

# WILLY BOGNER

**Marke ist Leidenschaft:** Die Keilhose auf der Skipiste hat den Namen Bogner weltberühmt gemacht. Die Nase für deren Erfolg hatte die Mutter, Sohn Willy baute das deutsche Sportmode-Unternehmen weiter aus. Daneben produzierte er mehrere Action-Filme in Schnee und Eis. Heute exportiert die renommierte Firma neben Sportmode auch Street-Wear in über 40 Länder. Willy Bogner über seinen Werdegang, Marilyn Monroe, Giorgio Armani, die Schweiz und Europa.

Interview: **Oliver Prange** Fotos: **Marc Wetli**

**Wie würden Sie Ihren Markenkern in ein paar Worten definieren?**

“Sportlich, hochwertig, international – das sind unsere drei Eckpunkte.”

**Wie unterscheiden Sie sich darin von anderen Marken?**

“Wenn Sie die drei Adjektive zusammennemen, dann gibt es nicht mehr viele andere Marken, die den gleichen Anspruch haben können. Wir haben unsere Kompetenz nicht nur beim daily Outfit, sondern auch beim Sport selbst. Was die Hochwertigkeit betrifft, sind die meisten Sportmodeunternehmen eher auf die Breite ausgelegt. Wenn Sie schauen, wer wirklich einen Outfit über 5000 Franken verkaufen kann, dann bleiben nicht mehr viele übrig. Und die internationale Ausrichtung ist auch nicht überall gegeben. Also bei uns treffen die erwähnten Adjektive unseren Markenkern schon sehr genau.”

**Sie sind in den USA sehr aktiv. Wie unterscheidet sich der amerikanische vom europäischen Modemarkt?**

“Inzwischen hat sich das ziemlich angenähert. In den USA war zum Beispiel die Keilhose lange in, bevor man auch auf den Skianzug oder andere Bekleidung umstellte. Amerikaner sind sehr praktisch ausgerichtet. Auch die Technik, das Handling müssen stimmen. Früher hat man immer gesagt, die Europäer seien besser angezogen, hätten mehr Geschmack. Das stimmt heute auch nicht mehr. Die Amerikaner sind vielleicht noch ein wenig experimentierfreudiger als die Europäer. Wir können heute dieselben Kleider in Europa wie auch in den USA verkaufen.”

**Welches waren die Knackpunkte in der Entwicklung Ihres Unternehmens?**

“Der grosse Knackpunkt, der internationalen Erfolg gebracht hat, war die Erfindung der Keilhose. Meine Mutter hat als eine der Ersten das Potenzial der Keilhose erkannt und das Produkt in die USA gebracht. Sogar Marilyn Monroe trug die Hose, das war ein Super-Hit. Die Herstellungsweise der Hose, die wir zusammen mit einem französischen Unternehmen entwickelt hatten, sicherte uns einen Vorsprung über Jahre hinaus. Die Keilhose hat die besten Figuren gemacht, die man sich vorstellen kann, und das haben viele genutzt – darunter eben auch so bekannte Schauspielerinnen wie die Monroe. Eine weitere Entwicklung brachte die veränderte Konstruktion und der Aufbau mit anderen Materialien. Skianzüge wurden wärmer, schützten effektiver vor Kälte. Da haben wir ebenfalls mitreagiert. Wir gehörten zu den Ersten, die neue Silhouetten und neue Optiken gebracht haben.”

**Wann kam der nächste Schub?**

“Der kam mit der Erfindung des elastischen Nylons in den Siebzigerjahren. Da waren wir mit den einteiligen Skianzügen punkto Schnitt und Design lange ganz vorne. Wichtig war für uns aber auch, dass wir uns geöffnet und uns nicht mehr nur auf Skimode, sondern auf Sportswear generell ausgerichtet haben. Was heute ein selbstverständlicher Teil des Angebotes ist, war vor 30, 40 Jahren noch ein Randthema. Man kleidete sich damals eher formell, ausser in der Freizeit. Heute beeinflusst die Freizeitmode die gesamte Mode.”

