



Familien in Fashion

Modehandel Schweizer Firmen in Privathand behaupten sich trotz schrumpfendem Markt und harter internationaler Konkurrenz.

von ERICH BÜGLER

VATER UND SOHN

Präsident und Firmengründer Jörg Weber (l.) und Co-CEO Pascal Weber expandieren mit Chicorée.

Steht das Budget unter Druck, wird aus so manchem Modetan rasch ein Modemuffel. Neben der gedrückten Konsumentenstimmung sorgen auch mächtige ausländische Konkurrenten für ein anspruchsvolles Umfeld für Schweizer Modeunternehmen. Der Umsatz der Branche ist schon seit mehreren Jahren rückläufig - ein Minus von über vier Prozent zeigen die jüngsten Zahlen. Onlinehändler wie Zalando haben Marktanteile gewonnen. Doch es gibt Schweizer Anbieter, die sich erfolgreich behaupten. Dazu gehören Chicorée und PKZ. Sie bedienen zwar eine völlig unterschiedliche Kundschaft, haben aber auch Gemeinsamkeiten. Eine entscheidende: Beide Unternehmen sind im Besitz von Familien.

An der wenig prestigeträchtigen Adresse Kanalstrasse 8 im Industriegebiet von Dietikon steht der Hauptsitz von Chicorée - dem Discounter für Damenmode. An den Kleiderstangen in den Grossraumbüros hängen bereits die Kollektionen für den kommenden Herbst. Firmengründer und Präsident Jörg Weber vergleicht sein Geschäft mit einer Bäckerei: «Wir brauchen ständig frische Ware, die jeden Tag angeliefert wird.» Viele Kundinnen kommen mehrmals pro Woche in die Läden und wollen bei jedem Besuch jeweils neue Angebote sehen. 18 Millionen Kleidungsstücke verkauft Chicorée pro Jahr, der Durchschnittspreis pro Kleidungsstück liegt unter zehn Franken.

VOLLGESTOPFTE LÄDEN

Oft gehen die Teile mit Preisnachlässen von bis zu 50 Prozent über den Ladentisch. «Rabatte sind unser Schmiermittel», sagt Jörg Weber, der das Unternehmen 1982 gründete und weiter auf Expansionskurs ist. Drei neue Filialen eröffnete Chicorée 2025, und im laufenden Jahr sollen fünf weitere dazukommen - womit der Familienbetrieb, bei dem Sohn Pascal Weber als Co-CEO aktiv ist, auf 190 Standorte kommt.

Viele Geschäfte stehen in der Agglomeration. Dort ist die Kundschaft froh, überhaupt noch einen Kleiderladen im Dorf zu haben. Anbieter wie Charles Vögele sind

verschwunden, die Migros hat sich aus dem Modegeschäft weitgehend zurückgezogen. Einige Chicorée-Boutiquen befinden sich aber auch an stark frequentierten Lagen in Stadtzentren. Auf eine Designästhetik mit viel Raum für die Präsentation der Kollektionen wie etwa bei Zara verzichtet man absichtlich. «Unsere Bahnhofsläden sind so voll mit Kleidern, da kommt man kaum rein. Unsere Kundinnen mögen das», sagt Jörg Weber. Oftmals werden mehrmals am Tag neue Kleider angeliefert. Nur mit einem hohen

Warenumschatz sind solche Discountpreise möglich.

In einer anderen Welt bewegt sich Manuela Beer, CEO von PKZ, dem Schweizer Modeanbieter, der sich im Premiumsegment positioniert und im Besitz der Familie Burger ist. Das Unternehmen hat viel in die Ausstattung der Filialen investiert. Lounges zum Verweilen, Gratis-Kaffee und -Lindorkugeln sowie grosszügige Umkleidekabine sollen für ein Wohlfühlambiente sorgen. Doch auch in dieser Kundengruppe sind Rabatte zurzeit ein ▶



LANGZEIT-CEO

Seit elf Jahren steht Manuela Beer an der Spitze von PKZ. 2025 war ein Jahr der Extreme.

