

«Ich bin eine One-Man-Show»

Nach 30 Jahren im Detailhandel vollzog Hansjörg Winiger einen radikalen Kurswechsel. Statt Sportartikel und Lingerie in eigenen Läden und mit zahlreichen Angestellten verkauft der Teufner heute im Alleingang Massbekleidung an Geschäftsleute. Auf dem Weg zum Erfolg musste Winiger viel Neues lernen, unter anderem, sein eigener Verkäufer zu sein – ganz ohne Schaufenster.

Interview: Stefan Millius **Bilder:** Bodo Rüedi

Hansjörg Winiger, Sie waren jahrzehntelang im Detailhandel tätig. Wie kam es dazu, dass Sie sich vor einigen Jahren aus diesem zurückzogen?

Ich habe einst unser Familienunternehmen übernommen, ein Sportfachgeschäft in der St.Galler Innenstadt. Vor neun Jahren standen wir dann vor einer neuen Situation: Fast Tür an Tür zog ein grosser, national tätiger Sportartikelanbieter ein. Die Parallelität bei den Artikeln war sehr hoch, aber dieser Mitbewerber konnte mit sehr tiefen Preisen und einer grossen Marktmacht auftrumpfen. Selbst Exklusivrechte nützen einem kleineren Anbieter nichts, wenn man

vollständig aus dem Detailhandel zurückgezogen und vor rund zweieinhalb Jahren ganz auf die Karte Masskonfektion gesetzt.

Temporäre Schwankungen aufgrund des Wechselkurses und ausländische Konkurrenz sind im Detailhandel ja immer wieder spürbar. Ist das in diesem Sinn nicht einfach eine Voraussetzung, mit der man leben muss?

Die Schwierigkeiten haben sich akzentuiert. Es ist kein Geheimnis, dass der Detailhandel heute ein hartes Pflaster ist. Zwölf Monate pro Jahr herrschen Ausverkauf und Schnäppchenjagd, es werden keine realen Preise mehr bezahlt. Ich bin immer noch am Puls und sehe, wie die Lage ist, wenn ich einen Blick in einen Laden werfe. Ich bin nicht unglücklich, dass ich heute anderweitig tätig bin. Meine 30 Jahre im Detailhandel waren eine gute Zeit, aber es gilt, Realist zu bleiben und im richtigen Moment einen Schlussstrich zu ziehen. Es war damals eine schnelle Entscheidung, die ich nie bereut habe. Meine Frau und ich haben unsere Läden aufgelöst und erstmals überhaupt lange Ferien gemacht.

«Meine 30 Jahre im Detailhandel waren eine gute Zeit, aber es gilt, im richtigen Moment einen Schlussstrich zu ziehen.»

einer milliardenschweren Kette gegenübersteht. Ich habe die Situation schnell erfasst und wollte vermeiden, dass sich unser Geschäft nach und nach abwärts entwickelt. Nur schon aus sozialer Verantwortung gegenüber dem Personal waren wir gezwungen, schnell zu reagieren. Also haben wir uns aus dem Sportbereich zurückgezogen und uns auf die Lingerieboutiquen konzentriert, die wir ebenfalls führten.

Wie hat sich das auf Sie selbst direkt ausgewirkt?

Meine Frau war weiter an der Front im Lingeriebereich tätig, aber mein eigener Aufgabenbereich ist damals natürlich stark geschrumpft. Somit konnte ich mich neu orientieren. Durch Zufall bin ich kurz darauf innerhalb meines Beziehungsnetzes mit der Massmode in Kontakt gekommen. Das hat mich interessiert, und ich habe hinter den Kulissen begonnen, dieses Geschäft aufzubauen. Die allgemeine Entwicklung im Detailhandel hat mich darin bestärkt. Der Euro begann zusammenzubrechen, und unsere Grenzlage nahe an Österreich wirkte sich immer stärker auf das Geschäft aus. Wir haben uns dann

War der Neuanfang ein völliger Sprung ins kalte Wasser oder konnten Sie auf den Erfahrungen aus dem Detailhandel aufbauen?

