

Das Konzept des ABM funktionierte während über dreissig Jahren erfolgreich. Dann leiteten das Aufholen der Konkurrenz und Managementfehler das Ende ein. Die Parabel von Aufstieg, Glanz und Niedergang der Kleinpreis-Warenhauskette der Globus-Gruppe hat über den Bereich des Detailhandels hinaus Aussagekraft.

ABM – Erfolgsgeschichte einer Warenhauskette

Text: Werner Catrina

Inhalt:

Hans H. Mahler, der Inspirator

Globus – die Mutter

Georges Cavelti – der Macher

Das «Büro City» – Geburtsstätte des neuen Warenhauskonzeptes

Aus «Au Bon Marché» wird «ABM»

Blitzstart – erstmals volle Selbstbedienung

Georges Cavelti wird Unternehmensleiter des ABM

Wegweisende Werbung von E+U Hiestand

Zehn Jahre ABM

Wichtige Position der Filialleiter

Geniale ABM-Tragtasche – Vorbildliche Warendeklaration

Kontinuität bei den Lieferanten

Vor allem Eigenmarken

Grosse Herausforderung für die Einkäufer

Die Konkurrenz reibt sich die Augen

Schlagkräftige Administration

Shopping Center Spreitenbach als Meilenstein

Durchgehende Farben und Themen

Profil eines Managers aus den Bergen
Hochkonjunktur – Rezession – Aufschwung
Probleme bei ABM Österreich
Der Motivator geht
Der Niedergang des ABM
Migros übernimmt Globus-Gruppe
ABM in der Abwärtsspirale
Epilog
Anhang

Hans H. Mahler, der Inspirator

«Glückliche Umstände ermöglichten mir, zusammen mit fähigen Mitarbeitern, den ABM aufzubauen», schreibt Hans H. Mahler in seiner knappen Autobiografie. 1923 kam der Sohn von Margrit, einer geborenen Guhl, und E. Hans Mahler, dem Miteigentümer und Unternehmensleiter der Magazine zum Globus, in einer gutbürgerlichen Familie zur Welt. In Küsnacht bei Zürich erlebte er «eine problemlose und glückliche Jugend», wie er schreibt. Nach der Matur begann Mahler ein Jurastudium, das er 1947 nach einer Reise durch die USA jedoch abbrach. Daraufhin änderte der junge Mann sein Berufsziel und trat ins Geschäft eines Bekannten in Washington ein. Nach der Heirat mit der Zürcherin Sylvia Maeder begann er mit dem Studium an der Harvard Business School, das er 1950 mit dem MBA-Diplom abschloss. Im selben Jahr trat Hans H. Mahler als Assistent in die Forschungsabteilung der Magazine zum Globus ein, da ihn die Aspekte der Unternehmensführung und des Detailhandels zunehmend interessierten. Intensiv befasste er sich mit der Entwicklung neuer Verkaufsformen wie der Selbstbedienung, die in den USA rasch an Popularität gewann. Das traf sich gut, denn die Magazine zum Globus mit Warenhäusern in mehreren Schweizer Städten suchten nach neuen Verkaufsmodellen. E. Hans Mahler gab seinem Sohn Hans H. Mahler darum den Auftrag, mit einer kleinen Studiengruppe Möglichkeiten für die Expansion der Magazine zum Globus zu erkunden. Während ein Globus-Warenhaus mehrere Tausend Quadratmeter Fläche beanspruchte, wollte man sich bei den geplanten neuen Läden auf knapp tausend Quadratmeter und ein

kompaktes, preisgünstiges Sortiment beschränken. Ein junges Team unter der Leitung von Hans H. Mahler sollte die Idee einer neuen Kleinfilial-Kette (KFK) planen und aufbauen. Wie brillant das gelungen ist, schildert unser Report.

Globus – die Mutter

«Alles für alle unter einem Dach», lautete die Devise des ersten Schweizer Warenhauses, das Weber Junior, der Sohn eines wohlhabenden Händlers und Marktfahrers, 1892 in Zürich eröffnete. Der unbescheidene Name des neuartigen Konsumtempels: «Weber's Bazar ohne Gleichen». Das Warenhaus im Stile der Belle Epoque auf der Papierwerdinsel in der Limmat nahe dem Hauptbahnhof war anfangs ein Publikumsmagnet; doch dann brachen die Umsätze ein. Bankier Heinrich Burckhardt übernahm den von der Pleite bedrohten Bazar und startete den Betrieb 1907 neu unter der Bezeichnung «Magazine Globus», beargwöhnt von den vielen Detaillisten in der Limmatstadt. Warenhäuser und grosse Bazare machten in jenen Jahren nur gerade rund zwei Prozent des Detailhandelsumsatzes aus; kleinere Geschäfte sahen jedoch in den Warenhäusern einen bedrohlichen Feind und bekämpften die neue Verkaufsform mit allen Mitteln.

1909 veräusserte Burckhardt sein «Warenhaus-Globus», wie es jetzt hiess, an neue Eigentümer, welche von der Branche wenig verstanden; Globus verkam zum Ramschladen, die Geschäfte liefen immer schlechter. Als die in Not geratenen Besitzer die Lieferanten mit Globus-Obligationen entschädigen wollten, kam es 1917 erneut zum Eklat: Der Textilkaufmann Emil Mahler aus Thalwil am Zürichsee erwarb die Aktienmehrheit des Unternehmens.

Nach den harten Zeiten des Ersten Weltkrieges entdeckte Globus den Versandhandel und brachte den Kunden die bestellte Ware per Lastwagen nach Hause. 1923 übernahm E. Hans Mahler, der Sohn des Besitzers, mit 27 Jahren die Leitung der Magazine zum Globus. Der ambitionöse junge Mann hatte in Lyon eine kaufmännische Laufbahn in der Seidenindustrie begonnen, die er zu Gunsten der neuen Herausforderung abbrach.

Mitte der Zwanzigerjahre trat ein neuer Konkurrent auf den Plan, Duttweilers Migros, die mit ihren Verkaufswagen ein schmales Tiefpreis-Sortiment zu den Kunden brachte. Wie den Erzrivalen Jelmoli traf die Krise der Dreissigerjahre auch die Magazine zum Globus hart, doch das Unternehmen kam ohne Entlassungen durch die wirtschaftliche Depression. 1933 verbot ein dringlicher Bundesbeschluss den weiteren Ausbau und die Eröffnung neuer Warenhäuser,

Einheitspreis- und Filialgeschäfte. Das Kleingewerbe und seine Vertreter in den wirtschaftlichen und politischen Gremien sorgten dafür, dass dieses Gesetz bis 1945 rigoros eingehalten wurde. Der Globus war «eingefroren», wie es in der Schrift zum 75-jährigen Jubiläum der Warenhausgruppe steht.

Nach dem Krieg profitierte Globus rasch vom Aufschwung und vom Hunger der Schweizerinnen und Schweizer nach etwas mehr Luxus. Die trendige Modeabteilung begeisterte mit Kollektionen, die sich an Diors New Look orientierten, aber bezahlbar waren. Plötzlich durften Jupes wieder weiter schwingen und Blusen mit bunten Stoffen das Auge erfreuen. In den heute so fern scheinenden Fünfzigerjahren begeisterte der amerikanische Way of Life Europa. Vom Plattenspieler über den Toaster bis zum Hula-Hopp-Reifen, der zu Tausenden auch bei Globus über den Ladentisch ging, zog der neue Lebensstil die Schweiz in seinen Bann.

