

**Trotz Verdrängungswettbewerb und Margendruck** ist die PKZ-Gruppe erfolgreich und wächst stetig. Das Modeunternehmen eröffnete vor 50 Jahren seine Schaffhauser Filiale, und wir unterhielten uns anlässlich dieses Jubiläums mit dem PKZ-Chef Olivier Burger über die Modebranche und seine Person und Motivation.

## «Eine Mischung von Fleiss und Intuition»

INTERVIEW: NORBERT NEININGER

Als Spross der PKZ-Gründerfamilie war Ihnen der Weg wohl vorgezeichnet. **Olivier Burger:** Nein, ich hätte mir durchaus berufliche Alternativen vorstellen können, und ich habe ja meine Spuren auch nicht in der Familienfirma abverdient.

Aber Sie haben nach Ihrem Wirtschaftsstudium in St. Gallen in der Bekleidungs- und Modebranche gearbeitet. Das war wohl kein Zufall, oder?

**Burger:** Die Branche hat mich natürlich interessiert, und ich habe zuerst in Deutschland, dann in Kanada und wieder in Deutschland als Verkäufer, Rayonchef und schliesslich als Logistikverantwortlicher für eine Modegeschäfts-kette gearbeitet, das Metier also – wie man so sagt – von der Pike auf gelernt. Irgendwann – ich war gerade in Calgary tätig – rief mein Vater an und teilte mir mit, er habe die Anteile meines Onkels übernommen, und er bat mich, in die Firma zu kommen. Das war natürlich eine Superchance, die ich wahrnahm – zuvor aber vervollständigte ich meine Kenntnisse während zweier weiterer Jahre in Deutschland.

Was fasziniert Sie denn am Modegeschäft?

**Burger:** Nun, es ist sehr spannend und äusserst vielfältig; man erlebt hautnah mit, was sich die Menschen wünschen und wie sich Trends entwickeln. Bei PKZ sind wir aber auch ständig mit dem Ausbau des Unternehmens beschäftigt – jetzt stellen wir ja gerade 29 Ladengeschäfte um –, und man muss darüber hinaus die ganze Firma und damit die Mitarbeiter führen.

Wie führen Sie?

**Burger:** Da müssen Sie meine Mitarbeiter fragen, wie sie das empfinden.

... wie meinen Sie denn, dass Sie führen? **Burger:** Bei uns kursiert das Wort «Demokratie».

... was wohl bedeutet: frei bis zum Entscheid, oder?

**Burger:** Na ja, einer muss dann entscheiden. Jetzt aber ernsthaft: Wir delegieren wirklich viele Kompetenzen an unsere Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, sie führen ihre Häuser, wie wenn sie deren Eigentümer wären, und sie sind auch am Erfolg beteiligt. So wählt beispielsweise die Schaffhauser Geschäftsführerin ihr Team aus, entscheidet weitgehend über die Warenauswahl und deren Präsentation. Das ist unsere Philosophie: Die Entscheidungen sollen dort gefällt werden, wo man auch ihre Auswirkungen spürt.

Wie sichern Sie denn das Gemeinsame?

**Burger:** Indem von allen bestimmte Regeln eingehalten werden müssen. Ich vergleiche das mit einem Fussballspiel, wo die Regeln auch feststehen und doch vollkommen unterschiedlich gespielt wird; unsere Geschäftsführer sind die Trainer, welche dafür sorgen müssen, dass sie ein gutes Team, also gute Stürmer und Verteidiger, haben. Und es gilt dann – wie im Fussball – zu gewinnen.

Ist denn der Wettbewerb so hart?

**Burger:** Natürlich, der Markt ist vollkommen überbelegt. Es herrscht ein Verdrängungswettbewerb, und wir



«Das ist wie beim Fussball: Wir spielen bereits in der schweizerischen Champions League, und unsere Mitbewerber schlafen auch nicht.»

Bilder Selwyn Hoffmann

müssen jeden Tag besser sein als die Konkurrenz. Glücklicherweise haben wir in den vergangenen 10, 15 Jahren die meisten Matches gewonnen, aber das Turnier geht weiter.

Was ist denn das schwierigste Match derzeit?

**Burger:** Der Aufbau der Marke Paul Kehl, die nun neu lanciert wird; die Marke haben wir innerhalb der PKZ während zweier Saisons neu aufgebaut. Ende August wurden die ersten Standalone-Läden eröffnet, einer in Basel, einer in St. Gallen und einer in Luzern. Aus Paul Kehl soll ein klar positioniertes Label werden, bei dem die Qualität stimmt und das jetzt bekannt werden soll. Soeben haben wir das neue Team geschult, das Sortiment und die Werbung präsentiert.