Als ich das Geschäft von meinem Vater übernommen habe, existierte noch ein kleiner Bereich für Masskonfektion, völlig unbekannt war mir das Business also nicht. Damals verschwand dieser Zweig allerdings recht bald, da die grossen Modeketten damit begannen, Herrenanzüge ins Sortiment zu nehmen und die Preise massiv sanken. Heute sieht es wieder anders aus: Es gibt viele, die in der Masskonfektion eine einträgliche Sache sehen und einsteigen wollen – auch Leute ohne jede Branchenkenntnis. Ganz so einfach darf man sich das Ganze aber nicht vorstellen. Man muss zwar kein Schneider sein, um zu starten, aber Erfahrung im Textilbereich und eine Ahnung vom Lieferantenmarkt sollte man schon haben.



*Hansjörg Winiger:
«Klassische Stresssituationen
wie früher gibt es kaum mehr.»*



Wie muss man sich Ihre heutige Geschäftstätigkeit vorstellen, wie sehen Infrastruktur und Abläufe aus?

Ich arbeite von einem kleinen Showroom in St.Gallen aus, der gleichzeitig mein Büro ist. Ein Lager führe ich nicht, die Ware ordere ich direkt bei jeder Bestellung. 70 Prozent meiner Produkte lasse ich in Italien herstellen. Ein Mittelsmann regelt den Kontakt

«Die Zufriedenheit der Massanzugskäufer im Internet liegt bei 70 Prozent oder tiefer.»

zwischen mir und den Manufakturen in Italien. Angefangen habe ich ursprünglich sehr klassisch mit massgefertigten Anzügen, Hemden und Mänteln. Aber ich habe früh gemerkt, dass das nicht reicht, ich wollte ein komplettes Outfit anbieten können. Heute gehören zu meinem Sortiment auch vier Schuhlinien, Socken und Unterwäsche, Krawatten, Einstecktücher und weitere Accessoires. Dazu kommen Lederjacken nach Mass sowie eine Poloshirt-Linie, für die ich den Vertrieb in der Ostschweiz besorge. Ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal bei meinem Angebot ist: Ich berate die Kunden bei ihnen im Büro oder zuhause und bringe auch die fertigen Anzüge direkt dorthin. Meine Kunden, die meist über wenig freie Zeit verfügen, müssen das Haus also nicht verlassen. Dadurch bin ich natürlich einen grossen Teil des Tages unterwegs, aber das gehört für mich zum Service.

Sie haben erwähnt, dass es nicht wenige Leute gibt, die sich im Bereich Masskonfektion versuchen, darunter auch Quereinsteiger. Ich gehe davon aus, dass das nicht immer funktioniert. Was macht den Unterschied zwischen Erfolg und Erfolglosigkeit in dieser Branche aus?

In erster Linie geht es darum, die richtigen Lieferanten zu kennen und eine gute Partnerschaft zu diesen aufzubauen. Nur so ist man immer aktuell im Angebot. Derzeit sind beispielsweise Socken in grellen Farben im Trend, und ich hatte diese bereits im Sortiment, als es mit der Nachfrage losging, ich musste dem Trend also nicht nachrennen. Oder dann das Thema Schuhe: Über eine Manufaktur bei Mailand kann ich 350 verschiedene Modelle anbieten, und jedes davon lässt sich zusätzlich individualisieren – bis hin zum Schlangenleder. Meine Ambition ist es, besondere Produkte zu höchster Qualität mit bezahlbaren Preisen zu kombinieren. Darin sehe ich ein weiteres Unterscheidungsmerkmal.

Und wer sind die Kunden, die das suchen?

