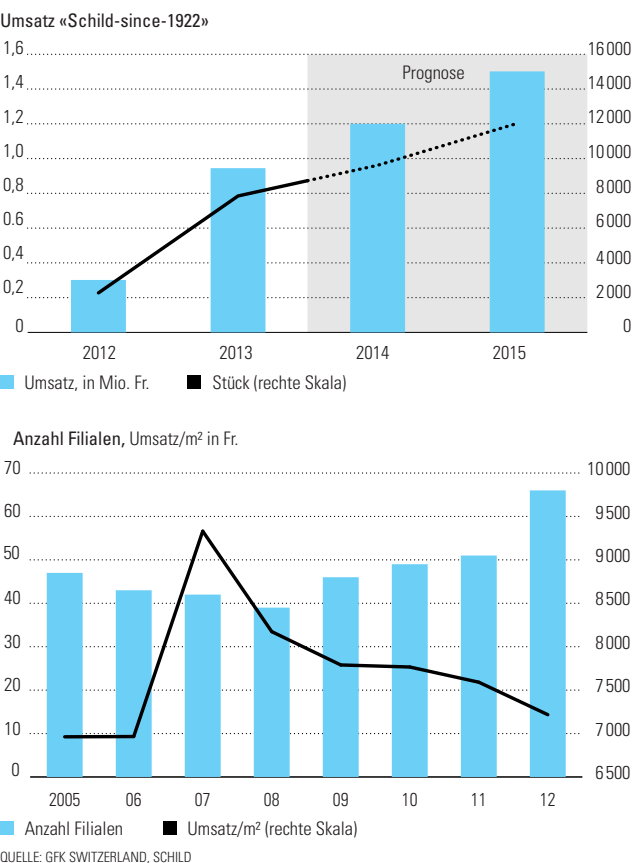


Schild erhofft sich Schwung dank Schweiz-Strategie



FALLSTUDIE: MODEHAUS SCHILD

Zurück in die Schweiz

Das Modehaus Schild testet mit neuer Linie die Grenzen des «Re-Shoring»

Schild hat mit «since 1922» eine Linie lanciert, die dem Swissness-Trend Rechnung trägt. Die Artikel sollen so weit wie möglich hierzulande hergestellt werden. Die Möglichkeiten zur Beschaffung in der Schweiz sind jedoch begrenzt.

Sergio Aiolfi

Worum geht es? Schild setzt verstärkt auf Swissness. Das zur Globus-Gruppe gehörende Modehaus hat 2012 eine Marke namens «Schild since 1922» lanciert, die einerseits an die Tradition des Hauses erinnern soll, die Gründung vor 92 Jahren, mit der andererseits aber auch das Angebot an Kleidern schweizerischer Herkunft ausgebaut wird. Damit soll ein Alleinstellungsmerkmal geschaffen werden, das die Abgrenzung gegenüber den internationalen Massenware-Anbietern erlaubt. Derzeit ist das Sortiment der neuen Linie indes noch bescheiden; es umfasst Hemden, Polo-shirts, Pullover und Krawatten. Und auch der damit generierte Umsatz (2013: 975 000 Fr. oder knapp 1% des Gruppenerlöses) ist marginal. Die Dynamik, mit der sich die neue Linie entwickelt, ist indes beträchtlich. Im laufenden Jahr rechnet die Firmenführung mit einer Wachstumsrate von 23%, 2015 sollen es 25% sein.

Schild hat mit dem Re-Shoring der Beschaffung von Eigenmarken-Produkten, die etwa die Hälfte des gesamten Sortiments ausmachen, schon vor der Lancierung dieser neuen Schweizer Linie begonnen. Von 2008 bis heute hat sich der Anteil der in Fernost gefertigten Einkäufe von 28% auf 13% verringert. Damit sind zwar die Einkaufspreise gestiegen; die grössere Nähe zu den Beschaffungsquellen hat jedoch den Vorteil, dass sich schneller auf Modetrends reagieren lässt. Auch ist die Wertschöpfungskette einfacher zu kontrollieren, was angesichts einer Käuferschaft, die nach den Aussagen von Schild-CEO Thomas Herbert in zunehmendem Masse wissen will, unter welchen Bedingungen die angebotene Ware hergestellt worden ist, immer wichtiger wird.