Sie setzen in diesem Verdrängungswettbewerb auf Wachstum, gehen also davon aus, dass Sie letztlich gewinnen. Warum diese Zuversicht?

**Burger:** Auch das ist wie beim Fussball: Wir spielen bereits in der schweizerischen Champions League, und unsere Mitbewerber schlafen auch nicht. An der Spitze stehen Ausländer wie Hennes & Mauritz, dann kommt C&A, und nach Vögele sind wir die Nummer vier. Der Markt stagniert, die Durchschnittspreise sinken. Wir müssen also gute Qualität bei eher sinkenden Preisen anbieten. Und nun zu Ihrer Frage: Wir müssen mehr Umsatz machen als die anderen.

Und wie machen Sie das? **Burger:** Indem wir unter anderem beispielsweise die richtigen Marken, die richtigen Grössen am Lager halten, uns gut präsentieren; es ist die Summe all dessen, was unser Geschäft ausmacht. Jede Einzelheit müssen wir bes-

ser machen, das fordert uns unablässig. Sie kennen ja die Situation in Schaffhausen und wissen, wie viele Konkurrenten wir haben. Wobei die Situation bei der Herrenbekleidung etwas entspannter ist.

Nun gehört Ihnen aber auch Feldpausch.

**Burger:** Ja, und da haben wir das Glück, dass wir in Zürich, Basel, Bern und Luzern an guten Standorten sind. Leider nicht in Schaffhausen. Damenmode braucht grössere Verkaufsfächen, und die sind derzeit wohl nicht verfügbar.

Wie finanzieren Sie eigentlich Ihr Wachstum?

**Burger:** Nun, wir haben einen relativ hohen Cash-Flow – über zehn Prozent –

und investieren das verdiente Geld wieder in den Markt, statt hoch besteuerte Gewinne auszuschütten. Wir haben eine Reihe von Standorten massiv vergrössert und werden diese Expansion fortsetzen, wenn wir weitere Standorte finden, die eine gute Rendite ermöglichen.

Wo lassen Sie produzieren?

**Burger:** Unsere Firma war ursprünglich eine Produktionsfirma, seit Mitte der siebziger Jahre sind wir ein Handelshaus. Rund 60 Prozent unseres Umsatzes machen wir mit bekannten Marken wie Boss, Gant, Strellson, Polo Ralph Lauren und anderen. Diese Unternehmen lassen auf der ganzen Welt herstellen – von Portugal über die Türkei bis in den Ostblock und dann natürlich in Indien, Vietnam, China.

Und Ihre Eigenmarken?

**Burger:** Auch wir produzieren dort, wo gute Qualität günstig hergestellt werden kann. Und das ist an den genannten Orten. Wichtig dabei ist, dass man die Produktion eng verfolgt und kontrolliert. Wir schreiben Sozial- und Umweltstandards vor, deren Einhaltung wir auch durchsetzen.

Können Sie das wirklich garantieren?

**Burger:** Natürlich nicht mit letzter Sicherheit, man hat es nicht ausschliesslich mit ehrlichen Leuten zu tun auf dieser Welt. Es kann schon vorkommen, dass man uns einen Betrieb zeigt, der allen Anforderungen genügt, die wirkliche Produktion dann aber an einem ganz anderen Ort stattfindet. Man muss einfach nahe dranbleiben. Und Billigsländer wie Bangladesch vermeiden.

Warum, Herr Burger, wird in der Schweiz nicht mehr produziert?

**Burger:** Weil wir zu hohe Löhne bezahlen müssen. Es gibt nur noch eine Ni-

schenproduktion ganz hochwertiger Marken wie beispielsweise Akris. Kleiderproduktion ist immer noch weitgehend Handarbeit, und da spielen die Lohnkosten die Hauptrolle.

Ist denn der Lohnunterschied noch immer so gross?

**Burger:** Ja, im Ostblock bezahlt man einen Drittel der Schweizer Löhne, im Fernen Osten einen Zehntel.

«Man kann das Rad nicht zurückdrehen, die Schweiz ist eine Dienstleistungsgesellschaft und kein Agrarstaat»

Nun gleichen sich zum einen die Löhne global ja an, zum anderen wird der Transport durch die steigenden Ölpreise teurer.

**Burger:** Schon, nur kann man das Rad nicht zurückdrehen, die Schweiz ist eine Dienstleistungsgesellschaft und kein

Agrarstaat mehr. Das wäre ja schön für die Umwelt und die Gesundheit der Leute, aber das geht einfach nicht mehr.

Welchen Konkurrenten fürchten Sie am meisten?