Vereinfacht ausgedrückt: vom mittleren Kader an aufwärts. Ich habe aber auch viele Kunden unter 30. Für mich ist das eine sehr spannende Zielgruppe. Wenn ich ihre Erwartungen erfülle, kann ich mit diesen Kunden über eine lange Zeitspanne mitwachsen. Dahinter steckt aber sehr viel Aufwand. Vor allem, weil ich heute eine One-Man-Show betreibe. Ich habe keine Angestellten und erledige alles selbst, vom Gang zur Post bis zum Einkauf. Wenn ich einem Kunden keinen Kaffee offerieren kann, weil er ausgegangen ist, kann ich die Schuld dafür niemandem weitergeben – ich bin für alles selbst verantwortlich. Diese Multifunktionalität befriedigt mich aber gleichzeitig sehr und gibt mir viele Freiheiten.

In welche dieser vielen Funktionen, die Sie selbst ausführen, stecken Sie am meisten Energie und Arbeit?

Ganz klar in die Akquisition. Als ich noch Ladengeschäfte mit grossen Schaufensterfronten in der St.Galler Innenstadt hatte, konnte ich einfach auf die Kunden warten. Das ist heute nicht mehr möglich. Das heisst, dass ich mich bewegen muss, unterwegs sein, Netzwerkveranstaltungen und Businesslunches und anderes mehr besuchen. Das war ein Prozess, das musste ich lernen, und zu Beginn fiel es mir nicht ganz leicht. Aber heute ist das ein ganz selbstverständlicher Teil meines Jobs. Und er lässt sich nicht delegieren.

Warum nicht? Für die Akquisition gibt es Profis, die man anheuern kann.

Ich habe in meinen Anfängen versuchsweise einen Telefonanbieter mit Kaltakquise beauftragt und das Experiment nach zwei Wochen abgebrochen. Es hat schlicht und einfach nicht funktioniert. In diesem Geschäft muss man sich in die Augen schauen können, ohne ein echtes Kennenlernen gewinne ich keinen einzigen Auftrag. Masskonfektion ist etwas sehr Persönliches. Meine Kunden müssen spüren, dass ich meine Aufgabe mit Herzblut lebe, nur so bin ich als Anbieter glaubwürdig. Einen solchen echten Enthu-

sasmus kann ein anonymer Telefonverkäufer nicht vermitteln. Wenn ich an einem Anlass mit potentiellen Kunden ins Gespräch komme, öffnen sich oft sehr schnell Türen. Natürlich hilft es mir, dass ich etwas verkaufe, was mein Gegenüber ohnehin braucht – Geschäftsbekleidung.

Ob Businessanlässe oder Kaltakquise: Letztlich hört sich das Ganze doch nach der harten Arbeit des Aussendienstlers an, nach Klinkenputzen. Täuscht der Eindruck?

Die Startphase ist natürlich hart, wie in jedem Geschäft. Es wird aber tendenziell immer leichter, denn Zufriedenheit bringt mir sozusagen Wiederholungstäter. Bestehende Kunden kommen auf den Geschmack und bestellen nach, gleichzeitig empfehlen sie mich aktiv weiter. Ich spüre, wie das immer besser funktioniert und mich in der Akquise entlastet.

Wie lässt sich das Stresslevel Ihrer heutigen Tätigkeit mit der Zeit im Detailhandel vergleichen?

Ich arbeite nach wie vor viel, aber klassische Stresssituationen wie früher gibt es kaum mehr. Es kommt vor, dass ein Lieferant einen Fehler macht, beispielsweise die falsche Ware liefert, und dann muss ich dieses Problem lösen. Und zwar höchstpersönlich, inklusive des

den richtigen zu erwischen. In der Schweiz wiederum gibt es in der Region Zürich viele Anbieter. Angesichts der Preise, die auf dem Platz Zürich für Massanzüge verlangt werden, staune ich. Die Preisdifferenzen zu meinen Produkten sind unglaublich. Jeder muss Geld verdienen mit seiner Arbeit, auch ich, aber noch viel wichtiger ist es mir, dass ich meinen Kunden in die Augen schauen kann. Glaubwürdigkeit ist auch eine Frage des Preises.

Gibt es in Ihrer Branche Weiterentwicklungsmöglichkeiten – mal abgesehen von der Suche nach zusätzlichen Lieferanten und Kunden?