VON ONLINE VERABSCHIEDET

Silvia Bayard, CEO von Mode Bayard, setzt voll auf ihre Filialen. Der Onlineshop hat nie rentiert.

► besonders heisses Thema. «Ich bin seit über 20 Jahren im Fashion-Business. Derart aggressive Rabattaktionen von gewissen Mitbewerbern wie im Jahr 2025 habe ich noch nie gesehen», sagt Beer.

Wen sie damit unter anderem meint, ist klar: Die Globus-Gruppe durchläuft gerade wieder einmal eine strategische Neuausrichtung und wird nun von Italien aus gesteuert. Das operative Geschäft der Warenhäuser gehört mittlerweile vollständig der thailändischen Central Group, die auch die italienische Luxus-Warenhauskette La Rinascente besitzt. Deren Flagshipstore in Mailand gilt branchenweit als Referenz und als eines der eindrucksvollsten Warenhäuser Europas. Zur Kundschaft zählen viele Touristen. La-Rinascente-Chef Pierluigi Cocchini ist nun auch Globus-Präsident. Er will im Schweiz-Geschäft weg vom reinen Luxus-Image und auch sonst vieles anders machen. «Die Art und Weise, wie die Rolle des Warenhauses interpretiert wurde, war komplett falsch», sagte er der «NZZ».

Während der Neuausrichtung im letzten Jahr gab es auffällig viele Rabatte. Der Einkauf der Waren für die Schweiz hat ein Team in Italien übernommen. Ob es eine gute Idee ist, italienische Erfolgsrezepte dem Schweizer Geschäft überzustülpen, wird sich zeigen. In einem anderen Kundensegment ging das schief: Die italienische OVS übernahm Ende 2016 die über 140 Filialen von Charles Vögele und scheiterte damit grandios. Weniger als zwei Jahre später machten die Läden dicht.



Von einer schwächelnden Konkurrenz kann PKZ, die Herren- und Damenmode anbietet, grundsätzlich profitieren. Viele Händler sind Geschichte: Herren Globus, Schild, Modissa, Jelmoli sind nur einige der Namen. Manor, deren Warenhäuser grosse Fashion-Abteilungen führen, hat jüngst das Ende von drei Standorten angekündigt. Kurzfristig können Schliessungen wie die von Jelmoli allerdings wegen aggressiver Ausverkaufspreise auf den Umsatz der Konkurrenten drücken.

NEUER KONKURRENZ-MIX

Zudem sind auch neue Anbieter wie der zum H&M-Konzern gehörende & Other Stories oder der Onlineshop der deutschen Breuninger in die Schweiz gekommen.

«Der Mix an Mitbewerbern hat sich verändert», sagt Beer, die schon seit elf Jahren an der Spitze von PKZ steht. In dieser Zeit hat sie den Umsatz auf über 190 Millionen Franken gesteigert. Im gleichen Zeitraum schrumpften die Einnahmen im Schweizer Modemarkt um über 20 Prozent.

Ausländische Player wie der Onlinehändler Zalando und zuletzt chinesische Billighändler haben Marktanteile gewonnen. Das zeigt auch eine jährlich erscheinende Retailstudie der Grossbank UBS. «Das Bekleidungssegment in der Schweiz spürt den strukturellen Wandel hin zum Onlinekanal und ist von Umsatzabflüssen ins Ausland betroffen», sagt UBS-Ökonomin Meret Mügeli. Dieser Trend habe schon lange vor Covid eingesetzt. 2025 war dem-



RABATTE ALS SCHMIERMITTEL

Bei Chicorée sind Preisnachlässe von 50 Prozent nicht nur am Black Friday üblich.

