



INVEST
Im Windschatten der Gurus
 Warren Buffett, Geroge Soros
 und Co. sind Helden an der
 Börse. Tipps für Anleger. Seite 22

MANAGEMENT
Gründen nach Feierabend
 Kann man ein Startup
 auch nebenbei zum Erfolg
 führen? Seite 27

Märkte & Meinungen



Der Globus-Chef

Name: Thomas Herbert
Funktion: Chef Globus-Gruppe
Alter: 48
Ausbildung: 1988 bis 1990: Kaufmännische Lehre, Globus
Karriere:
 seit 2015: CEO und Verwaltungsrat Magazine zum Globus
 2013: Verkauf von Schild an Globus und persönliche Rückbeteiligung an Globus
 2006 bis 2015: CEO Schild
 2004 bis 2005: Leiter Marketing und Verkauf Schild
 2003: Mit drei Partnern Management-Buy-out von Schild
 2002 bis 2004: Leiter Einkauf/Logistik, Franchising-Aufbau der spanischen Modemarke Mango in der Schweiz
 1990 bis 2002: Verschiedene Funktionen bei Globus, zuletzt Einkaufsleiter
Weiteres Amt: Seit 2012 Regionaler Wirtschaftsbeirat Zentralschweiz der Schweizerischen Nationalbank

DAS GESPRÄCH **THOMAS HERBERT**

«Wir sind Trüffelschweine»

Der Globus-Chef über den Navyboot-Deal, die Zukunft der Warenhäuser, seine Online-Ambitionen und den unaufhaltbaren Niedergang der Krawatte.

INTERVIEW: ANDREAS GÜNTERT UND MARCEL SPEISER
 FOTOS: FLORIAN KALOTAY

Dürfen wir kurz unseren Marken-Scanner anwerfen?

Thomas Herbert: Bitte sehr.

Ihre Schuhe: von Navyboot?

Ja. Für die letzten Sommertage ein etwas älteres Modell mit Ledersohle. Ich bin oft in Schuhen von Navyboot unterwegs.

Der Anzug: ein Dreiteiler nach Mass?

Richtig, Marke Savile Row von Globus, mit Stoff von Zegna.

Beim Gürtel ist wieder Navyboot Trumpf. Korrekt. Nicht zu vergessen meine Business-tasche: natürlich mit Artischocken-Logo, natürlich Navyboot.

Als Navyboot-Träger sind Sie nun Ihr eigener Kunde. Die Navyboot-Übernahme

durch Globus sahen viele so: Strauchelndes Warenhaus sucht Halt bei Firma, die angezählt am Boden liegt. Heikler Move. Tatsächlich wurde das in der Branche da und dort so wahrgenommen. Aber das Bild stimmt nicht. Es ist nur schon deswegen falsch, weil Globus Navyboot gar nicht übernommen hat.

Sondern?

Wir haben lediglich die Markenrechte sowie fünf Läden und drei Outlets erworben. Das Herzstück dabei sind die Lizenzen. Seit 14 Jahren schon arbeitete Schild im Bereich der Textilien mit Navyboot zusammen; seit Januar 2018 ist das auch bei Globus der Fall. Wir hatten und haben die Exklusivlizenz, Navyboot-Bekleidung zu führen. Zunächst noch mit Gründer Bruno Bencivenga, danach mit dem neuen Besitzer Philippe Gaydoul.

Man spricht von einer Lizenzgebühr zwischen 3 und 15 Prozent ...

... ja, irgendwo in der Mitte der zwei Pole. Mit einem Umsatz von 30 Millionen Franken ist Navyboot unter dem Dach der Globus-Gruppe ganz klar die beliebteste einzelne Marke. Hinzu kommt: Die Navyboot-Kollektionen waren bei unseren Schild-Kunden überaus gefragt ...

... Schild gibt es nicht mehr, die Marke wurde im Rahmen Ihrer One-Brand-Strategie nun in Globus einverleibt ...

... gerade weil Navyboot-Bekleidung bei Schild so beliebt war, ist es wichtig, dass wir sie bei Globus weiterführen. Damit stellen wir sicher, dass die einstigen Schild-Kunden auch weiterhin bei uns Angebote vorfinden, die zu ihrem Budget passen. Für uns war also klar: Navyboot wollten wir auf keinen Fall verlieren.

Globus stieg bei Navyboot ein, damit niemand anders zugreifen und Ihnen die begehrte Lizenz hätte verweigern können?

Das wäre eine ungute Entwicklung gewesen. Ein anderer Käufer hätte auf die Idee kommen können, die Marke anders auszurichten. Das wäre ebenfalls nicht in unserem Interesse gewesen. Denn so wie Navyboot jetzt positioniert ist, passt die Marke prima zu Globus. Unsere Idee ist nun, die Schuhe so zu positionieren wie die Bekleidung. Und dazu auch bei den Accessoires vorwärtszumachen, also Taschen und Foulards zu entwickeln. Navyboot ist für Globus ein strategisch perfekter Fit. Ein Traum-Case.