Bei den Magazinen zum Globus zeichnete sich eine Generationenablösung ab. E. Hans Mahler, der in der Branche respektvoll «Herr Globus» genannt wurde und zur Gründergeneration der modernen schweizerischen Warenhäuser gehörte, wollte sich aus dem Geschäftsleben zurückziehen. Der Patriarch leitete seit bald vier Jahrzehnten die Warenhausgruppe als Delegierter des Verwaltungsrates und Präsident der Generaldirektion der Magazine zum Globus. Er war jahrelang Präsident des Verbandes Schweizerischer Waren- und Kaufhäuser und präsierte mehrmals die Association Internationale des Grands Magasins. Sein Sohn Hans H. Mahler bereitete sich auf die Übernahme der Verantwortung für den Globus-Konzern vor. Noch war es nicht so weit; Hans H. Mahler setzte seine ganze Energie, sein Know-how und seine Kreativität in die Entwicklung der Kleinpreis-Warenhäuser.

Georges Cavelti – der Macher

Mit der obligaten Pfeife im Mund sitzt Georges Cavelti in der Loggia seiner Residenz in Loulé an der portugiesischen Algarve. Unser Thema ist der ABM, die Kleinpreis-Warenhauskette, für die er während 33 Jahren mit Leib und Seele gearbeitet hatte; von 1963 bis 1989 als Unternehmensleiter.

Seine Augen leuchten, wenn er von der Pionierzeit erzählt, als die Magazine zum Globus beschlossen, Warenhäuser mit begrenztem Sortiment zu gründen. Eine Karriere als Chef einer Warenhausgruppe war Cavelti, 1925 im rätoromanischen Bündner Dorf Sagogn geboren, wohl nicht in die Wiege gelegt. Mit neun Geschwistern wuchs er auf, sein Vater war anfangs Lehrer.

Später zog die Familie ins zweisprachige Ilanz am jungen Vorderrhein, wo der Vater in einen anderen Beruf wechselte. «Ich musste als Primarschüler mächtig strampeln, um in kürzester Zeit Deutsch zu lernen», schreibt Cavelti in seinen Erinnerungen.

Kurz vor Ausbruch des Zweiten Weltkrieges zog die grosse Familie nach St. Gallen; alle mussten anpacken, das Leben war karg, machte aber stark. Cavelti absolvierte nach der Sekundarschule eine kaufmännische Lehre; das Fach Betriebswirtschaft unterrichtete in der Berufsschule der später sehr populäre Fernsehprecher Paul Spahn, der Cavelti nachhaltig beeindruckte und menschlich wie auch fachlich prägte.

Nach der Rekrutenschule fand er 1944 – ein Glücksfall während des Krieges – eine Stelle als Packer bei einem Grossisten in Lausanne, konnte aber bereits nach einem Monat die Buchhaltung übernehmen. Nach einem Aufenthalt in Paris bat ihn der Patron, seine kleine, in Bedrängnis geratene Handschuhfabrik in Lausanne zu leiten und auf einen grünen Zweig zu bringen, was bereits nach einem Jahr gelang. Cavelti war in seinem Element, besuchte Detaillisten und roch den Duft der Warenhäuser, der fortan sein Leben begleiten sollte. Cavelti erinnert sich, wie er nur ein Ziel vor Augen hatte: «Ich will ins Warenhaus.» Bei Jelmoli blitzte er mit seiner Offerte ab, so nahm er 1949 eine Stelle als erster Verkäufer im Bereich Herrenartikel bei Globus Basel an, «obwohl das Salär 50 Franken tiefer als mein aktueller Lohn lag, damals ein empfindlicher Unterschied!». Nach einem Jahr kletterte er die Karriereleiter erneut eine Stufe höher und bekam den Posten als Rayonchef Damenwäsche, Korsetts und Bébéartikel des Globus Basel; eine grosse Herausforderung, denn Cavelti war jetzt Verkäufer und Einkäufer in einer Person.

Sein Vorgesetzter, Heinrich Läser, forderte den eigenwilligen Bündner erfolglos auf, die Haare zu schneiden, der Aufsteiger beharrte auf seiner Frisur. Caveltis Durchsetzungskraft machte Eindruck, er bekam viel unternehmerischen Spielraum, denn der Laden florierte. Läsers korrekte, verständnisvolle und doch fordernde Art hatte einen positiven Einfluss auf den 25 Jahre jungen Rayonchef, der sich mit enormer Energie einsetzte.

Pikiert, aber vergeblich versuchten ihn die von der Kriegswirtschaft geprägten, viel älteren Mitarbeiterinnen zu bremsen: «Herr Cavelti, wir haben das immer anders gemacht!» Mutig kaufte der Macher zum Beispiel grosse Posten Overalls für Kinder – und verkaufte sie alle. Ein Ausflug in die Schuhabteilung endete allerdings mit einem Flop; die von Cavelti eingekauften

Ballerinas für Damen blieben liegen. Reumütig kehrte er zu dem zurück, was er beherrschte: den Einkauf von Textilien. Inzwischen bahnten sich bei Globus weit reichende Neuerungen an.

Das «Büro City» – Geburtsstätte des neuen Warenhauskonzeptes

Wie Georges Cavelti berichtet, rief ihn Hans H. Mahler 1954 an und fragte, ob er ihn auf einer Einkaufsreise begleiten könne. Der Kommentar Mahlers nach dem Ausflug: «Herr Cavelti, Sie haben eine merkwürdige Art, zu verhandeln, aber Sie erreichen praktisch immer Ihr Ziel.» Im Zürcher Gartenrestaurant «Bauschänzli» liess Mahler ein paar Monate später bei Bratwurst und Kartoffelsalat die Katze aus dem Sack. Das Management der Magazine zum Globus habe beschlossen, eine so genannte Kleinfilialkette nach dem Vorbild der deutschen Kaufhalle aufzubauen, welche mit reduzierten Sortimenten und tiefen Preisen gute Geschäfte machte. «Wollen Sie Einkäufer für die neuen Warenhäuser werden?», fragte Mahler. Cavelti sagte sofort zu, worauf Mahler etwas enttäuscht einräumte, er hätte es lieber gesehen, wenn der Auserwählte das Angebot sorgfältiger überlegt hätte. Womit der frisch gebackene Einkäufer der erst geplanten, noch namenlosen Kleinpreiskette gleich ein wesentliches Prinzip lernte: Hans H. Mahler wollte, dass jeder Entscheid gut überlegt wurde.

Die Profis, welche das neue Konzept ausbrüteten, arbeiteten unter dem Codenamen «Büro City» an der Löwenstrasse 40 im Zentrum von Zürich. Georges Cavelti wurde im Januar 1954 als erster Mitarbeiter des Teams eingestellt. Die geheim arbeitende Planungsgruppe beschäftigte bald ein Dutzend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Alle kamen aus der Praxis und bekundeten zuweilen Mühe, die konzeptionelle Arbeit zu leisten, die Hans H. Mahler als Basis für die Neugründung voraussetzte. Das Team unternahm Marktstudien im In- und Ausland; denn das Kleinpreiskonzept hatte Hochkonjunktur. Die Migros zum Beispiel betrieb 1950 bereits 217 spartanische Verkaufsstellen, die 254 Millionen Franken Umsatz machten. Cavelti und Mahler machten sich auf mehreren Reisen in die USA über die Selbstbedienung kundig, besuchten Kleinpreisketten wie Woolworth und sahen sich bei Macy's in New York um.

Hans H. Mahler beharrte auf systematischem Denken, um die neuen Warenhäuser bis in alle Einzelheiten quasi auf dem Reissbrett zu entwerfen, eine Strategie, die sich schon bald auszahlen sollte.