Anvisierte Ziele Für Schild ist die neue Marke ein strategisches Projekt. «1922» soll die Positionierung und die Erkennbarkeit des Unternehmens am Markt verbessern und dazu beitragen, die Zahl der Stammkunden (die für etwa vier Fünftel des Umsatzes verantwortlich sind) zu steigern. Profilierung wird höher gewichtet als Profitabilität,

was impliziert, dass man bei den Verkaufspreisen knapp kalkuliert und Margeneinbussen in Kauf nimmt. Die Firmenführung betont gleichwohl, dass sich auch mit den neuen Produkten Geld verdienen lässt.

Vorgesehen ist, das Sortiment kontinuierlich auszuweiten. Man prüft, ob in Ergänzung zur jetzigen Auswahl auch Hosen, Vestons und Anzüge ins Angebot aufgenommen werden können. Darüber hinaus soll die Damengarderobe ausgeweitet werden. Langfristig peilt man eine Vollkollektion an und geht davon aus, dass mit «1922» dereinst ein Umsatz von 3 Mio. bis 5 Mio. Fr. erzielt werden kann.

Zugrundeliegende Annahmen Das Konzept der neuen Linie geht davon aus, dass die hiesige Textilindustrie imstande ist, Importe, die zuvor aus Asien oder aus dem europäischen Ausland gefertigt worden waren, zumindest teilweise zu substituieren. Indizien für ein allgemeines Re-Shoring in der Textilbranche sind in der Tat auszumachen. Allerdings ist man in der Schweiz von einer voll integrierten Textilbranche weit entfernt; die Nachwirkungen des jahrzehntelangen Niedergangs des Industriezweigs sind deutlich zu spüren.

Im Weiteren nimmt man bei Schild an, dass sich die angestrebte Differenzierung am Markt durch eine kluge «Inszenierung» der neuen Linie bewerkstelligen lässt: Eine vorteilhafte Positionierung der Artikel in den Läden zählt dazu ebenso wie ein Büchlein, das jedem Artikel beigelegt wird und Werthaltigkeit und Geschichte des Produkts dokumentiert. Das Verkaufspersonal ist zudem speziell geschult worden und ist angehalten, die Kunden mit Nachdruck auf die Neuheit aufmerksam zu machen.

Das «1922»-Sortiment besteht zu einem grossen Teil aus Hemden, und davon sind rund 60% klassisch weiss oder hellblau, ein Umstand, der die Möglichkeiten zur «Inszenierung» begrenzt. Umso wichtiger sind deshalb Hinweise auf die weniger sichtbaren Charakteristika der Artikel: die Premium-Baumwolle, die Knöpfe, die dank «thermofixierter Knopfsicherheit» garantiert nicht abfallen, die Metallstäbchen, die statt der sonst üblichen Plastic-Einlagen die Kragenspitzen verstärken. Der Käufer muss davon überzeugt werden, dass diese Extras den höheren Preis des Hemdes rechtfertigen.

Alternativen Die Preisgestaltung ist gleichwohl ein heikles Unterfangen. Die Produkte sind teurer als die übliche Massenware; Hemden und Pullover kosten 149 Fr., Krawatten 129 Fr. Die

Artikel sind im Stil jedoch zeitloser als die modischen Massenprodukte, lassen sich mithin mehrere Saisons tragen, was als Argument zur Rechtfertigung des relativ hohen Preises eingesetzt werden kann. Die Linie liess sich gleichwohl nicht einfach im Luxussegment ansiedeln. Für Hemden ab 150 Fr. wird, wie Firmenchef Herbert erklärt, «die Luft dünn». Um die neue Linie bekannt zu machen, bedurfte es indessen einer kritischen Verkaufsmasse, und dazu musste der Preis unter 150 Fr. gehalten werden. Mit einem teureren Produkt wären möglicherweise die gleichen Umsätze zu erzielen gewesen, allerdings bei geringerem Volumen, was der strategischen Vorgabe widersprochen hätte. Mit den bewusst knapp kalkulierten Margen hat Schild auch sichergestellt, dass Konkurrenten, die mit tieferen Preisen in das Swissness-Geschäft einsteigen, einen schweren Stand haben.