Globus hat fünf Läden übernommen. Wollen Sie ausbauen?

Wenn Lage und Mietpreis stimmen, ist ein Ausbau nicht ausgeschlossen.

Wie ist Navyboot positioniert?

Aus Herrensicht ist Navyboot eine Alternative zu Strellson und Boss. Wobei man Navyboot in eine Herren- und eine Damenwelt unterteilen muss. Grundsätzlich stammen von unseren 30 Navyboot-

Umsatzmillionen etwa 20 aus Herrensortimenten. Dies vor allem wegen der Textilien. Bei den Schuhen aber ist der Damen-Umsatzanteil wichtiger, er liegt weit über 60 Prozent.

Wie ist Navyboot in der Damenwelt positioniert? Wie weit südlich von Louboutin? Deutlich südlich. Navyboot siedelt nicht im Luxus-, sondern im Premiumbereich, in guter Nachbarschaft zu Marken wie etwa Tory Burch.

Das Schuhwerk, mit dem die Chefsekretärin nichts falsch machen kann? Chefsekretärinnen gibt es doch gar nicht mehr.

Dann halt der Look für die Personal Assistant of the CEO? Oder die Bankprokuristin?

Das trifft es eher.

Fortsetzung auf Seite 19

Fortsetzung von Seite 17

«Wir sind ...»

Was man oft hört: Wenn es gut läuft in der Wirtschaft, verkauft sich formelle Kleidung weniger gut. Weil sich die Menschen weniger oft für neue Jobs vorstellen müssen. Für den Verkauf von Krawatten müssten das schlechte Nachrichten sein.

An der grundsätzlichen These ist schon etwas dran. Formelle Kleidung hat immer auch die Funktion einer Maske oder einer Uniform: Man erscheint in einem Kostüm, um überkorrekt wahrgenommen zu werden. Das wird in unsicheren Zeiten sicher wichtiger. Die Krawatte hingegen ist konjunkturresistent. Die Nachfrage ist in den letzten zwanzig Jahren ständig gesunken, Boom hin oder her. Der einzige Unterschied: In manchen Jahren geht die Tal-fahrt etwas schneller, in anderen etwas langsamer. Aber an der Grundtendenz ändert sich nichts, die zeigt ständig bergab.

Globus gewährt dem kalifornischen Label Fred Segal viel Platz im neuen Globus-Damenmode-Geschäft in Zürich. Wie wichtig sind solche Exklusivmarken?

Sie sind in der Warenhaus-Szene sehr wichtig. Wir sind Trüffelschweine, die auf der ganzen Welt unterwegs sind und versuchen, Edles und Seltenes zu finden, das wir exklusiv anbieten können. Ich sehe unsere Aufgabe nicht zuletzt darin, unseren Kunden etwas Einmaliges anzubieten. Etwas, das sie nicht im Nachbarhaus finden. Und auch nicht schon beim nächsten Klick. In unserer Delicatessa-Abteilung ist uns das schon recht gut gelungen. Der Kunde weiss, dass er zu uns kommen sollte, wenn er die Auswahl aus 45 Sorten Rohschinken haben will.

Braucht das irgendjemand?

Das ist zweitrangig. Was der Kunde braucht: Das gute Gefühl, dass er diese Auswahl überhaupt hat. Wie mit dem kalifornischen Kult-Retailer Fred Segal.

Nur kennt das hier keiner.

Die ikonische Marke gibt es seit den sechziger Jahren. Für trendbewusste Leute, die viel reisen und nicht mehr ganz blutjung sind, ist der Los-Angeles-Groove von Fred Segal durchaus ein Begriff. Zudem: Die Kunden suchen heute vermehrt nach Marken, die sie noch nicht kennen. Alternativen zum Bestbekanntesten eben.

«Mittelfristig planen wir mit einem Online-Umsatz von 200 Millionen Franken.»

Wie ist Globus 2018 unterwegs?

Mit den Warenhäusern liegen wir in den ersten acht Monaten ein knappes Prozent über dem Vorjahr, was wir so bis Ende Jahr halten dürften. Bei den anderen Formaten ist ein Vergleich fast nicht möglich, weil wir mit Schild und Herren Globus im Umbau waren. Einzelne Läden waren durch Umbau und Rebranding wochenlang geschlossen. Bezogen auf die ganze Gruppe werden wir durch diesen Effekt per Ende Jahr wohl etwa 3 Umsatzprozente verlieren. Was man auch sehen muss: Das Plus bei den Warenhäusern stammt ausschliesslich aus dem Online-Geschäft.