Das junge, von Mahler offen und offensiv geführte Team konkretisierte die Idee einer Kleinwarenhaukette, die mit einem hervorragenden Qualität-Preis-Verhältnis brillieren sollte. Bei den neuen Sortimenten sollte die Bekleidung im Zentrum stehen, zudem wollte man das Angebot mit Accessoires, Haushaltartikel und einer knappen Auswahl an Lebensmitteln abrunden. Die Waren sollten übersichtlich und bequem zugänglich präsentiert werden. Geplant war zudem in jeder Filiale eine einfache Imbissecke. Weder Hauslieferung, Verkauf auf Kredit noch Auswahlendungen waren vorgesehen.

Die Planer waren so überzeugt von ihrem Konzept, dass sie glaubten, auf Werbung weitgehend verzichten zu können. In einem internen Papier heisst es: «Regelmässige Werbung ist nicht vorgesehen. Dank dem eigenständigen Sortiment soll auf die Mund-zu-Mund-Werbung gebaut werden.» Der Einkauf sollte möglichst direkt beim Fabrikanten und ohne Zwischenhandel erfolgen. Der rasche Warenumschlag stand auf der Prioritätenliste ganz oben, um kostspielige Abschreibungen und Ausverkäufe zu vermeiden. Die Kosteneffizienz setzte einen knappen Personalbestand in den ABM-Läden voraus, weshalb man schon früh Selbstbedienung ins Konzept miteinbezog. Eine kompakte Unternehmensleitung mit einer einfachen, aber effizienten Administration sollte das neue Unternehmen führen. Transparenz und Klarheit für Kunden und Mitarbeitende hatten hohe Priorität. Georges Cavelti fasst den Geist des neuen Unternehmens im Rückblick so zusammen: «Wir wollten ein ehrliches Warenhaus gründen.»

(Kasten):

Maximen für die neuen Kleinpreis-Warenhäuser

- So günstig oder noch günstiger als die Konkurrenz
- Die Kundschaft soll für ihr Geld einen möglichst grossen Gegenwert erhalten
- Knappes Sortiment mit einer breiten Deckung des Bedarfs
- Direkteinkauf beim Fabrikanten, möglichst Ausschalten des Zwischenhandels
- Kompakte Unternehmensleitung, einfache Administration
- Effiziente Budgetierung, langfristige Planung und Disposition
- Hoher Lagerumschlag
- Verzicht auf teure Kundendienste

- Für die Selbstbedienung geeignete Sortimente
- Einwandfreie Qualität
- Einheitliche Linie ohne Luxusartikel
- Eigenständige Sortimentspolitik
- Gute Eigenmarken

Aus «Au Bon Marché» wird «ABM»

Das Konzept stand, jetzt galt es, Nägel mit Köpfen zu machen. Zur Überraschung der Branche lancierten die Magazine zum Globus das erste Kleinpreis-Warenhaus nicht in Zürich, sondern in Bern. Das Unternehmen kaufte ein 1869 gegründetes, aber inzwischen in die Krise geratenes Geschäft mit Namen «Au Bon Marché, A. Lauterburg & Sohn» an der Berner Spitalgasse. Doch wie sollte die neue Warenhauskette heissen?

«Wir wälzten alle möglichen Namen», erinnert sich Cavelti, «das Pro und Kontra wollte kein Ende nehmen.» Zur Verblüffung des Teams schlug Mahler vor, die Anfangsbuchstaben der übernommenen Firma «Au Bon Marché» als Logo für die Kleinpreiskette zu verwenden: ABM war geboren! Das Unternehmen wurde in die Aktiengesellschaft «ABM Au Bon Marché AG» mit Sitz in Zürich umgewandelt, deren Aktienkapital von 3 Millionen Franken sich vollständig im Besitz der Magazine zum Globus befand. ABM-Chef Hans H. Mahler schärfte seinem Team ein: «Wichtig ist, dass das Produkt stimmt!»

Rasch war das Lokal umgebaut. Am Morgen des 15. März 1956 warteten Hunderte Menschen in den Lauben vor dem Eingang des ersten ABM an der Spitalgasse auf Einlass. Am Abend waren die Regale leer gefegt, ABM hatte auf Anhieb die Nische gefunden, die den Kunden gefiel: eine klare, einfache Präsentation von preiswerten Waren in guter Qualität. Die karge Imbissecke mit Stehbar, wo der Kaffee weniger als einen Franken kostete und der Sirup für die Kinder nur 40 Rappen, war ständig belagert.

In der Globus-Hauszeitung vom April 1956 heisst es: «Im Rahmen unseres Globus haben wir die Führung der ABM-Gruppe grundsätzlich der jungen Generation übertragen.» Die Leitung bestand neben Hans H. Mahler aus weiteren wohl bekannten, enthusiastischen jugendlichen «Globinern», wie die Hauszeitung schreibt: Georges Cavelti, Franz Kühne, Erwin Schoepflin als

Einkäufer; Karl Merz als Personalchef und Camillo Rudolphi als Betriebswirtschafter.

Hervorgehoben wird «Fräulein Hedy Fehr als stets hilfsbereite Sekretärin».

Die Tochter ABM fügte sich als hoffnungsvoller neuer Sprössling in den Globus-Konzern mit den Unternehmungen Globus und Herren Globus. Ein Kernbereich war die Administration in der ABM-Zentrale an der Eichstrasse 27 in Zürich. Dort trat 1956 Georg Wyss als frisch gebackener Absolvent der Kantonalen Handelsschule Zürich in die Administration ein und arbeitete sich rasch hoch. Wegen seiner rechnerischen Begabung bekam er für 450 Franken im Monat einen Posten als Hilfsbuchhalter in der Administration der zweiten ABM-Filiale, dem Warenhaus in Biel, das gerade eröffnet wurde. Damals war das ein fairer Lohn; die Verkäuferinnen verdienten im Durchschnitt 400 Franken.

ABM war noch kein Jahr alt, verbuchte bereits einen Umsatz von 11 Millionen Franken und hatte Grosses vor. Für jede neue Filiale mussten rund 100 Angestellte gesucht werden; denn an nicht weniger als 40 Kassen bezahlten die Kundinnen und Kunden ihre Einkäufe. Eine Dichte, die man später, als die Mehrspartenkassen mit Lochkarten zur Verfügung standen, auf 10 und nach Einführung des Strichcodes mit Check-Out-Kassen auf 8 reduzierte.

Georg Wyss wechselte nach zwei Jahren in das Statistik-Büro der Zentrale, wo er über das hochkarätige Personal staunte. Der Administrationsleiter Camillo Rudolphi und weitere leitende Mitarbeiter besaßen einen Hochschulabschluss. Es herrschte, wie alle Beteiligten sich erinnern, eine echte Pionierstimmung; alle Mitarbeiter siezten sich. Wyss arbeitete sich hoch und bekam immer mehr Kompetenzen. Nach dem Umzug der ABM-Zentralverwaltung 1967 an die Giesshübelstrasse 4 in Zürich, am Fusse des Üetliberges, übernahm er die Leitung der Abteilung Betriebswirtschaft; von 1973 bis 1998 war er als Bereichsleiter für die gesamte Administration zuständig und stieg 1990 zum Mitglied der Geschäftsleitung auf.

Alle Filialen wurden gemäss der für ABM typischen Systematik nach Eröffnungsdatum durchnummeriert; den Anfang machte A1 (Bern Spitalgasse).

