

# Aufbruch in die Provinz

**Bally** Das Schweizer Luxuslabel sucht Wachstum im boomenden Asien, namentlich in Chinas Hinterland. Diese Strategie ist riskoreich.

MARCEL SPEISER UND FELIX LEE

Der Laden im exklusiven Einkaufszentrum Oriental Plaza mitten im Herzen von Peking zählt pro Tag nicht viele Kunden. Doch wer in die Bally-Filiale kommt, schlägt meist richtig zu. «Mit fünf, sechs Tüten gehen unsere Kunden normalerweise aus der Tür», erzählt die junge Verkäuferin. «Es gibt Leute, die kaufen sogar das gesamte Sortiment.» Der absolute Renner sind Ledergürtel mit Schnallen, an denen das Bally-Emblem besonders deutlich zu erkennen ist. «Wenn Chinesen schon viel Geld ausgeben, soll das auch von allen gesehen werden», sagt die Verkäuferin.

China ist für die Schweizer Luxusmarke mittlerweile ein neuer Hauptmarkt, der die schleppenden Geschäfte in Europa kompensiert. Bally kommt mittlerweile auf 69 Läden in China, inklusive Macau und Hongkong. Allein in Peking sind es drei Filialen, in der Wirtschaftsmetropole Schanghai sogar zehn. Doch mehr und mehr verlagert das Unternehmen den Schwerpunkt in die Provinz. Laut Experten befähigt diese Strategie zwar kurzfristig die Umsätze, kann langfristig aber die Exklusivität der Marke beschädigen. Bally kümmert das nicht. «Wir planen, in China weiter zu expandieren», teilt ein Vertreter der Firma schriftlich mit, ohne weitere Details zu nennen.

Für die Luxusgüterindustrie ist China generell ein Eldorado. Nach Angaben der Beratungsfirma Bain & Company ist die Volksrepublik nach den USA und Japan inzwischen der drittgrösste Markt für Luxusartikel. Wobei die Chinesen die Japaner schon bald überholt haben.

Die Zahl der Reichen steigt rasant. Aber auch viele Durchschnittsverdiener mit Einkommen von umgerechnet 30000 bis 50000 Franken, welche in der Schweiz oder Europa die Finger von Luxusgütern lassen, greifen in China gern zu grossen Labels. «Asiaten legen sehr viel Wert auf Luxus», sagt Julia Wong, Marketing-Expertin in Peking. «Wer kann, will nicht lange warten und leistet sich etwas.» Genau diese Kunden bringen Umsatz.

## Bally ist überall

Davon will auch Bally profitieren und expandiert in China. Das Unternehmen mit Sitz im Tessiner Dorf Caslano hat Läden in Wuhan, Kunming, Urumqi und Yantai. Selbst in Hohhot, der Hauptstadt des chinesischen Teils der Mongolei, findet sich inzwischen eine Bally-Filiale.

«Die schnell wachsende Mittel- und Oberschicht Chinas lebt im ganzen Land», sagt René Weber, Luxusgüterexperte bei der Bank Vontobel. Es mache für Bally deshalb Sinn, in den Millionenstädten in der Provinz präsent zu sein. «In der Luxusgüterbranche geht man allgemein davon aus, dass man zwischen 50 und 100 Läden braucht, um den chinesischen Markt ab-

zudecken», sagt Weber. Ähnlich wie Bally setzen auch Labels wie Hugo Boss, Armani oder Dunhill auf eine breite Präsenz. Sie haben je 100 oder mehr Läden im Land. Rar dagegen machen sich Marken wie Louis Vuitton mit 38, Cartier mit 37, Hermès 19 und Chanel mit nur 7 Geschäften.

Expertin Wong hält die Omnipräsenz im Hinterland für gefährlich. Sie sieht bereits die «Inflationierung der Luxusmarken» aufkommen. Reiche Chinesen aus der Provinz würden es reizvoll finden, nach Peking, Schanghai oder Hongkong zu reisen, um ein Paar exklusive, in der Schweiz gefertigte Schuhe zu erwerben. Dieser Reiz gehe verloren, wenn es das vermeintlich Exklusive in jeder Provinzhauptstadt zu kaufen gebe. In den grossen Metropolen seien Luxuslabels schon heute