WOHLFÜHL-AMBIENTE

PKZ investiert viel in die Einrichtung der Filialen. Doch auch der Onlineshop ist wichtig und schreibt schwarze Zahlen.

nach das dritte Jahr in Folge mit einem Rückgang im Schweizer Modehandel, wobei Online- und Offline-Einnahmen berücksichtigt sind. PKZ hat bereits unter Patron Olivier Burger, der das Unternehmen jahrzehntelang prägte und 2015 unerwartet verstarb, einen Onlineshop eröffnet.

DIE KRUX MIT DEN RETOUREN

Der Mode-Onlinehandel gilt als anspruchsvoll. Das Fotografieren der Kleidungsstücke an Models ist aufwendig und die Handhabung der vielen Retouren anspruchsvoll. Doch für PKZ geht die Rechnung auf. «Unser Onlineshop ist seit Jahren rentabel», sagt Beer, die nach Burger die Führung übernahm und als externe Managerin nicht zur Unternehmerfamilie gehört. Im letzten Jahr gab es allerdings eine Delle. Nach Jahren des Wachstums schrumpfte der Onlineumsatz von PKZ. Erklären lässt sich dies mit Umstellungen der IT, die nicht reibungslos verliefen, und aggressiven Rabattaktionen der Konkurrenten. Mit ein Grund, warum PKZ 2025 das Ziel verfehlte, die Marke von 200 Millionen Fran-

GROSSE INTERNATIONALE KETTEN WIE C&A UND H&M HABEN IN DER SCHWEIZ UMSATZ VERLOREN.

ken Umsatz zu knacken. Stattdessen blieben die Einnahmen insgesamt stabil, was im aktuellen Umfeld ein Gewinn von Marktanteilen bedeutet. Der Schweizer Bekleidungsmarkt war laut Zahlen von UBS und dem Marktforschungsinstitut GfK 4,1 Prozent im Minus.

Auch grosse internationale Ketten kämpfen mit Problemen. So erzielte C&A

laut GfK-Angaben 2015 in der Schweiz noch 471 Millionen Franken Umsatz. 2024 waren es noch 350 Millionen. Auch die schwedische H&M büsste im längerfristigen Vergleich im Schweiz-Geschäft Umsatz ein. Die steigende Onlinekonkurrenz und eine eher diffuse Zielgruppe setzten den globalen Playern zu. Besser läuft es dem spanischen Riesen Inditex, der mit Marken wie Zara, Massimo Dutti und Bershka weiterhin auf Erfolgskurs ist. Zahlen zum Schweiz-Geschäft gibt es zwar nicht. Doch gab der Konzern jüngst für das im Januar abgelaufene Geschäftsjahr auf globaler Ebene Rekordwerte bei Umsatz und Gewinn bekannt. Europa ohne Spanien konnte dabei überdurchschnittlich zulegen. Inditex setzt auf weniger, dafür grössere Filialen und forciert das Onlinegeschäft.

Im laufenden Jahr will auch PKZ online wieder zulegen. Das Unternehmen bekennt sich klar zur digitalen Strategie. «Wir werden über eine Million in die Erneuerung unseres digitalen Auftritts investieren», sagt Manuela Beer. Am Chicorée-Firmensitz in Dietikon sorgt das Thema ▶

ANZEIGE



Imposante Architektur, nachhaltiger Betrieb und flexibles Raumkonzept für Anlässe von 300 bis 2'500 Personen.

Grossanlass mit Wirkung

umweltarena.ch

Medienpartner:

LändLiebe

Umwelt Arena
Ideen für morgen heute erleben.

► Onlinebusiness für Kontroversen. Die zweite Generation mit Pascal Weber setzt auf einen Onlineshop, der das gesamte Ladensortiment umfassen soll. Eigentlich hätte der schon vor zwei Jahren live gehen sollen. Doch erst musste der Familienbetrieb die IT-Infrastruktur auf den neuesten Stand bringen – ein Schritt, der ohnehin fällig war. Dass Jörg Weber wenig Enthusiasmus für das Onlinebusiness zeigt, dürfte das Vorhaben allerdings auch nicht beschleunigt haben. «Wir werden keinen Franken damit verdienen», sagt er.