Globus verkauft einerseits über den eigenen Webshop, andererseits auch über



Globus-Chef Thomas Herbert: «Unter dem Strich ist das Web-Business günstiger zu betreiben als das stationäre.»

die Konzernschwester Galaxus. Lohnt sich diese Doppelpurigkeit?

Wir arbeiten gern und gut mit Galaxus zusammen. Aber dort sprechen wir von einem rein produkt- oder markenbasierten Geschäft. Die User suchen eine Bluse oder einen bestimmten Brand - und landen dann möglicherweise bei uns. Wir wollen online aber auch die Globus-Welt abbilden. Das können wir am besten im eigenen Webshop, auch im Verbund mit Social Media.

Sie bleiben also beim teuren Online-Doppelmoppel.

Teuer ist diese Doppelstrategie per se nicht. Das Angebot über Galaxus erfolgt aus reinen Opportunitätsüberlegungen. Das wirklich teure ist die Aufbereitung der eigenen Welt im Online-Bereich. Wenn wir die Globus-Welt zeigen und auch Zusatzgeschäfte machen wollen, muss das einfach sein. Kommt dazu: Für die Zukunft des Warenhauses ist der eigene Online-Shop absolut entscheidend. Hier lernen wir unseren Kunden besser kennen, hier wird das Wachstum generiert.

Wo genau stehen Sie mit dem Globus-Webshop aktuell?

Die Umsätze wachsen hier deutlich schneller, als sie dies via Galaxus tun. Konkret werden wir mit unserem eigenen Webshop 2018 zwischen 30 und 40 Millionen Franken umsetzen, eine Verdoppelung gegenüber 2017.

Und wie sieht es für 2019 aus?

Die Zielsetzung für 2019 liegt bei 100 Millionen Franken. Mittelfristig, also bis in die Jahre 2024 und 2025, planen wir mit einem Online-Umsatz von 200 Millionen. Das Web-Business ist auch deshalb ein Zukunftskonzept, weil wir auf diesen Kanälen viel besser planen können als im stationären Geschäft. Wenn wir in einer Stadt Plakate kleben, Inserate, Radio- und TV-Spots schalten, hilft das immer irgendwie. Aber wir wissen nie genau, welche Aktion uns wie viel bringt. Online wirkt sich das viel direkter aus. Und wir können die Datenspuren sauber verfolgen.

Gewinnbringend dürfte die Operation bei einem Umsatz von 30 oder 40 Millionen Franken aber noch nicht sein.

Das stimmt. Aber bei 100 Millionen erreichen wir die Gewinnschwelle. Auch deshalb, weil wir dieses Geschäft mit viel weni-

Welkes Warenhaus

Herkunft Die Magazine zum Globus AG wurde 1907 in Zürich gegründet. Als eines der frühen Schweizer Warenhäuser sah sich Globus zu-nächst als «Berater der klugen Haus-frau» und verschob später die Positionierung in Richtung Premium-anbieter. 1997 übernahm die Migros die Globus-Warenhäuser. Seither gerieten Warenhäuser wegen Fashion-Händlern wie H&M und Zara und Onlinern wie Zalando unter Druck.

Zukunft Die Globus-Gruppe, zu der seit 2013 auch der Modehändler Schild gehört, gab 2017 einen radikalen Schnitt bekannt: Eliminierung von Schild und Herren Globus, Reduktion auf die Marke Globus. 2017 erzielte die ganze Gruppe einen Umsatz von 857 Millionen Franken. 2017 führte die Gruppe insgesamt 69 Standorte, aktuell sind es 61.

Globus im Spitzentrio

Die grössten Schweizer Warenhausgruppen 2017

Umsatz in Mio. Fr.	Anzahl Warenhäuser
Manor	2500* 63
Coop City	773 31
Globus	643 14
Jelmoli	247** 1
Loeb-Gruppe	135** 3

*SCHÄTZUNG. **INKLUSIVE MIETER QUELLEN: GFK SWITZERLAND

ger Personalkosten betreiben können. Und ohne Mietkosten. Klar, es fallen höhere Kosten für Marketing und Logistik an. Aber unter dem Strich ist das Web-Business günstiger zu betreiben als das stationäre. Genau aus diesem Grund ist das Online-Geschäft in der Schweiz äusserst attraktiv.

Wird es künftig möglich sein, in freier Wildbahn Hosen und Sneakers von Menschen zu fotografieren und diese Teile anschliessend online bei Globus zu bestellen?

Das kommt ganz bestimmt. Wobei das für ein Warenhaus wie Globus, das auch einen wichtigen Food-Teil hat, nicht trivial ist: Eine Hose kann man einfacher tracken als einen Schinken. Wir arbeiten daran.