## Der Reiz des Exklusiven geht verloren, wenn das gleiche Paar Schuhe in jeder Stadt in der Provinz zu kaufen ist.

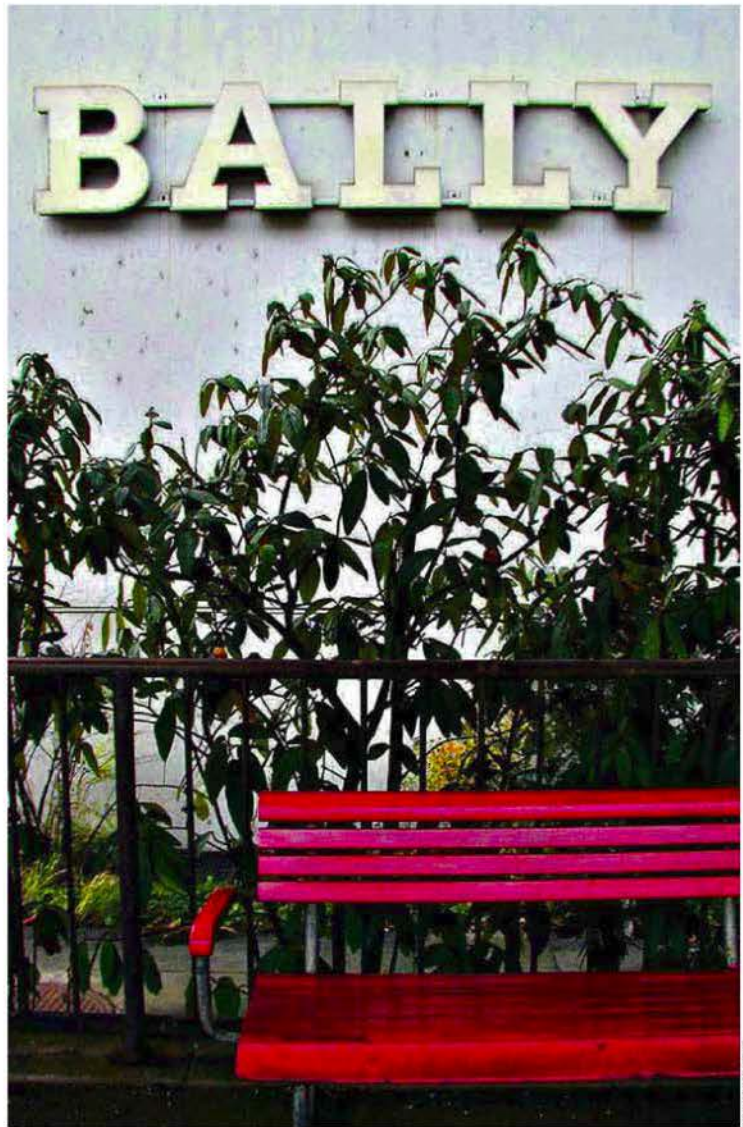
viel alltäglicher als in Europa. Allzu viele würden im Gleichen herumlaufen. Hinzu kommt das Problem der Imitate. «Bally wird in China und ganz Asien eifrig kopiert», sagt Vontobel-Spezialist Weber. Das zeige zwar, «wie begehrt das Label ist». Die Exklusivität aber leide.

Die wachsenden Geschäfte im Reich der Mitte überdecken, wie schliessend das Geschäft in Europa läuft. Zwar gibt Bally keine Zahlen bekannt. Laut Schätzungen setzt das Unternehmen aber seit Jahren um die 500 Millionen Franken um. Kommentieren will diese Zahl weder Bally noch die Mutterholding Labelux. Entsprechende Anfragen bleiben unbeantwortet.

## Verluste in Deutschland

Die öffentlich einsehbaren Zahlen zum deutschen Geschäft von Bally zeigen einen möglichen Grund für die Zurückhaltung. Die Verkäufe sind zuletzt geschrumpft, das Geschäft ist unrentabel. Der jüngste Geschäftsbericht von Bally Deutschland deckt die Periode von Februar 2010 bis Januar 2011 ab. Bei einem Umsatz von knapp 9,8 Millionen Euro resultierte ein Minus von gegen 3 Millionen Euro. Ein Jahr zuvor war das Geschäft bei Verkäufen von gut 11,6 Millionen Euro ebenfalls in den roten Zahlen.

Den jüngsten Umsatzrückgang erklärt Geschäftsführer Olaf Becker im Bericht mit dem Umbau der Läden in München und Berlin. Gleichzeitig schreibt er, dass der bereinigte Umsatz pro Quadratmeter – im Handel eine entscheidende Grösse – in den Läden um über 10 Prozent, in den Outlet-Filialen gar um 28 Prozent gesunken sei. Zudem sei fast ein Fünftel weniger Kunden in die Läden gekommen. Weiter hat Bally gemietete, aber nicht mehr gebrauchte Verkaufsflächen untervermietet.