**Sportswear als modische Kleidung. Hat dieser Umstand zur Entwicklung Ihres Unternehmens beigetragen oder eher Konkurrenz gebracht?**

“Beides war der Fall. Wir bewegen uns in einem

umkämpften Umfeld. Die Mode ist ein sehr flexibles Thema. Jeder, der eine gute Idee hat, kann sehr schnell einsteigen, und dies mit relativ geringer Anfangsinvestition.“

**Welches waren die schwierigeren Phasen Ihres Unternehmens?**

“Unsere Struktur, die wir in Deutschland aufgebaut haben und die vor 15 Jahren noch existierte, war auf die Dauer nicht zu halten. Durch die Öffnung der Grenzen, die Industrialisierung und bessere Ausbildung von Arbeitskräften weltweit, wurde es dringend notwendig, sich international aufzustellen. Heute produzieren wir überhaupt nicht mehr in Deutschland. Wir sind von einem selbst produzierenden zu einem marketingorientierten Unternehmen geworden. In Deutschland machen wir noch Marketing und Entwicklung, in 30 anderen Ländern produzieren wir und exportieren in 40 weitere Länder. Wir haben mehr und mehr logistische Strukturen angenommen. Im Verlaufe der Zeit mussten wir in Deutschland eine Produktionsstätte nach der anderen schliessen. Das war ein ganz schwieriger Prozess. Auch in den Köpfen der Leute, die diese Entwicklung nicht als Chance, sondern als Gefahr gesehen haben. Wir haben diese Entwicklung als Chance gesehen und haben sie gut überstanden, im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen unserer Branche. Im Bekleidungsbereich existieren in Deutschland heute noch ein Zehntel der Betriebe wie vor 15 Jahren.“

**Haben Sie in Krisenzeiten auch schon mal dran gedacht zu verkaufen?**

“Wir haben uns stets Gedanken über neue Strukturen gemacht, um dem Wettbewerb gewachsen zu sein. Wir haben vor rund acht Jahren auch mal mit einem Börsengang geliebäugelt – die Idee wurde dann aber wieder fallen gelassen. Aber wir sind stets dabei, uns andere Finanzierungsformen anzusehen ...“

**... andere habens ja gemacht, ich denke da an die Firma Boss, die verkauft wurde ...**

“Ja, es gibt da zwei Aspekte. Der eine ist der kommerzielle Aspekt – der andere wirft die Frage auf, was man mit seinem Leben anfangen will. Ich weiss nicht, ob man glücklich ist, wenn man sein eigenes Unternehmen, das man aufgebaut hat, verkauft hat. Zusätzlich schwierig ist es, wenn man sieht, dass es die Nachfolger auch sehr gut oder sogar noch besser machen. Im Falle Boss ist es ja gut gegangen, aber in anderen Fällen war der Verkauf einer Marke deren Tod.“

**Wie sieht Ihr Zeitmanagement aus? Sie waren und sind ja auch an anderen Fronten tätig, zum Beispiel beim Film?**

“Gegen aussen sieht es vielleicht anders aus, als es in Tat und Wahrheit ist. Ich habe jeweils einen Film in zwei Jahren gemacht, und dies hat mich während drei, vier

Monaten beansprucht, wenn man alles zusammenzählt. Die Filme haben aber auch viel für die Marke getan und die Kompetenz der Marke in einem dynamischen, schnell wechselnden Markt immer wieder neu positioniert. Früher war dies auch nicht selbstverständlich, dass man Mode und Film kombinieren kann. Ich habe häufig die Kritik gehört, lass doch die Filmerei und kümmere dich mal endlich um dein Geschäft! Wenige haben verstanden, dass der Film ein wichtiger Eckpfeiler der Kommunikation ist.“

**Offenbar waren Sie Ihrer Zeit voraus.**

“Mag sein, es hat mir einfach Spass gemacht, mich mit Bildern, mit Fotografie und Film zu befassen.“