**Burger:** In unserem Segment ist die Konkurrenz kleiner als im Tiefpreisbereich.

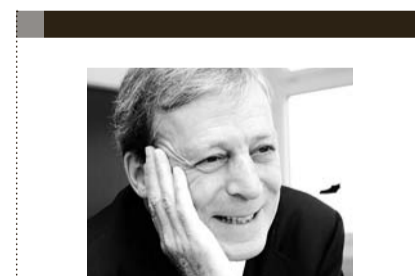
Sind Sie denn im hochpreisigen Sektor?

**Burger:** Schauen Sie, alle Berater sagen immer, man müsse entweder billig oder teuer sein – und wir liegen genau dazwischen. Die Mehrheit der Schweizer will gute Qualität zu einem vernünftigen Preis. Genau dort sind wir positioniert.

Und Sie sind auch sehr breit aufgestellt, von einer Fokussierung kann keine Rede sein

**Burger:** Nein. Ursprünglich boten wir nur Herrenbekleidung an; als ich in die Unternehmung kam, waren es 17 PKZ-Filialen. Dann haben wir die 24 Esco-

Fortsetzung auf Seite 3



### Zur Person Olivier Burger

Olivier Burger (54) hat an der Universität St. Gallen Betriebswirtschaftslehre studiert. Nach verschiedenen Stationen bei Einzelhandelsunternehmen in Deutschland und Kanada trat er 1984 in die PKZ-Gruppe ein, in der er 1987 den Vorsitz der Geschäftsleitung übernahm. Burger ist Präsident des Verbandes Schweizerischer Filialunternehmen und Mitglied des Vorstandes von Economiesuisse. Ausserhalb der PKZ-Gruppe ist er Mitglied des Verwaltungsrates der AG für die «Neue Zürcher Zeitung» und der Coutts Bank.

Fortsetzung von Seite 2

Filialen übernommen und 1995 die Marke Blue Dog gegründet. Unser Wachstum ist gut überlegt und strategisch. Wir senken damit den Anteil der Overhead-Kosten, wenn wir mehr Umsatz haben. Gestartet sind wir mit einem Overhead-Kosten-Anteil von acht Prozent, die internationale Konkurrenz hatte vier Prozent. Mit der Zentrale hier in Urdorf, das wussten wir, können wir mehrere Marken und Filialen steuern, und so haben wir zugekauft und expandiert. Jetzt hat sich der Umsatz vervierfacht, die Kosten sind nur auf Doppelte gestiegen. Ziel erreicht.

*Und wie laufen derzeit die Geschäfte?*

**Burger:** Wir liegen derzeit leicht unter Budget, glauben aber, dass wir mit unseren Massnahmen stark wachsen werden.

*Sie bestimmen ja auch die Kollektion. Woher nehmen Sie eigentlich die Informationen über die Trends?*

**Burger:** Gewisse Trends sieht man einfach kommen, jetzt wird beispielsweise alles etwas schmaler, die Krawatten, die Silhouette. Aus Erfahrung weiss man, dass darauf dann wieder weitere Hosen folgen. Das ist bei den Damen bereits kommende Saison so weit, und die Damenmode ist häufig Vorreiter der Herrenmode.

*Und die Farben?*

**Burger:** Auch dort folgen dunkle auf helle Farben und umgekehrt.

*Reine Intuition also?*

**Burger:** Nein, eine Mischung von Fleissarbeit und Intuition, 80 Prozent Fleiss, 20 Prozent Intuition. Wir verfolgen genau, welche Artikel gut verkauft werden und welche nicht,

und passen unsere Kollektion dann den Kundenwünschen an.

*Woher kommt denn die Intuition?*

**Burger:** Aus vielen Quellen. Ich hole manchmal meine Kinder von der Schule ab und schaue dann, welche Kleider die Jungen tragen. Dann besuche ich natürlich Messen und Designerschauen. Die grosse Kunst ist es, das auszuwählen, was unseren Kunden gefällt. Und das ist nicht der letzte Schrei, sondern gut tragbare Mode.

*Was geschieht mit all den Artikeln, die nicht verkauft werden?*

**Burger:** Wir schieben nichts ab, wir verkaufen alles in unseren Geschäften, und zwar zu reduzierten Preisen. Mit 20, 30, 50 Prozent Rabatt.

