

„Wir können Krisen **bewältigen**“



Fotos: Walder

Das Dreiergespann der Walder-Geschäftsleitung
(v.l.n.r.): Martina Walder, Sandra Furger-Walder
und Daniel Walder

Seit 1874 kann sich das Schweizer Unternehmen Walder in Brütisellen behaupten. Daniel Walder, Geschäftsführer in sechster Generation, erklärt, wie sich der Schuhfilialist für die nächsten Jahre aufstellt.

Herr Walder, wie sah ihr persönlicher Einstieg in das Unternehmen aus? War die Nachfolge für Sie gesetzt?

Daniel Walder: Für mich war das tatsächlich selbstverständlich. Als kleiner Junge habe ich in meine Freundebücher reingeschrieben, ich werde Schuhdirektor, während andere Polizist oder Astronaut werden wollten. Schuhdirektor war der Titel meines Vaters, der den Titel noch durch die Fabrik tragen durfte. Und das hat mir abscheulich Eindruck gemacht. Auch, dass wir neben dem Hauptsitz aufgewachsen sind oder mit den Eltern in den Stores unterwegs waren. Wir sind eben in der Schuh-schachtel groß geworden.

2014 wurde ich dann Geschäftsführer. Wir sind eine Vierer-Geschäftsleitung, meine Schwestern repräsentieren den Einkauf, Damen- und Herrenschuhe die eine, die andere Kinderschuhe. Dann haben wir mit Sven Gerspacher jemanden, der das ganze Rechnungswesen, Controlling und IT unter sich vereint.

War es für Sie und Ihre Schwestern klar, wer die Geschäftsführung übernimmt?

Ja. Und es war übrigens auch nicht so, dass ich gesagt habe, ich bin der Älteste, und dass dem ältesten, oder noch schlimmer, dem männlichen Part die Geschäftsführung zuteilwurde. Meine Schwestern haben ausdrücklich gesagt, sie engagieren sich hier nur in Führungspositionen, wenn sie im Einkauf bleiben können. Und so haben wir das dann aufgeteilt.

Wie zuversichtlich blicken Sie hinsichtlich der Personalfrage in die Zukunft?

Ich bin froh, dass wir die Fluktuation recht gut im Griff haben. Wir haben hier auch unsere Systeme etwas umgestellt und neue Anreize geschaffen. Dazu zählen etwa ein zusätzlicher Feiertag am Geburtstag und mehr Digitalisierung. Früher haben wir das Personal über Zeitschriften und E-Mails informiert, heute machen wir eigentlich alles über Apps. Und wir

arbeiten sehr viel mit Bild und Video, so erreichen wir die Leute draußen besser. Das hat mit den Hirnhälften zu tun: Die kreative Hirnhälfte ist natürlich insbesondere in den kreativen Jobs draußen mehr in Betrieb; diese Menschen reagieren besser auf Bilder und Videobotschaften statt auf lange Texte. Anfang 2023 haben wir auch die Du-Kultur eingeführt, die wir konsequent durchsetzen.

Trotzdem herrscht Fachkräftemangel und wir haben nicht viel Auswahl, wenn wir eine Stelle neu ausschreiben. Es gelingt uns aber immer, gute Leute zu finden.

An der Unternehmensnachfolge sind wir schon dran, auch wenn das noch dauert: Das älteste Mitglied der siebten Generation ist zwölf Jahre alt. Von der fünften zur sechsten Generation ging alles wie durchgeschnitten Brot, das war sehr einfach zu organisieren. Aber das muss beim nächsten Mal nicht unbedingt der Fall sein.

Bis Corona führten Sie jahrelang Franchisegeschäfte mit verschiedenen Markenpartnern. Wieso kam es zur Schließung?

Das hatte mit der Pandemie nichts zu tun. 2004 sind wir mit Geox eingestiegen. Das war damals genial und genau der richtige Moment. Wir hatten in kurzer Zeit sehr viele 40 qm-Shops, die im Jahr 2 Mio. Umsatz gemacht haben. Die Quadratmeterproduktivität war also unglaublich. Wir haben dann mit Ecco weitergemacht, später kamen noch ein paar Gabor-Stores hinzu, die die Geox-Standorte zum Teil ersetzten. Damals dachte man noch: Das Multibrand-Geschäft, das wird irgendwann sterben. Das hat sich dann aber geändert. Und die Monobrand-Stores funktionierten plötzlich nicht mehr. Da haben wir uns dann gesagt, wir stellen das ein und konzentrieren uns voll auf Multibrand. Viele Geschäfte wurden geschlossen, weil sie zu klein waren, um sie zu übernehmen. Und ich brauche für den Walder-Store mindestens 150 qm, am liebsten sind wir bei 200 bis 250 qm.



In der 150-jährigen Firmenhistorie blickt Walder auf eine Vielzahl von Neueröffnungen und Geschäftsschließungen zurück. Inzwischen betreibt das Unternehmen 28 Standorte, alle mit einem mehr oder weniger einzigartigen Konzept.