Blitzstart – erstmals volle Selbstbedienung

«Der Laden läuft! Manchmal hat man das Gefühl, für die Kunden sei er selbstverständlich und immer schon da gewesen», schreibt Walter Pfister, der erste Filialleiter des ABM Bern, wenige Monate nach der Eröffnung. Der fulminante Erfolg der Berner Filiale beflügelte das ABM-Team. «Wir waren Feuer und Flamme», erinnert sich Georges Cavelti, «jeden Samstag holte

mich nun Herr Mahler mit dem schönen Studebaker ab, und wir fahren nach Bern – auf der Landstrasse; denn Autobahnen gab es noch nicht.» Eine vom Krieg unversehrte Schweiz im Aufbruch steigt in der Erinnerung auf; ein fast naiver Optimismus und Wachstumsglaube, die der heutigen Generation längst abhanden gekommen sind. Die Autofahrt von Zürich nach Bern dauerte drei Stunden, ein Restaurant besuchte man aus Zeit- und Kostengründen nicht; Hans H. Mahler brachte belegte Brote mit, die er mit dem jungen Einkaufschef auf der Fahrt gemeinsam verzehrte. Beide wollten mit eigenen Augen erleben, wie die Kunden auf das ABM-Angebot reagierten; denn Kundennähe hatte für Mahler wie für Cavelti höchste Priorität. Beide waren überzeugt: Ein Unternehmen hat nur dann eine Zukunft, wenn es sich von der Konkurrenz abhebt und sich ein eigenes Profil schafft.

Auf die Filiale in Biel im Jahre 1956 (A2) folgte 1958 Basel (A3), wo das «Zürcher Unternehmen» frustrierend langsam auf Touren kam, und im selben Jahr ABM Winterthur (A4); 1961 war A5 an der Reihe, ein reiner Textil-ABM an der Löwenstrasse in Zürich.

Im Herbst 1961 wagten ABM-Chef Hans H. Mahler und sein Team die Konzipierung einer ersten, vollständig auf Selbstbedienung ausgerichteten Filiale in Zürich Altstetten (A6); ein in strahlendem Weiss gehaltener Laden, der in Zukunft das Erscheinungsbild aller ABM-Geschäfte bestimmte. Das neue ABM-Interieur hob sich radikal von den Blümchentapeten, den Rüschen und Schottenmustern in den Läden der Konkurrenz ab. Der erste Selbstbedienungsladen der Schweiz im Non-Food-Bereich verzeichnete rasch sehr gute Umsätze.

Wie in amerikanischen Supermärkten verpackte man alle Waren vom T-Shirt bis zur Kerze in Plastikbeutel und versah sie mit einer neuartigen Etikette, von der später noch die Rede sein wird. Die Kundinnen und Kunden waren jedoch verstimmt, denn sie wollten die Ware anfassen und begutachten. Mit grossem Aufwand buchstabierte man zurück und packte alles wieder aus, blieb aber beim Konzept der Selbstbedienung. Die Präsentation wurde noch klarer, das aktuellste Angebot lag vorne im Geschäft. In diesem epochalen Konzept passte alles zusammen, vom einfachen und funktionalen Mobiliar bis zum überzeugend choreografierten Sortiment.

Georges Cavelti wird Unternehmensleiter des ABM

1962 überstürzen sich die Ereignisse plötzlich: Georges Cavelti, bislang Textil-Einkäufer, übernimmt von einem Tag auf den andern die Verkaufsleitung, so will es Hans H. Mahler. 1963 stirbt dessen Vater, der allseits geschätzte Patron E. Hans Mahler, im Alter von 67 Jahren. Sein

Sohn übernimmt die Globus-Konzernleitung und überträgt die Führung des ABM 1963 an Georges Cavelti.

Der ABM ist zu diesem Zeitpunkt in fünf Hauptabteilungen gegliedert:

- Einkauf (Leitung: Georges Cavelti)
- Verkauf (Leitung: Franz Kühne)
- Expansion, Planung und Betrieb (Leitung: Alois Lang, später Dr. Georg Bösch)
- Administration (Leitung: Georg Wyss)
- Personal (Leitung: Rolf Buchmann)

Das kleine Führungsteam agierte effizient. Obwohl man sehr eng zusammen arbeitete und nicht selten nach Feierabend noch gemeinsam ein Bier genoss, duzte man sich in der Regel nicht. Nur mit einigen Einkäufern, die Cavelti von früher kannte, war er per Du.

Der neue Chef galt als sehr entscheidungsfreudig und verlässlich, wenn er sich für etwas entschieden hatte, gab es kein Zurück. Werbechef Otto Weibel: «Wenn Cavelti zu einem Projekt ja gesagt hatte, unterstützte er die Realisierung, bis sie durchgezogen war.» Er kannte jede Ecke des ABM und blieb auch als CEO auf Tuchfühlung mit allen Bereichen. «Cavelti pendelte immer zwischen seinem Schreibtisch und der Front, wo er praktisch jede Verkäuferin persönlich kannte und allen mindestens einmal im Jahr die Hand drückte», erinnert sich Thomas Fehr, der ehemalige Chef des Detaillisten Waro, der Cavelti über gemeinsame verbandspolitische Aktivitäten kannte. Und: «Diese Verkäuferinnen haben nicht für ABM gearbeitet, sondern für Cavelti!» Eugen Hunziker, ehemaliger Präsident der Verwaltungsdelegation des Migros Genossenschaftsbundes, der die neue Kleinpreiskette von Berufes wegen genau beobachtete, doppelt nach: «ABM war Cavelti, Cavelti war ABM. Er war die absolute Identifikation!»

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlten sich offenbar fast wie eine Familie.

Filialeröffnungen oder Musterschauen gaben Anlass zu kleineren und grösseren Festen, die den Kitt noch verstärkten. Cavelti forderte viel, war andererseits aber sehr grosszügig. Seine grosse Stärke war, dass er immer auch aus der Perspektive der Kundschaft dachte. Thomas Fehr erinnert sich, wie er dem ABM-Chef einmal sagte, seine Frau sei nicht mehr zufrieden mit den bei ABM gekauften Strümpfen. Zwei Tage später rief nicht etwa der zuständige Bereichsleiter an, sondern Cavelti selbst, er habe die Sache an die Hand genommen und für Abhilfe gesorgt. Oft streifte Cavelti unangemeldet durch die Läden, checkte Schaufenster und Warenanordnung

und schritt sofort ein, wenn zum Beispiel ein noch gute Umsätze bringender Pullover bereits bei den Restposten lag.

Das ABM-Konzept war verlässlich, modern und bodenständig zugleich. Niemals wäre es den Verantwortlichen eingefallen, einen Modeartikel zu übersetzten Preisen zu verkaufen, um kurzfristig Kasse zu machen. Das Engagement des Chefs übertrug sich auf seine Mitarbeitenden und war eine wichtige Ingredienz des Erfolgsrezepts. «Wer Erfolg haben will im Detailhandel, muss sich aufopfern», sagt Thomas Fehr aus eigenen Erfahrungen. «Einen Laden eröffnen kann jeder, um obenauf zu schwimmen, muss man aber ein weit überdurchschnittliches Engagement erbringen.»

Wegweisende Werbung von E+U Hiestand

Ernst und Ursula Hiestand, ein jung verheiratetes Grafikerpaar, arbeitete bereits sporadisch für Globus und bekam mit mehreren anderen Grafikern die Chance, den Verantwortlichen des ABM Vorschläge zu machen. Zu diesem Anlass chauffierte Georges Cavelti Ernst Hiestand nach Bern, um ihm die erste ABM-Filiale zu zeigen und das Konzept eingehend zu erklären. Die von E+U Hiestand eingereichten Entwürfe präsentierte Cavelti begeistert seinem Chef, Hans H. Mahler, worauf auch dieser deren Vorschläge favorisierte.