Sohn Pascal sieht das anders: «Wir sollten das nicht isoliert betrachten. Wir erschliessen damit jüngere, digital affine Kundinnen, die wir bisher vernachlässigt haben.» Diese sollen durch den Onlineauftritt auch öfter in die Läden kommen. Die Kosten will Pascal Weber tief halten. Geliefert wird aus den Filialen, Retouren sind nur im Laden gratis, und ein Teil der Models, die die Chicorée-Kleider tragen, existieren nur virtuell, erschaffen von KI. Im Frühjahr 2027 soll der Onlineshop starten.

Vom Onlinegeschäft ganz verabschiedet hat sich hingegen ein anderes Schweizer Modeunternehmen. Mode Bayard gehörte zu den ersten lokalen Playern, die auf einen digitalen Shop setzten. Doch in die schwarzen Zahlen kam er nie. Gegen Riesen wie die deutsche Zalando mit ihren berühmten Gratisretouren anzukommen, war schwierig.

PERFEKTER SAISONSTART

2020 entschied sich Firmenleiterin Silvia Bayard für die Schliessung des Onlineshops. Besteht nicht die Gefahr, ein jüngeres Kundensegment zu verlieren? «Wir setzen auf attraktive Läden und kompetente Beratung. Das kommt auch bei einer jüngeren Kundschaft gut an», sagt Bayard, die mit ihrem Mann Fredy Bayard noch rund ein Drittel am Unternehmen hält. Die Mehrheit der Firma haben 2017 leitende Mitarbeiter übernommen. Einen grossen Schritt in Sachen Expansion wagte Bayard 2021 mit der Übernahme von über 20 Globus-Filialen.

2025 schloss das Unternehmen gleich neun dieser Filialen. Die zum Teil noch unter der Vorbesitzerin Migros ausgehandelten Mieten waren zu hoch für einen rentablen Betrieb. Nachdem die Verträge ausgelaufen waren und die Vermieter keine Reduktionen hatten gewähren wollen, zog sich Bayard von diesen Standorten zurück. «Wir stecken nun unsere ganze Energie in

ÄSTHETISCHE STORES

Ein grossflächiges minimalistisches Design mit Weiss- und Beigetönen ist das Markenzeichen der Läden von Zara. Das Ambiente, wie es sonst nur Premiemarken bieten, kommt bei der Kundschaft gut an. Der Mutterkonzern Inditex zeigte jüngst Rekordzahlen.



MARKTLANTEILE VERLOREN

Der Modekonzern C&A hat in den letzten zehn Jahren deutliche Umsatzeinbussen im Schweizer Markt hinnehmen müssen. Die Onlinekonkurrenz im Bereich der Fast Fashion setzte dem Unternehmen zu, und die Zielgruppe ist unscharf definiert.



die Weiterentwicklung unserer verbleibenden 70 Filialen», sagt Silvia Bayard.

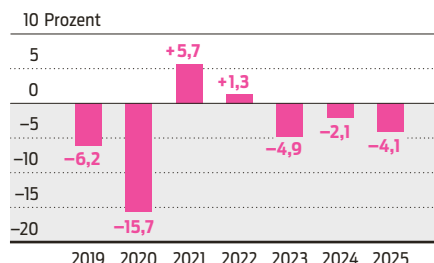
Die warmen Märztag, die dieses Jahr früh einsetzten, erwiesen sich als willkommener Impuls für die Branche. Das Timing

hätte kaum besser sein können: Mit den höheren Temperaturen trafen auch die neuen Frühlingssammlungen in den Boutiquen ein, während der Schlussverkauf der Winterware bereits beendet war. PKZ, Bayard und Chicorée sind somit auch erfreulich in die Saison gestartet.

