

Abo PKZ-CHEFIN IM INTERVIEW

«Ich habe da so eine Vision für den Schweizer Mann»

Manuela Beer über harzige Umsätze, die Krawatten-Sonderkonjunktur und darüber, warum Frauen beim Onlineshopping mehr retournieren als Männer.

🕒 Lesezeit: 13 Minuten



Manuela Beer, Chefin von PKZ: «Für alle, die mit Kunden und Kundinnen zu tun haben, gilt: Lange Hosen sind Pflicht.»

Quelle: PD (Pressedienst)

Von Andreas Güntert und Seraina Gross
vor 9 Stunden

Frau Beer, wie shoppen Sie selber? Diszipliniert oder impulsiv, beratungsbedürftig oder beratungsresistent?

Ich bin eher die überlegte Modekundin. Das kommt auch daher, dass ich aufgrund meiner Funktion die neusten Modeentwicklungen schon früh kenne. Auf meinem Tisch liegen aktuell die Trendbooks für Herbst und Winter 2025, und punktuell bin ich selber beim Einkauf mit dabei. Das gibt mir viel Zeit und Vorlauf, um zu überlegen, wie ich meine Garderobe ergänzen möchte.

In Ihren 41 Läden mag man impulsive Kunden sicher lieber. Diesen kann man immer noch einen Gürtel, eine Bluse und vier Paar Socken dazu verkaufen.

Mit meiner fokussierten Art, einzukaufen, und mit meinem Beruf bin ich wohl eher die Ausnahme. Aber mich mögen sie in den Läden dennoch – weil ich jede Saison viel Neues einkaufe, um die aktuellen Trends zu repräsentieren.

Welches ist der verrückteste Fummel, den Sie besitzen?

© 2024 Handelszeitung

Verrückte Fummel habe ich keine mehr. Das habe ich hinter mir. Ich bin gerne in der Kombination modisch-elegant unterwegs und dabei Trendteilen durchaus zugeneigt. Dieses Jahr zum Beispiel kombiniere ich gerne mal einen coolen Jeansjupe mit einem exklusiven Blazer – beides von einer meiner Lieblingsmarken: Akris Punto.

Schuhe in Ihrem Privatbesitz: Sind es eher 130 oder 230 Paar?

Doppelt falsch geschätzt! Daheim habe ich mehr Kleider als Schuhe. Was auch damit zu tun hat, dass ich die ganz verrückt hohen High Heels nicht mehr tragen kann. Meine eleganten Schuhe sind bezüglich Absatzhöhe etwas moderater geworden. Wenn wir nicht von Plateauschuhen sprechen, sind es definitiv unter fünf Zentimeter. Was ich persönlich sehr viel lieber mag: modische Sneaker.

Wie viele Schuhe sind es denn nun total?

Ich habe sie noch nie gezählt. Aber ich würde sagen: weniger als fünfzig Paar. Ich bin nicht die mit dem grossen Schuhschrank, sondern lege Wert auf schöne und langlebige Teile.

Die Chefin

Manuela Beer, 54, leitet PKZ seit dem Jahr 2015. Zuvor war die Managerin, die an der HSG ein BWL-Studium absolvierte, Vize-Chefin der Warenhausgruppe Globus, wo sie in verschiedenen Funktionen insgesamt elf Jahre lang tätig war. Manuela Beer ist verheiratet und hat eine Tochter.

Sind Kleider aus zweiter Hand ein Thema für PKZ?

Das ist sogar ein grosses Thema. In den letzten drei Jahren haben wir zusammen mit verschiedenen Partnern experimentiert. Durch die Zusammenarbeit mit der Hamburger Partnerfirma Buddy & Selly konnten Kundinnen und Kunden dabei ihre alten PKZ-Kleider zurückverkaufen und erhielten dafür PKZ-Gutscheine. Dieser Partner hat sich dann aber nach zwei Jahren aufgrund von Schweizer Zollproblemen entschieden, nicht weiterzumachen mit uns. Wir haben auch schon Pop-up-Shops in unseren Läden installiert oder den Schweizer Upcycling-Spezialisten von Rework engagiert, der aus alten Kollektionen neue Kollektionen gefertigt hat.