*Billiger wird's nicht?*

**Burger:** Eher selten. Manchmal verschenken wir den einen oder anderen Artikel an wohltätige Institutionen.

*Jetzt feiern Sie 50 Jahre PKZ in Schaffhausen.*

**Burger:** Ja, wir sind seit 50 Jahren in Schaffhausen und sind gerne da. Es ist eher eine kleinere Agglomeration ...

*... etwa ein Hundertstel der Schweiz.*

**Burger:** Wir machen in Schaffhausen aber mehr als einen Hundertstel unseres Umsatzes. Obwohl oder vielleicht auch wegen der Grenzlage, der Schweizer Franken ist jetzt günstig.

*Und was geschieht nun anlässlich des Jubiläums?*

**Burger:** Wir machen kein grosses Fest, sondern bieten unsere Ware zum Preis wie vor 50 Jahren an. Anzüge kosten zum Beispiel weniger als 200 Franken, Hemden

«Gewisse Trends sieht man einfach kommen. Jetzt wird alles etwas schmaler, die Krawatte, die Silhouette»

## Herrenkleider in Schaffhausen Das Wetter und nicht die Konjunktur bestimmt den Geschäftsgang im Herrenkleidergeschäft

Die Rahmenbedingungen im Herrenkleidergeschäft waren auch für die Herrenmodegeschäfte in Schaffhausen alle gleich: Einem eher zu kalten Frühling folgte ein Sommer mit extrem schwankenden Temperaturen, und dies bei anhaltend gutem Wirtschaftsklima. Die SN haben sich bei sechs Herrenkleidergeschäften im Zentrum von Schaffhausen rumgehört, um zu erfahren, wie sie mit diesen Bedingungen umgegangen sind und wie sich das Geschäft während der ersten acht Monate entwickelt hat.

**Wenn Qualität wieder gefragt ist**

Sehr zufrieden mit dem bisherigen Geschäftsverlauf zeigte sich Erich Bolz vom gleichnamigen, ausschliesslich auf Herrenkleider spezialisierten Geschäft am Fronwagplatz. «Unser Umsatz hat sich sowohl im ersten als auch im zweiten Quartal überraschend positiv entwickelt», freut sich Bolz. Auch gegenüber der Vorjahresperiode habe er die Verkäufe gar noch etwas steigern können. Trotz der extrem schwankenden Temperaturen während der Sommermonate sei auch die Sommerkollektion gut gelaufen. Mit seinem Sortiment an Markenartikeln spreche er Kunden an, die gerne bereit seien, für gute Qualität etwas mehr zu bezahlen. Dabei müsse das Preis-Leistungs-Verhältnis natürlich genauestens stimmen. Profitiert habe er zudem von der über Jahre hinweg aufgebauten Stammkundschaft, welche seinem Geschäft die Treue hält. Daneben hätten auch recht viele Passanten, besonders aus Deutschland, bei ihm Kleider eingekauft.

**Kundenservice ausbauen**

Etwas weniger rund läuft das Geschäft bei Herren-Globus. Wie der frischgebackene Filialeiter, Fabian Jakob, den SN erklärte, sei der Verkauf der Frühlingsskollektion zögerlich angelaufen. Als Folge des wechselhaften Sommerwetters sei dann auch der Verkauf von T-Shirts und Sommerkleidern, verglichen mit dem Vorjahr,

deutlich tiefer ausgefallen. «Dank dem Ausbau unserer Serviceleistungen sowie der konsequent verfolgten Markenstrategie befinden wir uns bezüglich der künftigen Geschäftsentwicklung auf gutem Weg, haben das Ziel jedoch noch nicht erreicht», gibt sich Jakob zuversichtlich.

**Erschwingliche Massanzüge**

Massanzüge zu erschwinglichen Preisen sind die Spezialität des Modefachgeschäftes Dux, Donna & Uomo. Wie Maria-Luisa Dux erklärte, komme jeweils im Frühling und im Herbst der



Erich Bolz vom gleichnamigen Kleidergeschäft am Fronwagplatz.



Fabian Jakob, neuer Filialeiter des Herren-Globus.



«Ja, wir sind seit 50 Jahren in Schaffhausen und sind gerne da.»

Bild Selwyn Hoffmann

29 Franken. Das ist unsere Art, das Jubiläum zu feiern, es soll unseren Kunden zugute kommen.

*Herr Burger, wie ist Ihr persönlicher Geschmack?*

**Burger:** Ich habe einen klassisch-modischen Geschmack. Modisch, aber nicht extrem. In der Freizeit trage ich Jeans, im Beruf am liebsten italienische Stoffe. Viele unserer Stoffe stammen übrigens aus Italien.