Die beiden Zürcher Grafiker waren erst Mitte zwanzig und betrieben ein Atelier für visuelle Gestaltung. Dies war ganz nach dem Geschmack des ABM, der aus Kostengründen nicht mit einer Full-Service-Agentur zusammenarbeiten wollte, um möglichst viele Abläufe im eigenen Haus erledigen zu können. Die Konzeptausarbeitung, Budgetierung, Erstellung von Werbeplänen, die Mediaplanung sowie die Organisation und Durchführung sämtlicher Werbeprojekte wickelte der ABM-Werbeleiter Otto Weibel ab. Weibel war 1962 als Werbeassistent zu ABM gekommen und rasch zum Werbechef aufgestiegen. Anfangs beschränkte sich die Werbung auf die ABM-Zeitung, die man zweimal jährlich in der Umgebung der Filialen in die Briefkästen legte und die nur aus Werbung für die Sortimente der Kleinpreiswarenhäuser bestand.

«Georges Cavelti habe ich als einen Manager mit einer sehr grossen Wahrnehmung in Erinnerung», sagt Ernst Hiestand, «er suchte die Nähe zu den Menschen und pflegte intensive Kontakte zu den Lieferanten, den Kunden und zu den Gestaltern der Werbung.» Da weder die Grafiker noch der Auftraggeber die einzelnen Seiten der Werbezeitung mit Produkten überfüllen

wollten, wuchs der Umfang des Blattes von Saison zu Saison. Mit der ABM-Zeitung rückte man bereits von der ursprünglich postulierten Prämisse ab, auf Werbung möglichst zu verzichten und auf Mund-zu-Mund-Propaganda zu setzen.

Der Grundsatz für die Werbung lautete: schmucklos und zielgerichtet mit allen Informationen für die Käuferin und den Käufer. «Für mich war wichtig, dass ABM ein ehrliches Geschäft war mit ehrlichen Preisen», hält Ursula Hiestand fest. «Wir haben diese Ehrlichkeit in eine Botschaft umgesetzt.» Texter Eugen Gomringer kreierte den Slogan «ABM – sympathische Preise», ein geflügeltes Wort, das den ABM fortan begleitete.

Zehn Jahre ABM

Mit der Aufsehen erregenden Kampagne «10 Jahre ABM» im Jahre 1966 setzte die Medienwerbung im grösseren Stil ein. «10 Jahre preisgünstig und modisch – ABM» stand auf dem ganzseitigen Textinserat mit einer Rose quer über die Zeitungsseite. Gomringer fasste unter dem Titel «Unsere Story – unser Erfolg» die Essenz des ABM zusammen; ein Text, der auch vierzig Jahre später noch taufriech wirkt: «Zwischen ABM 1 mal und ABM 11 mal liegt unsere Story», heisst es da. Und was zeichnete das Erfolgsrezept aus? «Treffsicher ausgewählte Sortimente, besondere Preiswürdigkeit, betont modischer Einschlag.»

In den späteren ABM-Inseraten wurden die Produkte und auch die Models immer vor neutralem Hintergrund dargestellt. In überzeugender Schlichtheit waren da Pullover mitsamt den ebenso klaren Preisen, Salatschüsseln oder Büstenhalter zu sehen. Zusammen mit den geradlinigen Texten wirkten die Inserate wie aus einem Guss. Da stand zum Beispiel in einer Werbung für das Konzept des Selbstbedienungsladens: «Sie entscheiden in aller Ruhe, keine Verkäuferin behelligt Sie.»

Die Werbung war nicht marktschreierisch, sie wollte niemanden überreden, sondern überzeugte mit klaren Botschaften. Cavelti und das Ehepaar Hiestand verstanden sich in dieser Hinsicht genau, und so entstand eine Werbung, die es vorher in dieser Art nicht gab. Das von Otto Weibel gemanagte Werbebudget stieg im Laufe der Zeit von 0.5 Prozent auf zwei Prozent des Umsatzes an.

«Ich habe jene Jahre als Superzeit erlebt», erinnert sich Weibel, «dennoch nahm ich zwei, drei Anläufe, um die Stelle zu wechseln und andere Luft zu schnuppern. Doch Cavelti überzeugte mich jedes Mal, zu bleiben.»

ABM sammelte laufend Erfahrungen und setzte diese in der Praxis um. Inzwischen war klar geworden, dass die Kleinpreiskette vor allem mit der Bekleidung Erfolg hatte, welche mehr als die Hälfte des Umsatzes generierte, und weniger mit Lebensmitteln. Mitte der Sechzigerjahre beschloss das Management, das Lebensmittelsortiment drastisch zu kürzen und dort nur noch Getränke und Confiserie zu führen. Artikel wie Ravioli, die man als Eigenmarken verkaufte, verursachten viel Umtrieb, brachten aber wenig Ertrag.

ABM war aktives Mitglied der RIMPU, der europäischen Vereinigung für Kleinwarenhäuser, wo man einen regen Gedankenaustausch pflegte, jedoch nie den immer ins Auge gefassten gemeinsamen Einkauf zu Stande brachte.

Das Unternehmen beschäftigte inzwischen 1000 Mitarbeitende, die das Jubiläum in einem grossen Zelt in Sempach feierten. Der ABM hatte sich in den zehn Jahren seiner Existenz etabliert. Zu verdanken war dies dem schlagkräftigen Konzept, das Qualität und niedrige Preise zu verbinden wusste, und der wegweisenden Werbung von E+U Hiestand, welche den ABM und seine Leistungen klar und unverwechselbar positionierte.

Wichtige Stellung der Filialleiter

ABM ruhte jedoch nicht auf den Lorbeeren aus, sondern blieb dynamisch. Dafür sorgte auch das Feedback der engagierten Filialleiter an die Zentrale. Die beliebten, aber wenig rentablen Imbissecken mussten bald Platz für umsatzträchtigere Dinge wie Schallplatten machen. ABM eröffnete Filiale um Filiale; das erste Geschäft in der Berner Altstadt war eher eine Ausnahme, denn später zog man meist Neubauten hoch. So einfach die Läden aussahen, man investierte viel in logistische Abläufe, um einen rationellen Betrieb zu garantieren.

Die Filialleiter hatten eine wichtige Position in der ABM-Organisation. Viele blieben fast ein ganzes Berufsleben lang bei der Kleinpreiskette, wechselten aber meist von einer Filiale zur andern und stiegen dabei in höhere Positionen auf. Einer dieser engagierten Filialleiter war Manfred Fritz, gelernter Dekorateur, der sich in Abendschulen weiterbildete und 1967 zu ABM kam, wo er die Textilabteilung in der Filiale seines Wohnortes Wädenswil leitete. Das damalige Betriebsklima bezeichnet er als sehr motivierend. «Top oder Flop» habe die Devise gelautet, wer gut gewesen sei und sich mit der Firma identifizierte, habe Kredit gehabt und konnte sich weiterentwickeln, alle andern hatten über kurz oder lang keinen Platz im ABM. Anfang der Achtzigerjahre wechselte Fritz als Verkaufschef in den renommierten und sehr gut laufenden

ABM ans Zürcher Bellevue. Dieser ABM nahe dem Opernhaus hatte sich rasch zu einer der umsatzstärksten Filialen mit einem Umsatz von 15'000 Franken pro Quadratmeter entwickelt; auch aus heutiger Sicht ein guter Wert.