Warnschilder Die Lancierung der neuen Marke muss als Experiment mit offenem Ausgang betrachtet werden, ist doch unklar, ob die Schweizer Textilindustrie kapazitäts- und qualitätsmässig überhaupt imstande ist, dem von Schild für «1922» erhobenen Vollkollektions-Anspruch zu genügen. Bisher war die Wertschöpfungskette der Produkte nur zu zwei Dritteln in der Schweiz angesiedelt, mit Variationen je nach Artikel. Bei den Pullovern, die von der Strickwarenfabrik Traxler in Bichelsee fabriziert werden, beträgt die Swissness (abzüglich der nicht in der Schweiz gewonnenen Baumwolle) 100%. Bei den Hemden und Blusen stammen die Stoffe aus der Weberei Appenzell, die Konfektionierung erfolgt jedoch in Bosnien. Die Krawatten werden zwar in der Schweiz gefertigt, die Seidenstoffe bezieht man aus Como. Es bestehen wohl Pläne, mehr Arbeitsprozesse in die Schweiz zu verlagern, die geringe Zahl geeigneter Produzenten dürfte aber noch für lange Zeit als beschränkender Faktor wirken. Das hat zur Folge, dass Schild für die Alimentierung der neuen Linie auf wenige Hersteller angewiesen bleibt. Sollten diese Probleme haben, stehen bei der Beschaffung kaum Ausweichmöglichkeiten zur Verfügung.

Für den Fall, dass die angestrebte «Verschweizerung» der Produktion gelingt, ergeben sich neue Herausforderungen. Der Einkauf dürfte sich verteuern, mit der Folge, dass die Preise etwa für Hemden von 149 Fr. auf 199 Fr. erhöht werden müssten. Und hier wäre «die Luft dünn», was implizieren würde, dass man beim strategischen Ziel, ein kritisches Absatzvolumen zu erreichen, Abstriche machen müsste.

Steuern

Rückzahlung von Boni – eine steuerliche Knacknuss

Philip Robinson · Im Zuge der Finanzkrise und des damit einhergehenden politischen Drucks sowie zur Vermeidung möglicher Zivilprozesse über Rückerstattungs- und Verantwortlichkeitsansprüche wurden Teile von Bonuszahlungen und anderer Lohnleistungen «freiwillig» an den Arbeitgeber zurückgegeben. Konkret erfolgte die Rückerstattung durch Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsmitglieder von Schweizer Banken. Den Betroffenen steht im Ergebnis ein geringerer Lohn zur Verfügung. Es wäre daher naheliegend, diesen als Grundlage für die Berechnung der Einkommenssteuer und Sozialversicherungsabgaben heranzuziehen.

Aus steuerrechtlicher Sicht kann dieser Schluss nicht ohne weiteres gezogen werden. Die Lohnrückzahlung wirft Fragen auf: Ist jeder Vermögenszufluss einkommensbildend, selbst wenn er zurückerstattet wird? Hat die Lohnrückzahlung eine neutralisierende Wirkung? Sind Lohnrückzahlungen als Berufskosten zu verbuchen, oder stellen sie eine unbeachtliche Einkommensverwendung dar? In einem kürzlich publizierten Entscheid vom 24. März 2014 setzte sich das Bundesgericht damit auseinander.

Die Fragen lassen sich nicht in Kürze beantworten, geben aber Anlass, sich mit einer Thematik des Einkommenssteuerrechts zu befassen: dem Gewinnungskostenbegriff. Als steuerlich abzugsfähige Gewinnungs-

kosten gelten alle Aufwendungen des Steuerpflichtigen, die im Zusammenhang mit der Erzielung (Gewinnung) des Erwerbseinkommens stehen. Diese auch als Berufskosten bezeichneten Aufwendungen sind von den Lebenshaltungskosten, welche das steuerbare Einkommen nicht vermindern, abzugrenzen. Der Gesetzgeber lässt aber aus steuerpolitischen Gründen auch gewisse nicht berufsbedingte Ausgaben (zum Beispiel im Bereich der Vorsorge) zum Abzug zu. Freiwillige Leistungen fallen in der Regel unter die steuerlich unbeachtlichen Lebenshaltungskosten.

In den dargestellten Fällen ergliefen die Rückzahlungen zwar vorderhand freiwillig, das Bundesgericht hielt aber fest, dass aufgrund der Umstände nicht automatisch von einer freiwilligen Leistung gesprochen werden kann. Das Kriterium eines «extrem hohen externen Drucks» sei aber auch zu unbestimmt, um darin pauschal einen beruflich bedingten Vermögensabfluss zu sehen.

Die steuerliche Charakterisierung von Lohnrückleistungen ist einzelfallbezogen vorzunehmen und die im vorliegenden Fall bejahte Einkommensminderung nicht in jedem Fall garantiert. Es bleibt abzuwarten, wie die Behörden den höchstrichterlichen Entscheid in der Praxis umsetzen werden.

Philip Robinson ist Leiter Steuern und Recht bei EY Schweiz.