**Wie sind Ihre Filme entstanden?**

“Es gibt verschiedene Vorgehensweisen. Wenn man einen Spielfilm macht, dann braucht man selbstverständlich ein Drehbuch, nach dem man arbeitet. Wenn es mehr um optische Dinge geht, die auch nicht alle vorhersehbar sind, dann muss man spontan und schnell reagieren. So oder so sollte man im Kopf die Bilder schon sehen, bevor man dreht. Wenn Sie eine Pulverschnee-Sequenz planen, ist es etwas anderes, als wenn Sie eine Free-Style-Szene drehen wollen. Da ist schon viel Planung dahinter. Man geht nicht einfach los und sagt, jetzt schauen wir, was uns einfällt.“

**Hat die Filmerei, insbesondere der Umgang mit Sportlern, Ihre Arbeitsweise und Haltung im Unternehmen beeinflusst?**

“Ja, ich werde von den Leuten oft gefragt, ob ich vom Leistungssport etwas fürs Unternehmen gelernt hätte. Ich glaube, das Wichtigste ist, dass man lernt zu verlieren. Im Sport – ganz egal in welchem – verliert man ja viel häufiger, als man gewinnt. Da darf man sich nicht entmutigen lassen. Was mich immer beeindruckt, ist, dass Leute, die den 60. Schlussrang belegen, immer wieder dabei sind, auch wenn sie keine Chance haben, mal den 30. Rang zu belegen. Aber nächstes Mal werden sie vielleicht 50., und das ist schon ein riesiger Erfolg für sie.“

**Wie kann man das auf das Geschäftsleben übertragen?**

“Gerade in der Mode können Sie ja nie alles genau treffen. Sie sind mit Ihrer Planung immer zwei Jahre voraus vor der eigentlichen Marktentwicklung. Ich sage immer, wir schießen mit Schrot. Wir haben nicht ein einziges grosses Produkt, sondern viele kleine. Da stellt sich immer wieder die Frage, wie viele Produkte lässt man auf den Konsumenten los? Unser breites Sortiment zielt entsprechend auf ein breites Publikum. Das reicht von sehr funktionsbezogen bis zu sehr modisch.“

**Wenn eine Linie nicht funktioniert, kann man sich erklären, warum?**

“Hinterher ist man ja immer schlauer. Man hat dann

auch viele Kommentare von Leuten gehört. Häufig spielen da subjektive Kriterien wie der persönliche Geschmack eine Rolle – diese Dinge kann man vorher nicht kennen. Beim Endverbraucher kann ein Produkt gut ankommen, aber man hat Probleme mit dem Handel, weil er das Produkt nicht gut findet und dementsprechend nicht kauft. Auch da spielen natürlich die persönlichen Präferenzen eine entscheidende Rolle. Sicher helfen uns bei der Planung auch die Absatzzahlen der letzten Kollektion, die Entwicklung des Marktes und die Kenntnis des Umsatzes beim Händler X und Y. Aber es bleibt ein Gebiet, das unsicher und nicht mit Marktforschung zu klären ist.”

**Welche Gedanken stehen hinter Ihrem Distributionskonzept?**

“Heute existieren ja häufig mehrere Konzepte, die parallel nebeneinander funktionieren. Das Verbraucherverhalten hat sich auch verändert. Durch unser Home-Shopping-Magazin, das wir kürzlich neu kreiert haben, tragen wir dem Trend zum Direktmarketing Rechnung. Auch via Internet sind wir aktiver vertreten. Alle diese Absatzkanäle laufen bei uns parallel zu unseren eigenen Verkaufsgeschäften und solchen von Dritten. Der Verbraucher nützt ja auch für bestimmte Dinge das Internet, für andere den Katalog oder das Geschäft. Es muss alles in sich stimmig sein, und es muss alles der Hochwertigkeit der Marke entsprechen.”