Selbst ein Riese wie Zalando geschäftet mit Secondhandkleidern. Ist das für Sie ein Thema für kurzfristige Auftritte oder eine langfristige Sache?

Für mich hat das Thema durchaus strategische Bedeutung. Mein Traum wäre, einen Partner zu finden, dem unsere Kundinnen und Kunden ihre alten Kleider auf einer permanenten Basis zurückgeben könnten – und zwar online und offline. Klar ist: Unsere Kundinnen wünschen sich das ebenfalls, und es würde in die Kreislaufwirtschaft einzahlen. So ist meine Vision. Aber es braucht einen Geschäftspartner, der das alles managt. Finden wir diesen in absehbarer Zeit nicht, müssen wir uns überlegen, ob wir das gleich selber machen.

2023 wollten Sie einen Umsatz von 200 Millionen Franken erreichen, doch es reichte nur für 191 Millionen. Wie läuft das Modejahr 2024 bisher?

Leider müssen wir das 200-Millionen-Franken-Umsatzziel noch einmal um ein Jahr verschieben. Dies vor allem deshalb, weil der Frühling 2024 wettermässig komplett ins Wasser gefallen ist. Was dann dafür gesorgt hat, dass die Rabatt-Saison rundherum viel früher einsetzte als in anderen Jahren. Wenn wir die ersten fünf Monate von 2024 anschauen, dann sehen wir: Wir gewinnen zwar

Marktanteile, doch unser Umsatz liegt leicht hinter dem Vorjahr. Die 200 Millionen wollen wir aber definitiv knacken – nun einfach 2025.

Lange Jahre wuchs PKZ beim Umsatz ständig ...

Tatsächlich. Ab 2016, als wir unsere neue Strategie mit Fokus auf Verzahnung von Offline und Online implementierten, sind wir stark gewachsen. Im Vergleich von 2016 und 2023 war das ein Plus von fast 30 Prozent.

Wie viel von diesem Wachstum geschah durch Ladenübernahmen und neue Flächen, wie viel davon erfolgte rein organisch?

Wir haben gleich viele Läden wie zu Beginn dieser Periode. Wir haben jedoch neue eröffnet und unrentable geschlossen. Glücksfälle sind die neuen Filialen PKZ Men an der Löwenstrasse Zürich und im Seedamm-Center in Pfäffikon SZ, die wesentlich zum Wachstum beigetragen haben.

Was bremst aktuell neben den schwierigen Wetterverhältnissen den Umsatz?

Vor allem zwei Dinge: 2022 war noch geprägt von starken Post-Corona-Nachholeffekten, das hat sich wieder etwas abgeschwächt. Parallel dazu wirkt sich die weiterhin trübe Konsumentenstimmung aus. Nicht so sehr im Premiumbereich, da läuft es weiterhin gut. Aber in den mittleren Preislagen wird stärker aufs Portemonnaie geschaut. Hier verlagert sich das Geld wohl stärker in den Bereich Reisen und Ferien.

Das Unternehmen

Die PKZ-Gruppe wurde 1881 gegründet und befindet sich in fünfter Generation in Familienbesitz. Mit 41 Läden und dem Onlineshop kam das Schweizer Unternehmen 2023 auf einen Umsatz von 191 Millionen Franken. Den Onlineanteil daran beziffert PKZ auf 12 Prozent.

Nehmen Ihnen chinesische Onlineplattformen wie Temu und Shein die Kundschaft aus den mittleren Preislagen weg?

Definitiv nicht, da spüren wir gar nichts. Diese Anbieter sind das pure Gegenteil von uns. Null Nachhaltigkeit, wenig Fokus auf Qualität, billiges «Look and Feel» – das touchiert uns null.

Ihre Kundin zahlt für den Parkplatz beim PKZ-Shopping in Zürich mehr als die Temu-Shopperin für ihren Einkauf.