Zum einen erweitere ich natürlich meine Kollektion, ich bin laufend auf der Suche nach besonderen Produkten. Neuestes Element sind modische Lederwaren aus Mallorca, darunter auch Damenjacken. Es gibt aber auch völlig neue Bereiche, die dazukommen. Vor rund einem Jahr hatte ich eine Anfrage, ob ich auch Hemden mit individueller Aufschrift fertigen lassen kann. Meine Antwort: Natürlich, aber grundsätzlich mache ich Masshemden, nichts anderes. Und genau das suchte der bewusste Kunde auch. Damals habe ich meine erste Serie massgeschneiderter angeschriebener Hemden verkauft, und für mich war damit klar: Ich steige auch in die Corporate-Bekleidung ein. Inzwischen durfte ich schon einiges realisieren, von Anzügen über Frotteewäsche bis zu Taschen. Ich forcire diesen neuen Zweig nicht aktiv, betreibe also keine Werbung. Aber die Besonderheit bei meinem Angebot ist ja: Ich sitze mit dem Entscheidungsträger am Tisch, denn er ist mein Kunde. Da spricht man über vieles, nicht nur über Masskonfektion. Und plötzlich kommt die Rede vielleicht auf Corporate-Bekleidung. Derzeit ist das noch ein verhältnismässig kleiner Teil meines Portfolios, aber wenn ein Auftrag kommt, dann löst dieser immer gleich ein gewisses Volumen aus. Und der Bereich wächst.

Der klassische massgeschneiderte Geschäftsanzug wird aber wohl immer Ihr wichtigstes Geschäftsfeld bleiben?

Es gibt auch hier noch unzählige Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Wenn ich spüre, dass die Krawatte ein wenig an Boden verliert im Geschäftsalltag, dann ist vielleicht das Einstecktuch wieder mehr gefragt, und dank meinem Lieferantennetz kann ich hier auf unzählige Modelle zurückgreifen. Oder nehmen wir die Schuhe: Ich habe einst mit einer einzigen Schuhlinie begonnen, nach der ich lange gesucht hatte, weil ich nur das Beste anbieten wollte. Und seither sind weitere Linien dazugekommen. Wenn ich an Ausbau denke, dann weniger an völlig neue Felder, sondern an eine qualitative Steigerung im bestehenden Sortiment. Meine Kunden wissen: Wenn sie Individualität schätzen, sind sie bei mir richtig – bis hin zu ganz verrückten Sachen. Weitere Informationen unter www.probody.ch.

«Zufriedenheit bei den Kunden bringt mir Wiederholungstäter.»

Schnürens des Pakets und des Ganges zur Post. Aber mein Geschäft ist nicht sehr zeitsensibel, niemand braucht einen Massanzug über Nacht. Und ich kenne jeden meiner Kunden und kann offen mit ihnen sprechen. Dazu kommt: Ich habe meinen Markt bewusst selbst geographisch eingegrenzt. Im Raum St.Gallen bin ich ja schon sehr lange tätig und habe ein grosses Netzwerk, auf das ich zugreifen kann. Auch das Rheintal und das Toggenburg sind Märkte für mich. Neu entdeckt habe ich den Thurgau. Viele St.Galler unterschätzen diesen Kanton, es gibt wunderschöne Regionen, und ich bin immer öfter hier unterwegs.

Sprechen wir über Ihre Mitbewerber. In Zeiten eines globalen Markts, der zudem via Internet bis in jeden Haushalt erschlossen ist, müssen Sie doch einen harten Stand haben?

Es gibt Internetplattformen, auf denen man Massanzüge bestellen kann, das ist richtig. Die Zufriedenheit der Kunden liegt dort bei 70 Prozent oder tiefer. Das weiss ich aus Gesprächen mit meinen Kunden, von denen einige früher auch so eingekauft haben. Dazu kommen Geschäftsleute, die oft im asiatischen Raum unterwegs sind und ihre Anzüge vor Ort kaufen. Wenn man sich dort nicht auskennt, braucht man Glück, um unter den Tausenden von Schnei-