**Hat der Detailhandel nicht Einwände gegen Ihre eigenen Läden?**

“Doch, diese Entwicklung gibt es schon seit Jahren. Gerade in der Schweiz war das schwierig, mit eigenen Shops aufzutreten. Aber die etwas verständnisvolleren Detailhändler haben eingesehen, dass alles, was der Marke gut tut, auch ihnen gut tut. So haben wir auch beweisen können, dass der Mono-Shop einer Marke den Detailhandel überhaupt nicht negativ, sondern nur positiv beeinflusst. Der Verbraucher nimmt die Marke einfach anders wahr. Verschiedene Geschäfte haben zu Beginn verärgert reagiert und uns nicht mehr geführt – aber die gibt es heute nicht mehr. Heute ist es im Rahmen der Markenpolitik selbstredend, dass eine Marke so genannte Flagship Stores haben muss, um sich so darzustellen, wie dies die Kunden eigentlich erwarten.”

**Warum war es gerade in der Schweiz schwierig, Fuss zu fassen?**

“Gerade der Sporthandel ist in der Schweiz nach wie vor ziemlich konservativ und territorial eingestellt. Man sieht es nun auch an unserem Magazin, das direkt an unsere Kunden geht, und das im Territorium anderer Sportgeschäfte. Da kommt Kritik auf, aber diese Leute sehen nicht, dass die Werbung für unsere Marke auch Werbung für jene Marke ist, die ihnen gut tut. Zuerst müssen wir ihnen das beweisen. Das ist in anderen Ländern viel einfacher, zum Beispiel in den USA.”

**Machen Sie sich auch Gedanken über die Vergrößerung Ihrer Produktpalette?**

“Das Lizenzgeschäft ist heute ein wichtiger Faktor für jede Marke. Gerade das Parfum, das heisst der Duft, ist ein entscheidender Kommunikationsträger. Er ist – ähnlich wie mit den Accessoires – ein Einstieg in die Marke, weil er preiswerter ist als ein Anzug. Wie wichtig Accessoires sind, zeigt, dass heute einige der wichtigsten Mode-Labels wie Gucci oder Prada vom Accessoire herkommen. Eine Tasche zum Beispiel mit einer Aufschrift ist weltweit der bessere Markenträger als ein Deux-Pièce, dessen Label gegen innen gekehrt und nicht sichtbar ist.”

**Was ist, wenn die Tasche plötzlich wichtiger wird als die Mode?**

“Natürlich muss man sich die Kontrolle sichern wie auch die Auswahl des Partners, der die Lizenz für Accessoires bekommen hat. Auch wenn die Tasche mehr Erfolg als die Kleidung haben sollte, so muss es insgesamt ins Markenbild passen. Und man behält sich natürlich die Markenführung, die Kommunikation und die Werbung vor, damit nicht zu viele andersartige Messages auf dem Markt erscheinen. Und überall da, wo die Taschen integrierbar sind, werden sie auch von uns angeboten und verkauft.”

**Was machen Sie alles in Lizenz?**

“Wir machen Kosmetik, das heisst Duft, dann Gepäck, Jeans, Sonnenbrillen inklusive Korrekturfassungen, Schuhe und jetzt auch Skier. Unsere Bambusskier haben für viel Aufsehen gesorgt. Wir haben auch regionale Lizenznehmer wie jener zum Beispiel in Korea, der dort unsere Golfkollektion vertreibt.”

**Wie sieht der typische Bogner-Kunde aus?**

“Die zu Beginn erwähnte Hochwertigkeit bedingt eine Altersgruppe, die ein bestimmtes Einkommen hat. Wir fangen ungefähr bei 30 an. Die Kunst besteht immer darin, die ‘neuen’ 30-Jährigen als Kunden zu gewinnen, ohne die älteren Stammkunden zu verlieren. So haben wir die Marke Fire & Ice dazugenommen, die ein bisschen jünger und trendiger ist. Das ist für viele Leute auch ein guter Einstieg in die Hochwertigkeit. Fire & Ice ist preislich nicht so hoch wie Bogner. Wir haben es zunehmend beim Sport mit jungen und jung gebliebenen Leuten zu tun, gerade beim Skifahren. Wir möchten da als moderne Marke mit Tradition gesehen werden. Das ist auch ein Balance-Akt. Das verlangt viel Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Und man darf nie denken, man hätte es geschafft.”