Apropos Walder-Stores: Wie würden sie das Konzept eines Walder-Schuhgeschäfts beschreiben?

Ein klassisches Walder-Schuhgeschäft ist ein Familiengeschäft, wo man Schuhe für Damen, Herren und Kinder findet. Das Sortiment ist in diese Abteilungen aufgeteilt, in einer guten Qualität und in mittleren bis höheren Preislagen. Wir haben keine Schuhschachteln auf der Fläche und zeigen auch nicht mehr alle Größen. Wir haben die wichtigsten zwei bis drei Hauptgrößen ausgestellt, den Rest kann man über Smart Devices erfassen. Jede Mitarbeiterin hat eines zur Hand und kann dann schauen, welche Artikel im Lager sind und was vielleicht von anderen Filialen bestellt werden kann. So ist es möglich, so nah wie möglich beim Kunden zu bleiben. Wir haben auch einen guten Anteil Accessoires. Ein Schuhgeschäft darf nicht nur Schuhe drin haben, das muss Zusatz-

produkte anbieten. In unserem Fall sind das Handtaschen, Schals, Handschuhe, Mützen oder auch Schmuck. Im Kindersegment haben wir auch viel Textil. Accessoires machen bei uns einen Anteil von 10% aus. Dazu kommt noch ein Furniturananteil mit etwa 4%. In unserem neuen Standort in der Sihlcity Zürich haben wir außerdem das Swiss Lab eröffnet; damit wollen wir Schweizer Marken stärker in den Fokus rücken.

Überhaupt sehen wir uns mit Schuh Walder aktuell in der klassischen Mitte. Man sagt ja, der Luxusbereich ist gut und der Tiefpreisbereich ist gut – und die Mitte stirbt weg. Wir planen dennoch, in unserem Segment zu bleiben, in dem wir uns wohlfühlen, dehnen uns hier aber auf neue Nischen wie beispielsweise Swissness aus. In den anderen Preissegmenten werden wir aufgefressen; dort gibt es einfach solche, die ihr Handwerk super verstehen, da haben wir nichts verloren.



„Für die, die nicht in den Store kommen würden, haben wir den Online-Shop.“

Daniel Walder,
Geschäftsführer

”

Betreiben Sie einen Online-Shop?

Ja, wobei es in der Schweiz etwas anders aussieht als in Deutschland. 29% der in der Schweiz 2023 bezogenen Schuhe wurden online gekauft – das bedeutet für uns, dass 71% noch stationär gekauft wurden.

Unseren Onlineshop haben wir seit Corona. Davor habe ich immer gesagt, das ist zu teuer, das machen wir nicht und wir haben uns auf die Abbildung des Sortiments auf der Website und das Anbieten von Click&Reserve konzentriert. Rückblickend war das ein Fehler, das hätte man früher machen sollen. Corona hat hier aber sicher geholfen.

Umsatztechnisch blieb der Start des Onlineshops hinter den Erwartungen und die Kosten waren viel zu hoch – vermutlich wie bei allen direkt nach dem Launch. Dieses Jahr greift der Onlineshop aber richtig gut: Wir hatten früher Anteile von drei oder vier Prozent, jetzt könnten es im nächsten Jahr 7% werden. Als Ziel hatten wir ursprünglich 10%; heute würde ich sagen, dass es fast 15% sein müssen.

Was Marktplätze angeht, sind wir momentan nirgendwo aktiv. Wir hatten das immer mal wieder vor, aber fühlten uns nicht so wohl mit der Thematik. Die Schweiz ist ein etwas anderer Markt und wir decken die Deutschschweiz mit 28 Stores eigentlich sehr gut ab. Marktplätze sind vor allem auch dann spannend, wenn man stationär viele Menschen nicht erreichen kann. Für die, die nicht in den Store kommen würden, haben wir den Online-Shop.



Von Schuhkartons fehlt in einem Walder-Schuhgeschäft jede Spur – stattdessen setzt der Filialist auf einen cleanen Look.

Anlässlich des großen Jubiläums startete Walder eine Werbeaktion.



Sind neben dem Onlineshop und dem neuen Store in der Sihlcity noch weitere Investitionen geplant?

Ich glaube, wenn man sich dazu bekennt, dann gibt es jedes Jahr etwas größere Investitionen. Wir haben jetzt aber kein ganz großes neues Projekt.

Im vergangenen Jahr sanken die Umsätze im Schweizer Non-Food-Einzelhandel um etwa 1,5%. Wie haben Sie das empfunden?