Kann schon sein. Wir jedenfalls sind mit der Orientierung auf Qualität und Service komplett anders ausgerichtet.

«Es gibt weiterhin weisse Flecken in der Schweiz.»

Wollen Sie Ihr Netz von 41 Läden ausbauen?

Es gibt weiterhin weisse Flecken in der Schweiz. Ein Wunschstandort ist der Flughafen Zürich, wo bekanntlich ab 2027 neue Shoppingflächen hinzukommen. Interessant könnten auch Städte wie

Schaffhausen oder Solothurn sein.

Wie entwickeln sich die Mieten abseits der allerteuersten Schweizer Shoppingmeilen?

Grundsätzlich sind die Preise in den letzten Jahren vernünftiger geworden. Was uns nicht nur bei allfälligen Neueröffnungen hilft, sondern uns auch die Möglichkeit gibt, nach Ablauf einer Vertragsperiode neu zu verhandeln. Da stossen wir vermehrt auf Verständnis.

Was ist passiert?

Viele stationäre Händler sind verschwunden. Ein Prozess, der noch lange nicht abgeschlossen ist. Nicht jeder Player ist so solide finanziert wie wir. Wenn man da Probleme hat, kann eine schlechte Saison wie 2024 schon existenziell werden. Wir stellen fest, dass die Konkurrenz früher und stärker rabattiert. Und wie man weiss, sind zu viele Discounts der Tod eines jeden Retailers.

Hilft es Ihnen, wenn ein traditionsreicher Anbieter wie das Jelmoli-Warenhaus von der Zürcher Bildfläche verschwindet?

Wenn ein so tolles Warenhaus von der Zürcher Bahnhofstrasse verschwindet, ist das schade. Weil es der Stadt nützt und sie attraktiv macht. Das sehe ich zum Beispiel aktuell in Basel, wo es sehr viele Baustellen und einen Globus im Umbau gibt: Da fehlt uns ein grosser Frequenzbringer. Aber natürlich kann der baldige Wegfall von Jelmoli durchaus eine Chance für uns sein. Wobei es oft zwei, drei Jahre dauert, bis wir profitieren.

Warum?

Weil im Zuge der Schliessung grosse Rabattschlachten laufen und sich die Leute für die nächsten paar Saisons günstig eindecken. Das haben wir gesehen, als Anbieter wie Schild oder Herren Globus ihre Türen schlossen.

«Babys kleiden wir definitiv nicht ein.»

Was uns bei PKZ auffällt: Sie führen keine Kinderabteilung. Wenn man sieht, was Grosseltern, Göttis und Gotten für die kleinen Prinzen und Prinzessinnen ausgeben, müsste das doch eine Goldgrube sein.

Das stimmt leider nicht. Die Kinderabteilung, das weiss ich nur schon aus meiner Zeit bei Globus, ist ein Bereich mit tiefer Rentabilität.

Aber die Prinzessinnen und Prinzen ...

... lösen in der Schweiz niemals jene Ausgaben aus, wie wir sie aus Frankreich, Italien oder Spanien zu kennen glauben. Und die einst sehr teure und beliebte Kindersonntagskleidung gibt es auch nicht mehr. Hierzulande wird Kinderbekleidung mit sehr viel stärkerem Blick auf das Preis-Leistungs-Verhältnis eingekauft.

Sie falsifizieren unsere These komplett ...

... und ich kann es auch strategisch erklären: Das Business ist nur schon deshalb so komplex, weil es ein volles Sortiment für sehr viele verschiedenste Altersgruppen braucht, für Babys von drei bis sechs Monaten, für Babys von sechs bis neun Monaten und so weiter. Das ist anspruchsvoll.

Könnte das Thema vielleicht der Kundenbindung helfen?