**Das bedeutet auch, dass Sie sich immer wieder neu erfinden müssen?**

“Richtig. Wir wechseln heute über 90 Prozent aller Produkte jedes Jahr aus. Es gibt inzwischen nicht nur Winter- und Sommerkollektionen, sondern Monatsprogramme. Es ist alles noch viel schneller geworden.”

**Wie nehmen Sie Trends auf? Beschäftigen Sie spezielle Trend-Scouts?**

“Die Trend-Scouts sind wir selber, wir sind viel unterwegs weltweit und halten die Augen offen. Unsere Designer und wir selber schauen uns nach Dingen um, die man noch nicht gesehen hat. Wir beurteilen dann, ob dies was für uns ist oder nicht. Passt der Stoff, passt die Farbe? Natürlich sieht man auch das, was die anderen machen. Und man schaut sich die Medien an.”

**Sie kennen sich auch bei Schweizer Unternehmen der Branche aus. Wie beurteilen Sie die Entwicklung, die Bally genommen hat?**

“Das Schlimme ist, dass so viele verschiedene Richtungen eingeschlagen wurden. Dadurch wird die traditionell gute Marke nicht mal mehr im Schuhmarkt als Leader wahrgenommen. Der Markenkern wird beschädigt. Das wiederherzustellen, ist nur mit riesigen Anstrengungen möglich. Alleine mit Geld ist das nicht machbar. Wichtig ist die Definition dessen, was Kernkompetenz ist und wie die neue Strategie aussehen soll. Es ist sicher nicht einfach.”

**Bogner präsentiert sich nicht an den Shows in Paris oder London. Warum nicht?**

“Erstens ist es sehr teuer, dort dabei zu sein, wenn man nicht zu den grossen Players des Mode-Entertainments und dessen Vermarktungsketten gehört. Und zweitens sind diese Orte Jahrmärkte der Eitelkeiten, wo sich die Designer präsentieren, wo sie auffallen und auch schockieren müssen.”

**Was glauben Sie, wie schauen diese Big Player auf Bogner?**

“Keine Ahnung... da müssten Sie sie fragen. Ich denke, die haben bestimmt einen gewissen Respekt, schliesslich sind wir nun schon seit zwei Generationen unterwegs. Auch die ganz Grossen mussten ja darum kämpfen, dass sie ein paar Jahrzehnte überlebten und nicht nur ein kurzes Sternschnuppen-Dasein hatten. Die Balance zwischen Kontinuität und Veränderung in unserer Branche ist sehr schwierig und bleibt eine ständige Herausforderung.”

**Es braucht bestimmt viel Zeit, bis eine Marke in den Köpfen der Leute ist.**

“Das ist richtig. Wenn Sie schauen, wie viele Marken in unserem Business die zweite Generation überleben, dann werden Sie merken, dass nicht allzu viele darunter sind. Es ist eine Sache, eine Marke aufzubauen, und eine zweite, später mit den veränderten Marktbedingungen umzugehen. Das Letztere zu realisieren, ist oft schwieriger. Bally ist ein gutes Beispiel dafür. Und es gibt zahlreiche Marken, die das eben nicht geschafft haben. Es ist nicht leicht, aber es ist spannend.”