Aus dem Industrievorort Schlieren wie auch vom noblen Zürichberg kamen die Kundinnen und Kunden in den ABM am Bellevue, denn das Sortiment war derart gut, dass auch die Wohlhabenden und Verwöhnten hier Unterwäsche oder T-Shirts kauften. Als besonderer Magnet galt die Abteilung für Kinderartikel; denn hier leistete der Einkäufer Emil Jaccard für die gesamte Warenhauskette hervorragende Arbeit. Er hatte das Gespür für das, was Mütter und Kinder brauchten, und der Werbetexter fand die passenden Slogans. Mit Overalls für Kleinkinder und anderen praktischen Kleidungsstücken für drinnen und draussen eroberte der ABM einen erheblichen Marktanteil. In unmittelbarer Nachbarschaft von Spielhöschen und Lätzchen konnte die junge Mutter den Stillbüstenhalter kaufen, eine Exklusivität des ABM, welche dank einer genialen Klappe das Stillen mit BH erlaubte. Die Rayonchefs einiger Filialen wollten dieses naturgemäss nicht sehr umsatzstarke Produkt aus dem Sortiment nehmen. Georges Cavelti sprach jedoch ein Machtwort; der Still-BH bleibe im Sortiment, basta! Dieser BH sei nicht primär ein Umsatzbolzer, sondern eine Dienstleistung für die Frauen, erklärte der Chef. Tatsächlich kauften die Kundinnen später Bébéartikel, dann Kinderkleider und dankten es dem ABM mit langer Treue, die auch anhielt, als der Nachwuchs längst ausgeflogen war. Lisa Aemissegger, Stammkundin beim AMB an der Marktgasse in Winterthur, wurde dort mit Namen begrüsst und, wie sie sich erinnert, stets gut und freundlich beraten. Beim Personal habe es kaum Wechsel gegeben, hat sie beobachtet. Beliebt und für die Kundenbindung ideal waren die Weindegustationen in einzelnen ABM-Filialen. Bei einem guten Glas und Snacks sassen die ABM-Fachleute mit den Kunden beim gemütlichen Event zusammen. War man in jenen Jahren bei Freunden zu Gast, erinnert sich Lisa Aemissegger, wurde oft ein Wein vom ABM kredenzt, denn das Angebot war qualitativ hochstehend und preiswert.

Imagewerbung mit ABM-Tragtasche – Vorbildliche Warendeklaration

Im Einklang mit dem weissen Konzept entwarfen E+U Hiestand die weisse Tragtasche mit neun in Dreiergruppen übereinander angeordneten Punkten, darüber platzierten die visuellen Gestalter dezent das Logo von ABM. Bald sah man die praktische und solide Plastiktasche, die an den Kassen gratis abgegeben wurde, in den Lauben von Bern wie auf den Flaniermeilen New Yorks

oder am Strand von Rimini. Im Gegensatz zur Konkurrenz nutzte der ABM die Taschen nur selten für Produktwerbung, was den zeitlos gestalteten, mehrmals verwendbaren Gebinden bald zum Kultstatus verhalf. Keine im Handel abgegebene Tragtasche hat so viele Jahre unverändert überdauert; nur einmal wechselte man die Farben der Ringe, zuerst von rot-orange zu blau-grün und dann wieder zu rot-orange. Der Sack war von hoher dekorativer Qualität und für den ABM eine einzigartige Imagewerbung. Auch Lisa Aemissegger war ein Fan der ABM-Tasche, in der man seine Einkäufe, wie sie betont, im Gegensatz zu andern Kleinpreisverpackungen, selbstbewusst nach Hause trug.

Für Ernst und Ursula Hiestand war die Gestaltung der ABM-Werbung zentral, doch profilierten sich die beiden auch mit anderen hochkarätigen Aufträgen. So haben sie in den Siebzigerjahren die Schweizer Banknoten gestaltet. Ernst Hiestand arbeitete für das Centre Pompidou in Paris, für Olivetti und Fiat und unterrichtet als Professor für Grafik und Design an verschiedenen Hochschulen.

ABM war für die Hiestands und Team während vielen Jahren ein wichtiger und im Übrigen sehr preisbewusster Auftraggeber. Für die Inserate wählte Ursula Hiestand Fotomodelle, die aussahen wie du und ich; Frauen und Männer, die diesen Job oft nur nebenbei machten. Die Kinder des Grafiker-Ehepaars und von Mitarbeitern posierten zuweilen für ein kleines Sackgeld mit ABM-Textilien.

Georges Cavelti, der die Angebote der Konkurrenz genau beobachtete, verlangte von den Grafikern rasche Umsetzung, um stets eine Nasenlänge voraus zu sein; manchmal musste ein Inserat bereits zwei Tage nach Auftragserteilung in der Zeitung stehen. Als ABM 1978 die Filiale in Chur in Betrieb nahm, bestand der Bündner Oberländer Georges Cavelti auf einem Inserat in Rätoromanisch in der einheimischen Presse. Werbechef Weibel brachte ihm das «Gut zum Druck», worauf der Unternehmensleiter passen musste. Romanisch sei zwar seine Muttersprache, räumte er ein, aber um den Text für die Publikation zu korrigieren, reichten seine Kenntnisse dennoch nicht aus. Obwohl es nicht selten hektisch zu und her ging sowie knifflige Aufgaben zu lösen galt, entwickelte sich zwischen Ernst und Ursula Hiestand und Georges Cavelti eine persönliche Freundschaft. Nach harter Arbeit sass man nicht selten bei einem Glas zusammen.

E+U Hiestand waren Pioniere in der Entwicklung eines klaren Etikettiersystems für die Waren und lösten damit ein durch die Selbstbedienung entstandenes Problem. 1971 wurde die ABM-

Filiale Lausanne eröffnet, zehn weitere Läden in der Westschweiz folgten. Damit kam die französische Beschriftung der Etiketten hinzu und mit dem ABM im Tessin die italienische. Jeder Artikel war mit einer überzeugend gestalteten weissen Etikette versehen, worauf die Artikelbezeichnung in den drei Landessprachen, der Preis, die Grösse, die Materialzusammensetzung, die Pflegeanleitung und die Artikelnummer festgehalten waren. Die Etiketten wurden in der Regel in der Schweiz gedruckt und zu den Lieferfirmen speditiert, ob sie nun in Minusio, Bergamo oder Singapur domiziliert waren; Etikettierung beim Produzenten galt in der Branche als Durchbruch. Im Jahr 1980 wurden 80 Prozent der bei ABM verkauften Artikel direkt bei den Fabrikanten mit ABM-Etiketten ausgestattet und verkaufsbereit verpackt. Das durchdachte Palettiersystem ermöglichte eine rationelle Verteilung der Waren in den Filialen. Die Studiengemeinschaft für rationellen Güterumschlag, der namentlich Coop, Migros, ABM, Jelmoli und Oskar Weber angehörten, standardisierte die Verpackungsgrössen. So konnte man die Ware problemlos auf Paletts spedieren und in den Filialen ohne grosse Umtriebe behandeln. ABM setzte die Normen sofort in den eigenen Betrieben um und konnte so den Personalbestand und damit die Kosten senken. Die Produkte mussten sich selber verkaufen, die Etikette ersetzte sozusagen das Verkaufsgespräch.