© 2024 Handelszeitung

Das glaube ich nicht. Wer erinnert sich schon daran, als Baby bei PKZ eingekleidet worden zu sein? Für uns ist klar: Das Eintrittsalter beginnt mit 16 Jahren zum Beispiel im Zusammenhang mit Kleidern für die Konfirmation oder Firmung. Und nicht vorher. Wo wir schon eher ein Generationenthema sehen: Unsere Kundinnen und Kunden im stationären Geschäft sind oft in einem Alter, in dem sie bereits erwachsene Kinder haben. Und sie kaufen für diese gerne mal Kleider ein – etwa wenn es um Feste oder Partys und Bälle geht. Ja, wir verbinden Generationen – aber Babys kleiden wir definitiv nicht ein.

Wir notieren uns: Solange Sie etwas zu melden haben bei PKZ, wird es nie Kinderkleider geben.

Können Sie so notieren.

Sagen Sie auch, dass es PKZ nie im Ausland geben wird? Vielleicht würde sich ja Konstanz oder Karlsruhe freuen über einen PKZ.

Hier gilt: Sag niemals nie. Aber strategisch ist eine Expansion ins Ausland in den nächsten fünf Jahren wohl kein Thema. Dazu müssten wir ein Office vor Ort aufbauen und uns nach den lokalen Konditionen richten.

Zum Thema Humankapital: Wie wichtig ist die Verkäuferin heute noch, die ihre Kundschaft berät, begleitet und pampert?

Das ist unsere Kernkompetenz. Deshalb sprechen wir nicht mehr von Verkäuferinnen, sondern von Stylistinnen oder Modeberaterinnen. Am Ende des Tages machen diese Leute den Unterschied. Ich sage intern immer: Wenn es uns nicht gelingt, eine persönliche Beziehung zu den Kunden und Kundinnen aufzubauen, dann nützen uns die schönsten Läden nichts.

Und wie finden Sie diese Leute?

Wir bilden sie aus.

Sie führen eine Art PKZ-Academy?

Richtig. Unsere Verkäuferinnen und Verkäufer durchlaufen eine Ausbildung mit zahlreichen Lernmodulen – von der Materialkunde über die Stilberatung bis hin zu den Trends der Saison. Die höchste Stufe ist der Personal Shopper. Gute Kunden und Kundinnen haben eine persönliche Modeberaterin, die ihnen auf Wunsch vorgängig eine kleine Kollektion zusammenstellt und sie berät, wenn sie einmal einen etwas anderen Blick auf sich werfen möchten und deshalb auf der Suche nach einem neuen Look sind.

Beim Lied vom Fachkräftemangel singen Sie also nicht mit?

Nein. Beim Personal kommt uns zugute, dass einige Mitbewerber in den vergangenen Jahren den Laden geschlossen haben. Wir konnten viele tolle Leute von Modissa oder Jelmoli gewinnen, aber auch von Labelboutiquen. Unser Kundenservice ist top. Das sage nicht ich, das sagen uns unsere Kundinnen und Kunden. Eben erst wurden wir als Anbieterin mit dem besten Kundenservice aller Branchen der Schweiz ausgezeichnet. Wir sind zwar nicht die bekannteste Marke der Schweiz, aber wir leben, was wir uns vornehmen. Alle internen Motivationspapiere nützen nichts, wenn der Kunde, die Kundin nichts davon mitbekommt. Sie müssen eine Heimat finden. Das ist beim Kleidershopping nicht anders als beim Haarschneiden.

«Bei den Damen liegt die Retourenquote über 50 Prozent, bei den Herren unter 50 Prozent.»

Früher öffnete PKZ vor oder nach Ladenschluss seine Tore für spezielle Kunden und Kundinnen. Ist das noch immer so?

Unbedingt. Bei uns shoppen sehr viele Politikerinnen und Politiker und andere Prominente, und die haben während der normalen Öffnungszeiten keine Zeit – oder sie schätzen es, wenn sie inkognito bleiben können. Wenn eine interessante Persönlichkeit ausserhalb der Ladenöffnungszeiten vorbeikommen möchte: Kein Problem.

Wie sieht es aus mit Quereinsteigern im PKZ-Verkauf? Als Talent-Pool gäbe es ja diese Bank in Zürich, die es nicht mehr gibt.