**Viele Modeschöpfer haben ihre Produktion nach Asien ausgelagert. Damit geht auch viel Know-how in Europa verloren. Ist dies nicht problematisch?**

**gert. Damit geht auch viel Know-how in Europa verloren. Ist dies nicht problematisch?**

“Dieser Prozess ist wahrscheinlich nicht aufzuhalten, wenn wir uns nicht selber radikal verändern. Und dies tun wir nicht. Wir haben die Macht der Globalisierung noch nicht verstanden. Wenn Arbeit dorthin geht, wo sie zu niedrigsten Preisen und guter Qualität angeboten wird, so ist dies das Gesetz des Wettbewerbs. Diesem Gesetz kann sich niemand entziehen, der konkurrenzfähig bleiben will. Wenn ein Produkt qualitativ gleich ist, aber viel günstiger angeboten wird, so wird dieses Produkt gewinnen. Zudem hat man in Asien nicht den Druck der Gewerkschaften.”

**Welche Rolle spielt dabei die Politik bei uns?**

“In Deutschland ist es so, dass sich die Politik immer mehr vom wirtschaftlichen Denken abkoppelt. Schauen Sie nur die Wachstumsraten der Wirtschaft an. Wie viele Betriebe wandern ab, auch jene, die in den neuen Wachstumsfeldern tätig sind. Dies geschieht nur darum, weil die Politik nicht mitspielt und sich aus wichtigen Entscheidungen verabschiedet. Etwas mehr Glück haben wir nur in Bayern. Die verfolgen eine gute Strategie, indem sie die Zukunftstechnologien bewusst ansiedeln. Die Entwicklung verläuft da ganz anders, als in den anderen Bundesländern. Ich denke, es muss noch weiter bergab gehen mit der Wirtschaft in Deutschland, bis sich wirklich was bewegt.”

**Als Sie Betriebe schliessen mussten, da sind die Gewerkschaften an Sie herangetreten?**

“Ja, die Sozialpläne, die wir ausarbeiten mussten, wurden für uns fast zur existenziellen Frage. Wenn Sie heute in Deutschland einen Betrieb schliessen müssen, dann kostet Sie das Millionen. Und das muss eine Firma erst mal überleben. Gott sei Dank haben wir diesen Prozess bei uns jetzt abgeschlossen und sind weitgehend neu strukturiert. Unsere Entwicklung, die Kreativität und die Technik sind in Deutschland geblieben, und von da aus gehen wir in die Welt und zeigen dort, wo produziert wird, wies geht. Ich glaube, dass wir jetzt eine Struktur haben, die für die nächsten zehn Jahre gut ist. Und München, wo unsere Betriebszentrale steht, ist eine gute Stadt. Vergleichbar vielleicht mit der Schweiz. Nur, dass die Schweiz ihre grösste Chance verpasst hat, indem sie nicht der EU beigetreten ist. Die Schweiz hätte zum Verwaltungs- und Wirtschaftszentrum Europas werden können. Jeder wäre doch gerne in die Schweiz gekommen. Brüssel hätte in der Schweiz viel leichter seinen Sitz gefunden als in Belgien. Die Internationalität der Schweiz und das Vertrauen, das sie überall genießt, wären die ideale Voraussetzung dafür gewesen. Es ist ein Jammer, dass sich die Schweiz stattdessen immer mehr abschottet.”

**Sie sind seit 30 Jahren verheiratet und arbeiten mit Ihrer Frau**

**im selben Betrieb. Ist dies nicht schwierig?**

“Nein, im Gegenteil. Es ist für mich sehr belebend. Gerade in unserer Branche ist die weibliche Sensibilität und Emotionalität einer der wesentlichen Kunden-faktoren, die wir Männer gar nicht nachvollziehen können. Wir brauchen diesen Input, diese Emotion. Meine brasilianische Frau ist da eine sehr offene Quelle, auch was den Geschmack betrifft. Da haben Frauen einfach eine andere Wahrnehmung. Selbstverständlich braucht es den Respekt der gegenseitigen Meinung. Wir haben grosses Glück, dass wir in einer Branche sind, in der beide ihre Rolle haben. Sport ist eher männlich besetzt, Mode eher weiblich – die beiden Dinge zu kombinieren, dies ist die Aufgabe.”