ANZEIGE

Schweizer Aktien – Ausserbörslicher Handel der Zürcher Kantonalbank

Branche	Valor	Titelbezeichnung	Geld	Brief	Rendite	% 2014
Index	18382759	KMU Index	1'032.06	-	-	-1.42%
Finanzen	13618257	acervis Bank N	1'115.00	1'155.00	2.87%	-0.45%
	3115108	SeeBeteiligungs AG N	945.00	1'050.00	1.16%	-3.08%
	135186	Spar- und Leihkasse Münsingen	1'445.00	1'475.00	1.87%	-0.34%
	1017318	Wellinvest AG	3'600.00	3'675.00	4.17%	20.00%
Bahnen	143093	Arosa Bergbahnen N	110.00	125.00	0.00%	-4.35%
	1727783	Davos Klosters Bergbahnen	220.00	245.00	1.64%	2.33%
	2349727	Lenzerheide Bergbahnen	22.75	26.00	1.76%	1.11%
	900597	Pilatus-Bahnen N	1'600.00	1'600.00	1.56%	14.29%
Energie	1629001	Rigi Bahnen AG	3.90	4.45	0.00%	30.00%
	227626	Schiltorthornbahn AG	1'040.00	1'200.00	3.46%	0.00%
	169053	EW Jona-Rapperswil	4'510.00	5'000.00	3.33%	7.38%
	2050274	Holidigaz N	136.00	143.00	2.39%	0.00%
Immobilien	12944222	IBAAarau N	1'100.00	1'155.00	1.82%	4.76%
	262089	Wasserwerke Zug N	11'100.00	11'250.00	2.34%	12.69%
	255740	Espace Real Estate N	132.00	135.00	3.22%	-2.22%
	231303	Sia-Haus	4'250.00	4'800.00	3.76%	-2.30%
Industrie	635836	Zürcher Freilager AG	5'500.00	5'800.00	0.55%	2.80%
	652356	Griesser Holding N	925.00	1'100.00	2.16%	-6.09%
	1245763	Plaston Holding N	4'450.00	4'750.00	2.70%	-5.92%
	262678	Weiss & Appetito AG N	309.00	344.00	3.56%	-0.96%
Medien	4261528	Zur Rose N	21.05	24.00	2.38%	-15.80%
	3088868	AZ Medien AG	2'000.00	2'400.00	2.50%	17.99%
	12651797	Neue Zürcher Zeitung N	5'950.00	6'100.00	3.36%	9.98%
	167170	Zürcher Oberland Medien N	1'020.00	1'060.00	4.90%	7.94%
Nahrungsmittel	154180	Brauerei Falken I	11'200.00	12'800.00	0.45%	13.13%
	1604988	Patiswiss N	280.00	335.00	1.79%	-3.45%
	623401	Zuckerfabriken Aarberg und Frauenfeld	38.50	39.45	2.08%	-7.34%
	385703	Bad Schinznach N	2'250.00	3'000.00	1.60%	4.41%
Tourismus	1110034	Berneexpo Holding AG	410.00	440.00	2.93%	7.05%
	1601684	Ferien Hoch-Ybrig N	23.00	28.95	4.35%	9.52%
	254158	Grand Resort Bad Ragaz N	5'850.00	6'100.00	0.00%	-1.68%
	161329	Kongress- und Kursaal N	431.00	449.00	2.90%	11.95%
Transport	931972	Stadtcasino Baden N	475.00	530.00	0.26%	0.00%
	138901	Waldhaus Films Mountain Resort I	1'360.00	1'500.00	0.00%	0.74%
	4179	Weisse Arena N	120.00	135.00	1.67%	9.09%
	265863	Zürichsee-Schiffahrtsgesellschaft	160.00	250.00	3.13%	33.33%
Gesamtmarkt	141370	Alpar Flugplatz AG	48.00	80.00	0.00%	0.00%
	3201868	Auto Holding AG	390.00	430.00	2.56%	0.00%
	265844	Zürichsee-Fähre Horgen-Meilen N	8'150.00	8'350.00	1.23%	0.62%
	1328336	Precious Woods N	2.75	2.80	0.00%	19.57%

Zürcher Kantonalbank
 Ausserbörslicher Handel
 Postfach, 8010 Zürich
 Telefon 044 293 65 04

Internet: www.zkb.ch/ekmux
 Telekurs: .ZKB
 Reuters: ZKBOTC
 Bloomberg: ZKB/Equities

Kurse vom Mittwoch,
 4. Juni 2014,
 14.09 Uhr

Besuchen Sie uns auf www.zkb.ch/ekmux

Die nahe Bank Zürcher Kantonalbank