geht: Je enger wir zusammenarbeiten, desto näher gelangt Zalando an unsere Kundendaten. Das will ich nicht.

**Beer:** Wir sind grundsätzlich offen, solche Opportunitäten zu prüfen. Man muss nach vorne schauen. Eine Zusammenarbeit beispielsweise mit Zalando könnte eine Chance bieten, unsere Eigenmarken auf einen internationalen Marktplatz zu bringen. Umgekehrt wären wir interessiert daran, für kleinere Firmen zum Online-Marktplatz zu werden. Es gibt

keine konkreten Pläne, aber ich würde das nicht grundsätzlich ausschliessen.

*Von einem Daten-Absauger Zalando hätten Sie keine Angst?*

**Beer:** Vielleicht hätten wir umgekehrt die Möglichkeit, neue Erfahrungen zu sammeln, wenn wir mit unseren Eigenmarken Paul Kehl und Paul mit Zalando zusammenarbeiten würden.

*Sollte sich der Handel mit Zalando ins Bett legen?*

**Lang:** In Chicago war ich mit einem ehemaligen konventionellen Taxifahrer unterwegs, der zum Taxi-Schreck Uber gewechselt hatte. Sein Grund: «If you can't beat them, join them.» Wenn man einen Gegner nicht schlagen kann, ist es vielleicht die bessere Lösung, sich ihm anzuschliessen.

*Wie sehen Sie die Entwicklung der Ladenmieten?*

**Herbert:** Sie gehen zurück, überall, auch an den besten Lagen. Und an den B- und C-Standorten natürlich deutlich stärker.

*Stärkt das Ihre Position?*

**Herbert:** Mieten lassen sich heute besser verhandeln. Die letzten 18 Monate brachten da einen neuen Prozess. Grosse Anbieter wie H&M und Inditex haben begriffen, dass sie nicht mehr jeden Preis bezahlen wollen. Es geht jetzt schleichend runter - und das Ende haben wir noch lange nicht.

**Beer:** Daraus ergeben sich natürlich auch neue Chancen.

*Planen Sie für 2017 neue Flächen?*

**Beer:** Wir verfolgen eine klar antizyklische Investitionsstrategie und werden 2017 im Westschweizer Shopping-Center Chavannes neu eröffnen. Weiter wird es an zwei Standorten die Möglichkeit geben, neue, grössere Flächen zu bekommen. Schliessungen sind keine geplant. Es ist heute aber so, dass man schneller entscheidet, wenn sich ein Standort nicht wie gewünscht entwickelt.

*Nach dem Kauf von Schild sagte der Migros-Handel-Chef Anfang 2014, dass Globus innert zwei Jahren mit einer Damen-Kette, analog zu Herren Globus, auf den Markt kommen werde. Makulatur?*

**Herbert:** Es gab und gibt viele Pläne. Begraben ist es nicht, aber 2017 kommt da nichts. Momentan konzentrieren wir unsere Kräfte auf das E-Commerce-Geschäft. Die Zeit der Flächenexpansion ist bei uns vorbei. Wir werden ein Schild-Geschäft in die Mall of Switzerland bringen, die nächstes Jahr öffnet. Grundsätzlich werden sich Neueröffnungen und Schliessungen 2017 in etwa die Waage halten.

**Bollag:** Wir gehen mit einem Marc-O'Polo-Store in die Mall of Switzerland, grundsätzlich aber sehe ich ein gedämpftes Wachstum.

**Lang:** Was passiert mit Ihren Flächen?

**Herbert:** Die Tendenz ist so: Weniger Ware auf der Fläche, mehr Online-Konnex und mehr Gastronomieanteil. Stationäres Wachstum halte ich in der Schweiz für schwierig. Es wird spannender und in drei Jahren hoffentlich nicht mehr aussehen wie in einem begehren Lager.

45

Prozent weniger Krawatten verkauft.

**Dresscode** Zu wirtschaftlichen Problemen im Mode-Detailhandel kommen gesellschaftliche Veränderungen. Weil Krawatten im Business-Dresscode an Relevanz verloren, sanken die Verkäufe markant.

**Margenträchtigt** Der Wegfall schmerzt, weil Krawatten hohe Margen bringen. Zwar wurden Foulards und Schals wichtiger - doch damit lässt sich in der Regel weniger verdienen als mit Business-Bindern.

Entwicklung der Krawatten-Verkäufe Globus Schweiz

Jahr	Anzahl Krawatten
2008	67 315
2009	58 766
2010	46 778
2011	44 859
2012	37 318
2013	35 542
2014	37 577
2015	37 107

QUELLE: GLOBUS/HERREN GLOBUS



«Ich kam mir in den Läden und Geschäften teilweise vor wie in einem Warenlager.»

**Der Onliner**

**Name:** Thomas Lang  
**Funktion:** Geschäftsführer und Inhaber E-Commerce-Beratungsfirma Carpathia  
**Alter:** 48  
**Firma:** Lang berät Firmen zum Thema digitaler Wandel.

**Carpathia**



Seit 2000 hat Carpathia Unternehmen beraten, die gesamthaft einen Online-Umsatz von knapp

3 Mrd. Fr. verzeichnen.