Doch die unsichere geopolitische Lage nach dem Angriff der Vereinigten Staaten auf den Iran könnte den Händlern einen Strich durch die Rechnung machen. Auswirkungen aufs Geschäft hatten zuvor schon die von Trump verhängten zeitweise geltenden 39-Prozent-Zölle gegen die Schweiz. Wobei sich die Geschlechter laut PKZ-Chefin Beer unterschiedlich verhielten. «Männer reagieren empfindlicher auf wirtschaftliche Unsicherheiten. Frauen suchen dagegen eher das Glück im Alltag und belohnen sich mit einem schönen Kleidungsstück.» Mit solchen Schwankun-

Schrumpfender Markt

Reale Detailhandelsumsätze Bekleidung und Schuhe in der Schweiz, Veränderung zum Vorjahr



Quellen: GfK, UBS

„WIR KÖNNEN SCHNELL REAGIEREN, OHNE IN EINER KONZERNZENTRALE NACHZUFRAGEN.“ PASCAL WEBER

gen haben die Schweizer Player gelernt umzugehen.

Laut Detailhandelsexperte Marcel Stofel haben privat gehaltene Modeunternehmen gegenüber internationalen Konzernen einen gewichtigen Vorteil: «Firmen in Familienhand können eine langfristige Strategie verfolgen, unabhängig von den Verkaufszahlen einer einzelnen Saison.» Entschei-

dend für die Modeanbieter sei die klare Positionierung in einem schon sehr gesättigten Markt. «Die Anbieter müssen genau wissen, wofür sie stehen und wer ihre Kundschaft ist.» So definiere sich PKZ nicht über den Preis, sondern über ein gutes Einkaufserlebnis, professionelle Beratung und die Beziehungspflege der Stammkundschaft. Auch den Modediscounter Chicorée sieht er klar positioniert. «Chicorée betreibt unspektakuläre Läden, oft an Lagen, von denen sich andere verabschiedet haben, und sie haben die Logistik voll im Griff.»

ANGEBOT JE NACH WETTER

Chicorée Co-CEO Pascal Weber betont das hohe Tempo gegenüber der Konkurrenz. «Wir können extrem schnell reagieren und müssen nicht erst in der Konzernzentrale nachfragen.» An einem Tag mit gutem Wetter liefere man andere Teile in die Läden, als wenn Regen angesagt ist. Für das laufende Jahr sind die Webers zuversichtlich. «Wir wollen 2026 wieder klar zurück auf Wachstumskurs», sagt Jörg Weber. Im vergangenen Jahr schrumpfte der Umsatz

um ein Prozent auf 183 Millionen Franken. In Sachen Filialexpansion zeichnet sich das Ende der Fahnenstange ab. 200 Standorte sei die Obergrenze für das Konzept Chicorée, sagt der Firmengründer.

Manuela Beer kommt bei PKZ derzeit mit 41 Filialen aus, und viel dürfte sich daran nicht ändern. Ein Standort wird voraussichtlich 2027 geschlossen, dafür kommt bald darauf eine wichtige neue Filiale am Flughafen Zürich hinzu. Dies nachdem der laufende Umbau des Shopping-Bereichs vor der Passkontrolle beendet sein wird. Eröffnung ist voraussichtlich 2028. Zudem prüft Beer weitere Konzepte. «Sehr interessant finde ich die Idee von Pop-up-Stores mit unseren Eigenmarken.»

Zwischen den stilvollen Lounges in den PKZ-Geschäften und den überfüllten Kleiderständen in den Chicorée-Filialen liegen Welten. Doch beide Konzepte funktionieren. Der Markt mag schrumpfen, die Konkurrenz aus dem Ausland wächst. Doch für klar positionierte Anbieter bleibt auch im hart umkämpften Schweizer Modehandel Platz. ■

ANZEIGE

Wo Charles und Ray Eames mit Ettore Sottsass Räume einrichten.

50
RAUM
UND WOHNEN

DAS SCHWEIZER MAGAZIN
FÜR ARCHITEKTUR,
WOHNEN UND DESIGN



SEIT 1976