Kaufmännische Angestellte haben eher Mühe mit den langen Öffnungszeiten in unseren Stores. Die sind sich nicht gewohnt, an Samstagen zu arbeiten. Aber für Leute aus der Gastronomie sind wir sehr attraktiv, und die passen auch sehr gut zu uns.

Was verdient eine Verkäuferin bei PKZ?

Eine gute Modeberaterin um die fünfzig mit zehn Jahren Berufserfahrung kommt auf brutto 5400 bis 5700 Franken – inklusive einer Umsatzbeteiligung von 400 bis 500 Franken.

Stichwort Umsatzbeteiligung. Dass es die gibt, sollte man als Kunde, als Kundin nicht zu spüren bekommen – richtig?

Auf keinen Fall. Es darf kein Overselling geben. Eine Topverkäuferin drückt niemandem etwas aufs Auge. Wenn die Kunden und Kundinnen am Abend zu Hause nicht zufrieden sind mit ihrem Einkauf, dann ist das ganz schlecht. Das zerstört das Vertrauen, und dann kommen sie nicht mehr.

Umsatzbeteiligung – das heisst, die Stellen im Verkauf mit Premium-Labels sind sehr begehrt.

Das ist so. Wobei es eigentlich so sein sollte, dass wir nicht mehr eine Verkäuferin für Akris und eine für Boss haben, sondern eine Verkäuferin, die die Kundin in Empfang nimmt und sie dann während ihres ganzen Einkaufs begleitet, sodass sie nach zwei oder drei Stunden eine komplette Garderobe hat.

Omnichannel, also die perfekte Verzahnung von Off- und Online, ist in der Modebranche inzwischen so etwas wie ein Hygienefaktor. Ohne geht es gar nicht mehr. Wie sieht es bei PKZ aber mit dem Social Commerce aus, dem Verkauf via soziale Netzwerke?

Den Social Commerce in der Schweiz haben ja wir erfunden.

Ach, Sie waren das?

Ja, und zwar während Covid. Damals haben wir die Schweizer Styling-Workshops, die wir zuvor analog mit 25 Teilnehmerinnen durchführen, im Instagram-Livestream zusammengefasst und unseren Kunden und Kundinnen die Möglichkeit gegeben, zu bestellen. Das Format war ein Renner.

Okay. Aber Social Commerce heisst eigentlich, dass man via soziale Medien direkt bestellen kann. Instagram oder Tiktok werden sozusagen selbst zum Shop.

Wir stehen diesen Themen sehr offen gegenüber. Auf Instagram sind wir sehr aktiv und auch erfolgreich. Tiktok steht für unser Kundensegment nicht so im Vordergrund.

Weil PKZ zu alt für Tiktok ist?

Nein. Tiktok ist zu jung für PKZ.

Die Welt der Mode ist voller Mythen. Dürfen wir sieben davon zur Sprache bringen?

Bitte sehr, bringen Sie sie.

Mythos Nummer eins: Männer sind einfachere Kunden als die Frauen. Der Mann geht zweimal pro Jahr Kleider einkaufen und weiss genau, was er will.

Stimmt. Frauen sind für uns ein komplexeres Geschäft als Männer. Die Damen orientieren sich mehr an der Mode. Das macht es schwieriger, aber auch spannender. Zudem: Ich habe da so eine Vision für den Schweizer Mann.

Erzählen Sie.

Bei den Männern gelten die alten Kleidervorschriften nicht mehr wirklich. Anzug und Krawatte sind zwar noch immer eine sichere Karte für Männer, aber sobald es in den Bereich des Semi-Business geht, wird es schwierig. Was, wenn der Mann einmal eine andere Farbe als Dunkelblau oder Schwarz möchte? Was, wenn er eine Chino-Hose braucht, die nicht knittert, oder einen hellbraunen Schuh? Ich möchte, dass der Schweizer Mann mutiger wird im Umgang mit Mode. Dass er auch mal den modischen Zweireiher probiert oder eine Farbe, die nicht 08/15 ist.

Mythos Nummer zwei: Kurze Hosen haben bei der Arbeit nichts verloren. Oder dürfen ihre Mitarbeiter mutig sein und in Shorts auftauchen?