Nach der Corona-Delle haben wir eigentlich sukzessive jedes Jahr bessere Zahlen schreiben können. Der Markt bleibt aber hart. Dieses Jahr hatten wir wie alle einen schlechten Sommer, am Ende konnten wir die Sommerware aber noch gut abver-

kaufen. Der August hat noch viel gerissen. Der September war sehr gut im Vergleich zum Vorjahr. Oktober zählt nicht wirklich, weil wir anlässlich des Jubiläums zwei Wochen lang 15% geben – also 150 Jahre mit 15% an 15 Tagen. Das ist das Jubiläumsmotto. Wir machen die Aktion insbesondere, um auch Neukundengewinnung zu forcieren. So eine Aktion ist aber eine ganz große Ausnahme bei uns.

Wo sehen sie aktuell besondere Herausforderungen?

Es sind eigentlich immer die gleichen Themen. Etwa der Digitalisierung standhalten zu können, damit der Handel attraktiv bleibt. Sicher ist ein großes Thema in diesem Zusammenhang, die Prozesse so zu erarbeiten, dass die Mitarbeiter möglichst viel auf der Fläche sind, statt etwa hinten im Lager. Dafür sind die Personalkosten einfach zu hoch. Es geht also darum, die Mitarbeiter so viel und effektiv wie möglich auf der Fläche zu haben.

Und ja, die Mietkosten sind sicher auch ein Thema in der Schweiz. Die bewegen sich nicht so runter, wie der Einzelhandel sich runter bewegt. Gerade wenn man in guten Lagen ist, ist der Spielraum doch beschränkt. Dann gibt es noch die Sortimentsfrage, die Nachhaltigkeit und natürlich die Inflation. Da werden zweifelsfrei noch weitere kommen, die das Spiel spannend machen.

Sind Ordermessen für Sie ein Thema?

Ja, das war früher aber schon noch stärker. Was wir immer besuchen, ist Mailand. Was wir oft besuchen, ist Riva und dann mal die eine oder andere Messe. Es kommt immer ein bisschen darauf an. Aber Mailand ist die wichtige, die lassen wir nicht aus. Riva ist die Gesprächsmesse. Da wird nicht viel geordnet, bleibt aber wichtig für uns, um Kontakt zu halten. In der Schweiz ist die Fashion Order Mall natürlich Pflicht.

Mit welchem Gefühl blicken sie nach dem Jubiläum auf die Zukunft?

Grundsätzlich mit einem guten, weil wir uns sehr wohl fühlen in der Branche und weil wir in 150 Jahren manche Krisen erlebt haben. Wir zeigen: Wir können Krisen bewältigen, und das macht uns auch Spaß. Und ich weiß, dass der Schuhhandel anstrengend und herausfordernd bleibt, glaube aber auch, dass man mit gezielten Innovationen noch so einiges erreichen kann. ■

Christian Kandlin

Firmenhistorie

Vor 150 Jahren führte Kaspar Appenzeller im Schweizer Brüttsellen eine Seidenfabrik. Aufgrund der hohen Zahl an arbeits- und heimatlosen Jugendlichen stellte der Industrielle und Philanthrop obdachlose Mädchen gegen Kost und Logis ein – die Jungen eigneten sich für die filigrane Arbeit an der Seide nicht. Auf einen Vorschlag des Schuhunternehmens Bally hin entschied sich Appenzeller für die Eröffnung einer Schuhfabrik, für die schließlich Jungen eingestellt werden konnten. 1874 wurden die ersten Brüttseller-Schuhe hergestellt. Da Appenzeller sich jedoch eher der Seide widmen wollte, delegierte er die Schuhproduktion an einen seiner Schwiegeröhne: Es war der Pfarrer von Kloten, Pfarrer Heinrich Walder, der das Pfarramt aufgab und Schuhindustrieller wurde.

Aufgrund der großen Produktionslücken, die zwischen den H/W- und F/S-Auslieferungen bestanden, entschied sich das Unternehmen Walder schließlich für die Eröffnung von und Auslieferung an eigene Stores. Hierfür übernahm die Fabrik vor der Schließung stehende Geschäfte und baute somit ein Portfolio von 16 Filialen auf. Aufgrund des starken Wachstums legte der schweizerische Schuhhändlerverband dem Unternehmen ein Embargo auf – sollten weitere Geschäfte eröffnet werden, würden die Händler keine Ware mehr annehmen.

Aufgrund des hohen Importdrucks in der Schweiz durch italienische und spanische Marken sowie durch die hohen Arbeitsbedingungen und des Lohndrucks kam es in den 70er-Jahren schließlich zur Schließung der Fabrik. Seitdem gab es bei Schuhhaus Walder viele Eröffnungen und Schließungen sowie langjährige Erfahrungen mit Monomarken- und Franchisestores.

Aktuell wird das Unternehmen von einer Viererspitze geführt: Neben Geschäftsführer Daniel Walder sind auch seine beiden Schwestern Martina Walder und Sandra Furger-Walder im Unternehmen aktiv und werden durch Sven Gerspacher im Controlling-Bereich ergänzt. Das Unternehmen beschäftigt aktuell rund 240 Mitarbeitende, davon mehr als 40 Lernende, in 28 Standorten in der Deutschschweiz.