Kontinuität bei den Lieferanten

ABM verstand es, die Lieferanten jahre- oder gar jahrzehntelang an das Unternehmen zu binden, eine Kontinuität, die beiden Kontraktpartnern zu Gute kam. «Georges Cavelti stand persönlich hinter dem Konzept der Langfristigkeit, und er hat es verstanden, hervorragende Mitarbeiter zu engagieren, die ebenso dachten wie er», sagt Bruno Aemissegger, Besitzer der 1892 gegründeten Eskimo Textil AG, die in den Werken Pfungen und Turbental 400 Personen beschäftigte und den ABM schon früh und bis zum bitteren Ende belieferte. Aemissegger hatte Cavelti an einer Hochschultagung in St. Gallen kennen gelernt, wo der ABM-Chef über Marketing aus der Sicht des Verkaufs sprach und der Deckenproduzent aus der Perspektive des Fabrikanten referierte. Beide waren sich einig, dass das Vertrauensverhältnis zwischen Abnehmer und Lieferant entscheidend sei, dass die Geschäftsbeziehung aber auf die Länge nur funktioniere, wenn die Preise für beide stimmten.

So kam es zur Zusammenarbeit zwischen der Kleinpreiskette und Eskimo, die ab nun Decken in grosser Stückzahl lieferte. Aemissegger schätzte die langfristige Zusammenarbeit mit ABM sehr,

wie er im Rückblick betont, eine auf Vertrauen basierende Kontinuität, wie sie in der heutigen Geschäftswelt kaum mehr existiere. Zeichnete sich bei Eskimo eine Flaute in der Produktion ab, kontaktierte Aemissegger den ABM und wurde in aller Regel mit Cavelti für einen Überbrückungsauftrag handelseinig. Obwohl das ABM-Einkaufsteam sehr preisbewusst agierte, konnte Aemissegger selbst in der angespanntesten Situation zu kostendeckenden Preisen liefern. «ABM nützte Notlagen der Produzenten nicht aus», lobt der einstige Lieferant, «ein fairer Partner, mit dem wir in guten Jahren eine Million Umsatz machten, ein Geschäftspartner, der uns atmen liess.» Das Konzept habe ganz einfach gestimmt, hält Aemissegger fest, der Preis und die Leistung hätten überzeugt: «Ein sympathischer Betrieb, das ist absolut das richtige Wort. Auch für die Lieferanten war der ABM sympathisch.»

Das ABM-Sortiment umfasste rund 6000 Artikel; 4000 waren Ganzjahresartikel, 1000 Saisonartikel und bei weiteren 1000 handelte es sich um so genannte Stichtagsartikel (Artikel für besondere Anlässe wie Weihnachten, den ersten August oder den Muttertag) und Waren in der Liquidation. Der Schwerpunkt lag mit mehr als der Hälfte des Umsatzes im Bereich Textilien; die Gruppe Haushalt mit weissem Geschirr und formschönen, praktischen Schöpfkellen in guter Qualität zu einem sympathischen Preis erzielte etwas mehr als einen Drittel der Umsätze. Mit unschlagbaren Angeboten überraschte der ABM immer wieder seine Kundschaft, so entdeckte ein Einkäufer in Italien klassische, preisgünstige Espressotassen, die man in Massen für einen Franken verkaufte. ABM-Einkäufer der Geschirrabteilung nahmen Kontakt mit so renommierten Firmen wie Langenthal auf, die dank den grossen Serien – meist ohne Label – zu guten Konditionen lieferten. Teller, Tassen und Schüsseln des Basissortiments waren während Jahren, zum Teil Jahrzehnten erhältlich; denn ausser Abwechslung bot ABM bei den bewährten Artikeln auch Kontinuität.

Vor allem Eigenmarken

Obwohl das Sortiment knapp und übersichtlich war, zählte ABM weit über hundert grössere Lieferanten. 1981 zum Beispiel war der weitaus bedeutendste Lieferant mit Waren im Einstandspreis von über 40 Millionen Franken der Exklusiv-Agent Dodwell in Hong Kong, der mit mehreren fernöstlichen Produzenten zusammenarbeitete. Abgeschlagen folgte die Nummer zwei, die hauseigene Textilfabrikantin Glovol AG in Glattbrugg mit 8.3 Millionen Franken. Ein durchdachter Ablauf, bestehend aus zwei Dutzend Schritten von der Stoffbestellung bis zur

Auslieferung an die Filialen, ermöglichte dort eine verhältnismässig rationelle Fertigung. Glovol vermochte der ausländischen Konkurrenz bis 1991 zu trotzen, dann wurde sie aufgelöst.

Auf der Liste der 120 wichtigsten Lieferfirmen figurieren illustre Namen wie Triumph, Iril, Nestlé, Orsat, Elco, Colgate Palmolive, BASF und manch andere. Die Markenartikler verfolgten die damals noch mögliche Strategie strikter Preisbindung, was ABM ablehnte und mit der Lancierung von Eigenmarken beantwortete. Manche Hersteller von Markenartikeln produzierten die Eigenmarken des ABM, waren jedoch nicht erpicht darauf, als Lieferanten der Kleinpreiskette geoutet zu werden.

Die Eigenmarken des ABM trugen Namen wie Milou, Diamant, Dolomite, Torero oder Linea Gatsby; das Atelier E+U Hiestand schuf die schnörkel- und zeitlosen Labels und Packungen.

Auch Walter Bollag in Frauenfeld, der damals wohl grösste Schweizer Jupe-Fabrikant, zierte sich anfänglich, für ABM zu liefern, weil er für Krause Senn, Globus und Spengler nähte.

Angesichts der von ABM geordneten grossen Stückzahlen willigte er ein und lieferte preisgünstige, den Originalen nachempfundene Modelle, die er mit dem ABM-Label versah.

ABM profitierte vom Know-how der Label-Produzenten und der hohen Qualität ihrer Produkte, die Lieferanten andererseits konnten grosse Mengen absetzen, ohne dass ihr Logo in den Regalen der Kleinpreis-Warenhäuser auftauchte.

Obwohl längst Chef des gesamten ABM mischte Cavelti immer noch aktiv beim Einkauf im Bekleidungsbereich mit. «Ich bewunderte ihn, er war ein begnadeter Textilhändler mit einem untrüglichen Instinkt für das, was der Kunde, die Kundin wollten», erklärt Thomas Fehr.

Auch mit der Schürzenfabrik Oswaldo Cavadini in Lugano entwickelte der ABM eine intensive Zusammenarbeit. Einmal schlug Cavelti originelle Stickereien in Form von Tieren und Pflanzen auf Kinderschürzen vor und landete damit einen Verkaufserfolg. Die Miederwarenfirma Triumph lieferte Büstenhalter als ABM-Eigenmarke, die Qualität war mit oder ohne Triumph-Label dieselbe; der Preis bei ABM jedoch wegen der hohen Stückzahlen markant tiefer.

Doch es gab auch Firmen, die ihr Label für ABM offen legten. Cavelti besuchte die Firma Fischbacher (Fisba) in St. Gallen, um Stoffe für Spielhosen und Bébé-Kleider einzukaufen. Man war bereit zu liefern, aber ohne Etikette. Die Ware ging weg wie frische Brötchen, worauf ABM in Zukunft mitsamt Fisba-Label verkaufen durfte.

Wickelkleider für Damen, ein Grosse Erfolg, wurden in den Siebzigerjahren in einem einzigen Sommer 40'000 Mal verkauft; worauf ABM im nächsten Jahr die doppelte Menge orderte und

alles absetzen konnte. Als die Maximode kam, machte ABM nicht mit, stieg aber bei der zweiten Welle mit einem grossen Angebot an Jupes und Röcken ein, das zu konkurrenzlos günstigen Preisen ungezählte Käuferinnen fand. Cavelti: «Viel Risiko haben wir durch den Preis ausgeschlossen.»