Wir legen bei unseren Beraterinnen und Beratern Wert auf ein modisches und gepflegtes Erscheinungsbild. Für alle, die mit Kunden und Kundinnen zu tun haben, gilt deshalb: Lange Hosen sind Pflicht.

Mythos Nummer drei: Wenn die Wirtschaft gut läuft, dann werden die Röcke kürzer.

Das glaube ich nicht, das ist wirklich ein Mythos. Entscheidend ist, dass die Rocklänge adäquat ist. Auch bei uns gibt es kurze Kleider.

Mythos Nummer vier: Wenn die Wirtschaft harzt, dann wird formelle Kleidung wichtiger.

Das kann ich so bestätigen. Wir sehen das zum Beispiel beim Verkauf von Krawatten.

Was sehen Sie da?

Der Absatz hat stark zugenommen. Unser interner Krawattenindex zeigt 2022 gegenüber 2021 ein Plus von 20 Prozent. 2023 gegenüber 2022 waren es sogar 24 Prozent gewesen. Damals führten wir das auf gewisse Nachholeffekte zurück, weil ja wieder vermehrt Feste stattfanden. Was mich nun aber erstaunt: Auch in den ersten fünf Monaten von 2024 gab es wieder eine Zunahme, diesmal um 18 Prozent.

Warum erlebt PKZ eine Krawatten-Sonderkonjunktur?

Mein Erklärungsversuch passt gut zu Ihrem Mythos: In unsicheren Zeiten gewinnt formelle Erscheinung an Relevanz.

Nimmt der Umsatz zu, weil Sie superhohe Krawattenrabatte gewähren und so den Verkauf ankurbeln?

Überhaupt nicht. Krawatten schreiben wir gar nicht herunter. Man muss aber auch sehen: Diese Krawatten-Konjunktur geschieht auf tiefem Niveau. 2023 machten wir noch knapp eine Million Franken Umsatz mit Krawatten. Früher waren das sichere mehrere Millionen gewesen. Das Plus kann auch damit zu tun haben, dass es gar nicht mehr so viele Händler gibt, die überhaupt noch Krawatten anbieten. Über die Jahre sind wir hier zum Spezialisten geworden.

Mythos Nummer fünf: Bei ihren Eigenmarken wie Paul Kehl oder Burger sind die Margen besser als bei Marken wie Boss oder Calvin Klein.

Richtig. Bei den Eigenmarken müssen wir keine Werbebudgets mitfinanzieren, und es gibt keine Zwischenhändler, die auch etwas verdienen müssen.

Mythos Nummer sechs: Frauen haben beim Onlineshopping ein anderes Retouren-Verhalten.

Tatsächlich, das stellen wir mindestens bei PKZ.ch so fest. Frauen schicken mehr zurück als Männer. Bei den Damen liegt die Retourenquote bei über 50 Prozent, bei den Herren unter 50 Prozent. Das ist wahrscheinlich deshalb so, weil Frauen mehr ausprobieren und Männer den Bestellvorgang gezielter angehen.

Letzter Mythos: Auch heute noch denken viele Menschen, dass die Abkürzung PKZ nicht nur für Paul Kehl Zürich steht, sondern auch für «Papa kann zahlen».

Bei den über 50-Jährigen sind es vermutlich noch die meisten, bei den Jüngeren sind es weniger. Wichtig ist: Unsere One-Brand-Strategie hat sich ausgezahlt, es war richtig, den Namen «Feldpausch» damals aufzugeben. PKZ ist längst eine moderne Lifestylemarke.

Das Kürzel PKZ steht auch für Wortmonster wie Personalkostenzuschuss oder Polizeikooperationszentrum. Sexy geht anders.

Kann schon sein. Aber unser Name ist gut verankert, nicht nur in der Deutschschweiz, sondern auch in der Romandie.

Eine Namensänderung kommt nicht infrage, solange Sie bei PKZ das Sagen haben?

Ja. Und ziemlich sicher auch darüber hinaus.