Geschlossene Schuhfabrik Bally in Schönenwerd: Die Marke kommt in Asien besser an als in Europa und in der Schweiz.

einen Alternativstandort für Bally in der Zürcher City evaluiert», sagt Marc-Christoph Riebel von der Location Group. «Die diversen Wechsel bei Bally haben einen Umzug aber bislang verhindert.»

## Halb so viel Miete

Mittlerweile scheint der Leidensdruck aber so gross zu sein, dass sich Bally auch mit einer etwas schlechteren Fläche begnügt. «Zu 75 Prozent wird Bally in die Räume des ehemaligen Herrenausstatters Fein-Kaller an der Bahnhofstrasse 84 wechseln», sagt Riebel. Dort soll Bally mit geschätzten 2,4 Millionen Franken pro Jahr weniger als halb so viel Miete zahlen wie im Capitol. Nach wie vor bestehe aber auch die Möglichkeit, dass Bally in ein Lokal an der oberen Bahnhofstrasse, zwischen Paradeplatz und Zürichsee, ausweichen. An der unteren Bahnhofstrasse dominieren Labels für günstige Mode wie

Mango oder H&M. Das neue Lokal bietet also nicht das ideale Umfeld für hiesige Luxus-Kunden. Diese tummeln sich rund um den Paradeplatz oder am Rennweg. Dafür ist die Kundenfrequenz am neuen Ort höher – ein Trumpf im wichtigen Geschäft mit ausländischen Touristen, die auch im Capitol-Laden in der Überzahl sind.

Markenexperte Nik Stucky von Brandlead wundert das nicht: «Bally suchte nach der Krise der 1980er- und 1990er-Jahre jahrelang nach einer neuen Identität. Mittlerweile scheint mir, das Unternehmen habe sie wieder gefunden. Der Kern der Marke ist wieder die Swissness. Oder besser: Das, was Nichtschweizer für Swissness halten.» Entsprechend komme Bally in Asien besser an als in Europa oder der Schweiz. «Asiaten verbinden die Schweiz eben mit einer Berg- und Schnee-Swissness in einer sehr traditionellen Form.»

## TRADITIONSREICHE GESCHICHTE

### Die erste globale Lifestyle-Marke

**Der Anfang** Carl Franz Bally, von Haus aus Hosensträgerfabrikant: aus dem Kanton Solothurn, gründete Bally mit Bruder Fritz 1851 in Schönenwerd 30 Arbeiter stellen Schuhe in Handarbeit her. Das Unternehmen expandierte und zählte schon nach zehn Jahren 500 Angestellte. Noch im 19. Jahrhundert gelangt Bally der Sprung ins Ausland. In den Metropolen der 1880er-Jahre – Alexandria, Montevideo, Kairo, Beirut – sind Bally-Schuhe der Renner des Jetsets. Experten sehen Bally daher als erste globale Lifestyle-Marke.



Bally-Poster aus der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg: Globale Ausstrahlung.

men arg zu. Die Familie Bally zog sich nach und nach zurück. Financier Werner K. Rey stieg ein, reichte die Firma aber nach nur neun Monaten an Oerlikon-Bührle weiter. Die Manager des Waffen-

konzerns wussten mit ihr aber nichts anzufangen. 1999 wurde Bally an die Investmentfirma Texas Pacific verkauft. Die Amerikaner sanierten Bally radikal und schafften nach zwölf Verlustjahren in Serie wieder schwarze Zahlen.

**Die neuen Eigentümer** Seit April 2008 gehört Bally zu Labelux. Unter dem Dach der Holding sind fünf weitere Luxusmarken angesiedelt: Belstaff (Lederjacken), Derek Lam (Mode), Jimmy Choo (Schuhe), Solange (Schmuck) und Zaglani (Leder). Der starke Mann von Labelux ist Reinhard Mieck. Er amtiert seit dem abrupten Abgang von Bernd Hauptkom im vergangenen Dezember als Interimschef bei Bally: Headhunter



Mode von Belstaff. Die Marke gehört mit Bally zur Labelux-Gruppe.

wundern sich über die lange Vakanz an der Spitze: «Das Profil des Bally-Chefs ist einfach: Führungserfahrung, Kenntnisse im Hochpreissegment, idealeerfahrung in Asien», sagt einer.

PHOTO: UFFENBERGER