Aktuell zügelt Globus den Hauptsitz vom aargauischen Spreitenbach ins ehemalige Zürcher Schild-Modehaus und opfert dafür Verkaufsfläche. Teurer kann man das Personal kaum einquartieren.

Nichts gegen den geschätzten Bahnhof Killwangen-Spreitenbach. Aber wenn es darum geht, junge, trendige Stylisten, Designer, Softwareentwickler und Product Manager für uns zu gewinnen, dann ist Zürich nun einmal der attraktivere Arbeitsort. Noch wichtiger: Unsere Leute müssen täglich nahe an den Kunden sein, sie fühlen und verstehen.

Und dafür opfern Sie an bester Lage zwei Etagen Verkaufsfläche.

Das tut zwar weh. Aber in Menschen zu investieren, hat sich noch immer gelohnt. Und: Verkaufsfläche ist heute im Detailhandel nicht mehr das höchste Gut.

«Verkaufsfläche ist heute im Detailhandel nicht mehr das höchste Gut.»

Was ist das höchste Gut?

Unsere Angestellten. All die Stylisten, Softwareentwickler, Einkäufer, die unsere Produkte gestalten und beschaffen. Und uns in der Umsetzung so zur Exklusivität verhelfen, die uns abhebt von allen anderen - offline und online.

Mit dem neuen Hauptsitz wird Globus attraktiver für junge Angestellte. Haben Sie junge Kunden in den Warenhäusern und Fachgeschäften?

Teenager sind nicht unsere primäre Zielgruppe. Das ist auch eine Frage der Positionierung. Unsere Angebote liegen nun mal preislich ausserhalb der Möglichkeiten vieler Teenies. Kommt hinzu, dass wir kaum Sortimente für dieses Publikum haben. So ab 25 kommen die jungen Leute zu uns; richtig stark werden wir bei den 35- bis 40-Jährigen. Und weiter oben immer stärker.

«Eine Hose kann man einfacher tracken als einen Schinken.»

Wie sieht Ihre Kunden-Demografie online aus?

Online liegt der Altersdurchschnitt bei 35 Jahren, etwa fünf Jahre unter jenem der Kunden in den Warenhäusern.

Wenn online boomt: Was heisst das für Ihr stationäres Netz von aktuell 61 Läden und Warenhäusern?

Punktuell wird es ausgebaut. Am Flughafen Zürich werden wir im Mai 2019 ein neues Gastronomiekonzept mit Delicatessa-Abteilung sowie einer Bar eröffnen, auf der Landeseite gleich neben dem Migros-Supermarkt.

Wir hören aber auch von Abbau. Etwa im Raum Luzern, wo ein ehemaliges Schild-Haus und die Outlet-Filiale in Sursee schliessen sollen.

Tatsächlich wird das Outlet Sursee Anfang 2019 geschlossen. Zu einer ähnlichen Zeit werden wir das vormalige Schild-Haus an der Luzerner Kramgasse schliessen.

In Luzern haben Sie bereits die einstige Herren-Globus-Filiale dichtgemacht. Warum das heftige Streichkonzert dort?

Es ist immer wegen der Nutzung vorhandener Standorte. Wir haben in Luzern bereits ein Globus-Warenhaus; die bisherige Schild-Filiale am Falkenplatz wurde zum Globus-Fachgeschäft für Damen- und Herrenmode umgewandelt. Damit sehen wir das vorhandene Potenzial in Luzern ausgeschöpft.

Globus gehört der Migros. Und die Migros gehört den Leuten. Was brachte die Schild-Übernahme 2013 den Leuten? Migros-intern wird das eher als Flop betrachtet. Die Schild-Übernahme brachte der ganzen Gruppe viel. Einerseits gute Standorte ...

... aber Verkaufsfläche ist nicht mehr das höchste Gut, sagen Sie ...

... richtig. Aber wenn es sich um 1A-Standorte handelt, sind sie weiterhin wertvoll. Wichtiger aber: Im Bereich E-Commerce war Schild weit voraus. Globus griff das Thema erst 2014 auf, Schild aber startete bereits 2009. Unser Digital-Team besteht heute zu grossen Teilen aus führenden Schild-Köpfen.

Würden Sie aus heutiger Sicht noch einmal für die Schild-Übernahme von 2013 votieren?

Hätte man 2013 schon gewusst, wohin sich der Modemarkt bewegen und wie stark Zalando werden würde, hätte man sich wohl überlegt, ob man das ganze Schild-Verkaufsnetz hätte übernehmen sollen. Aber im Nachhinein ist man immer schlauer.



Globus-Chef Thomas Herbert mit «Handelszeitung»-Redaktoren Marcel Speiser (links) und Andreas Güntert.