*Sie sind Inhaber und Geschäftsführer, gibt es Überlegungen zur Nachfolge?*

**Burger:** Wir sind ein Team in der Leitung, und ich habe auch einen Stellvertreter. Wenn mir etwas geschieht, geht das Unternehmen sicher weiter. Lang-

fristig müsste man dann wohl jemand von ausserhalb bestellen. Zur ordentlichen Nachfolge: Ich würde mich natürlich freuen, wenn einer meiner Söhne – sie repräsentieren die fünfte Generation – in die Firma käme, aber das müssen sie selber wissen. Und in den nächsten zehn Jahren ist das ohnehin kein Thema.

*Letzte Frage, Herr Burger: Sie sind Mitglied des Verwaltungsrates der AG für die «Neue Zürcher Zeitung».*

*Warum dieses Mandat?*

**Burger:** Als Liberaler teile ich natürlich das NZZ-Gedankengut. Aber ich bin dort in meiner Eigenschaft als Unternehmer, und es ist wichtig, dass nicht nur Juristen und Bankiers in Ver-

waltungsräten sitzen, sondern auch Unternehmer. Die Medien- und die Modebranche sind sich in vielem ähnlich, in beiden muss man wissen, was dem Publikum gefällt, und sich schnell darauf einstellen. Die NZZ-Gruppe ist ja auch durch ihr Wachstum nach St. Gallen oder Luzern eine sehr interessante Unternehmung. Auch hier herrscht ein Verdrängungswettbewerb, und am Schluss des Tages zählt nur, ob man besser ist als die Mitbewerber. Ich arbeite rund 120 Prozent für meine Unternehmung und bin darüber hinaus noch rund 20 Prozent engagiert, das NZZ-Mandat ist sicherlich das wichtigste Fremdmandat.

*Herzlichen Dank für das Gespräch.*

gen bedeutend stärker auf den Geschäftsgang aus». Männer kauften Sommerleibchen erst, wenn der Sommer schon da ist und bereits bald wieder Ausverkauf beginne. Dank dem Verkauf von Markenkleidern und Massanzügen habe er jedoch die witterungsbedingten Schwankungen im Herrengeschäft sehr gut auffangen können.

**Pflege der Stammkundschaft**

Das Modegeschäft Ehrbar an der Bachstrasse gehört heute zur Schaad-Gruppe aus Rafz. Sowohl am Sorti-

ment als auch an der Ausrichtung auf qualitative Markenprodukte habe sich seit der Übernahme nichts geändert erklärte Marco Veraguth, Inhaber und Geschäftsleiter der Schaad-Textilgruppe. Man pflege die während Jahren aufgebaute Stammkundschaft. Gleichzeitig versuche das Geschäft mit neuen Marken auch junge, modebewusste Männer anzusprechen. Hauptsächlich die guten Verkäufe in der Herrenabteilung hätten zur guten Geschäftsentwicklung in diesem Jahr beigetragen. Nach einem zögerlichen Start im Frühjahr sei der Verkauf der Sommerkollektion sehr erfreulich verlaufen und habe allein im Monat August zu einem Umsatzzuwachs von acht Prozent geführt. Dies sei auch den grossen Anstrengungen des langjährigen Filialeiters Frank Schneeberger zu verdanken, betonte Veraguth.

**Bedarfsorientiertes Einkaufen**

«Zurzeit wird wieder häufiger geheiratet und deutlich mehr Wert auf ein gepflegtes Äusseres gelegt», freut sich Filialeiterin Patricia Amplatz vom Modehaus Schild, Schaffhausen. Dieser positive Trend reflektiere sich in den im ersten Halbjahr 2008 deutlich gestiegenen Verkäufen von Vestons, Hosen und ganzer Kleider verschiedenster Marken. Ganz nach dem neugliedlichen «dress for success» würden immer mehr junge Kunden nach Businesskleidung, inklusive der passenden Krawatte, fragen. Bei der Freizeitkleidung habe das wechselhafte Sommerwetter etwas einen Strich durch die Umsatzentwicklung gemacht. Das habe damit zu tun, dass Männer im Unterschied zu Frauen stark bedarfsorientiert einkaufen, das heisst: Erst bei hohen Temperaturen würden Sommerkleider gekauft.

Sehr zufrieden mit der bisherigen Umsatzentwicklung ist auch Ruedi Steiger vom gleichnamigen Herrenkleidergeschäft an der Vordergasse. Speziell Produkte der Marken «Strellson» und «Seidensticker» seien sehr gut verkauft worden. (Ry.)



Maria-Luisa Dux mit einem eben angelieferten Massanzug.



Filialeiterin Patricia Amplatz vom Modehaus Schild.



Filialeiter Frank Schneeberger vom Modehaus Ehrbar.



Ruedi Steiger vom gleichnamigen Herrenkleidergeschäft.

Bilder Hans-Caspar Rysler