Noch in den Sechziger- und Siebzigerjahren konnte man eine in der Schweiz gefertigte Bluse für 15 Franken verkaufen. Viele einheimische Firmen belieferten ABM; nur jeder fünfte Lieferant war zu Beginn der Achtzigerjahre im Ausland domiziliert. Die importierten Kleider kamen namentlich aus Italien und später aus dem Fernen Osten. Diese Waren wurden grösstenteils über das Zentrallager, die Artikel aus der Schweiz meist direkt ab Fabrik in die Filialen geliefert.

Grosse Herausforderung für die Einkäufer

«Eine Detailhandelsfirma kann sich einen schlechten Direktor leisten», sagt Georges Cavelti, «aber niemals einen schlechten Einkäufer.» Übertrend wichtig waren deshalb die Einkäufer, ein verschworener Trupp von 20 Zentraleinkäufern, welche in fünf Einkaufsgruppen zusammengefasst waren; jede Einkaufsgruppe hatte einen entsprechenden Partner in der Verkaufsleitung.

Heinz Eichenberger kam 1960 zum ABM, vorher arbeitete er als Rayonchef bei der Knopf-Gruppe in Basel. Ein Freund, der beim ABM arbeitete und vom dynamischen Unternehmen schwärmte, hatte ihn zum Stellenwechsel motiviert. Bei Knopf hatte man ABM bösartig als «billigen Jakob» abqualifiziert, ein Vorurteil, das Eichenberger rasch revidierte: «ABM war preiswert, aber niemals billig.»

Der Neuankömmling arbeitete im Einkauf im Bereich Herren- und Knabenbekleidung und spricht von Zuversicht und Aufbruchstimmung. Im Gegensatz zu anderen Firmen hätten die Einkäufer bei ABM nicht «gesammelt», das heisst auf Messen planlos zusammengekauft, sondern gemäss konkreten Zielsetzungen bei den Lieferanten geordert. Der Einkäufer sei zum Beispiel von einem Verkaufspreis von 12 Franken für ein kurzärmeliges Hemd in hoher Stückzahl ausgegangen und habe dann mit einem Lieferanten, der die Hemden vielleicht im Tessin oder in Hong Kong produzierte, Kontakt aufgenommen. «Wir haben sehr viel gearbeitet», erinnert er sich, «wir wurden von Georges Caveltis Enthusiasmus richtig angetrieben.»

An Zielsetzungsbesprechungen wurde die Produktpalette festgelegt und abgesegnet. Hatte ABM am Anfang mit einem kleinen Team alles eingekauft, so wuchs jetzt die Brigade der Einkäufer

mit dem sprunghaften Wachstum des Unternehmens. Obwohl das Unternehmen boomte, wurde sozusagen jeder Rappen zweimal umgedreht. «Alle Details wurden kontrolliert, nichts durfte aus dem Ruder laufen. Wir arbeiteten mit viel Disziplin und total kostenbewusst», erinnert sich Eichenberger. Globus dagegen war eine andere Welt, de Luxe sozusagen. Dessen Einkäufer fuhren mit dem Taxi zum Flughafen Kloten, während die ABM-Einkäufer den Zug vom Hauptbahnhof zum Airport nahmen. Globus pflegte eine andere Sortimentspolitik, bediente die oberen Segmente und war in seiner Art in der Schweiz einmalig – wie ABM im unteren Preisbereich.

Den ABM-Einkäufern wurde bei allem Preisbewusstsein ein hoher Qualitätsstandard quasi eingepflegt. In den ersten Jahren testeten sie die Ware auf eher hausbackene Art, so brachte Eichenberger seiner Frau zum Beispiel einige T-Shirts nach Hause, die sie dann in ihrer Hoover-Maschine wusch, um die Haltbarkeit der Farben zu prüfen. Bald wurde dieser Bereich in der ganzen Branche wegen neuer, strikter Vorschriften mit Hilfe der Eidgenössischen Materialprüfungs- und Forschungsanstalt EMPA professionalisiert.

Heinz Eichenberger hat die gesamte Entwicklung des ABM ab 1960 miterlebt. Im Bereich Herren- und Knabenbekleidung, wo er arbeitete, erreichte das Unternehmen zeitweise einen Marktanteil von rund 15 Prozent; bei den Kinderartikeln gegen 50 Prozent! Die ABM-Einkäufer arbeiteten äusserst zielgenau. Wie Rudolf Villiger in seinem informativen Fachbuch «Einzelhandel – Planung, Steuerung und Kontrolle des Warenbestandes» (Haupt Verlag, 1981) schreibt, betrug der Servicegrad bei ABM 95 Prozent, das heisst, dass nur gerade 5 Prozent der Waren im Sortiment fehlten, wodurch Umsatzausfälle vermieden werden konnten.

Im Gegensatz zu ihren Kollegen bei anderen Warenhäusern stellten die Einkäufer bei ABM ihre Sortimente nicht aus Markenartikeln zusammen. Sie mussten fähige Produzenten für die Eigenmarken suchen, was die Arbeit erheblich komplizierte.

Paul Abegg, Einkäufer Damenmode und Junge Mode, meint in der Globus-Hauszeitung «Unter uns» im Frühjahr 1981 zum «Traumberuf» des internationalen Einkäufers: «Ich komme zwar in der Welt herum, halte mich zwei Monate im Fernen Osten auf und lerne fremde Länder und Leute kennen. Aber Reisen ist Stress: Flughafen – Hotel – Lieferant – Flughafen. Einkaufen kommt mir manchmal wie ein Leistungssport vor!» Und warum arbeitet Abegg dennoch bei ABM? «Weil mich mein Chef unterstützt, weil ich frei arbeiten und meine Ideen verwirklichen kann.»

Die Konkurrenz reibt sich die Augen

Die Konkurrenz beobachtete den ABM mit Argusaugen. Eugen Hunziker, später Präsident des Migros Genossenschaftsbundes, erinnert sich: «Die Migros war führend beim Preis-Leistungs-Verhältnis im Lebensmittelsektor, ABM war es – vor EPA – im Non-food-Bereich.»

ABM trat auf den Plan, als die Kleinpreis-Warenhäuser mit straffen Sortimenten in Europa und in den USA einen enormen Aufschwung nahmen. «ABM beeindruckte durch Innovation und gute Sortimentsgestaltung», lobt Hunziker, «dieser Konkurrent war uns mit dem überzeugenden Konzept und der klaren Sortimentierung aktueller Artikel immer wieder eine Nasenlänge voraus. ABM war für uns bei der Migros in jenen Jahren intern die Messlatte, die Profis dort haben uns herausgefordert, weil sie gut oder besser waren.» Die Migros hatte im Einkauf oft die gleichen Quellen, aber ABM war meist schneller und im Verkauf noch preisgünstiger. Das Migros-Sortiment im Non-food-Bereich war zwar ebenfalls preiswert, aber eher bieder und wenig modisch, der Pfiff fehlte. «Meine Frau war eine begeisterte ABM-Kundin», erinnert sich Hunziker, «dank dem raschen Warenumsatz fand die Kundschaft dort immer Neues. Hinter dem Erfolg stand Georges Cavelti, ein charismatischer Leiter, der sein Team zu motivieren wusste.»

Charles Joye, Gründer und Geschäftsführer der Firma RDS Retail & Development Services SA (seit Juni 2004 eine Tochtergesellschaft von Wincasa): «ABM wurde von Leuten geführt, welche die Ware gut kannten und die Kunden gerne hatten.»

François Loeb, Besitzer des renommierten Warenhauses Loeb in Bern, das jetzt von seiner Tochter und seinem Sohn geführt wird, hat den Aufstieg des ABM sozusagen hautnah erlebt. Au Bon Marché an der Spitalgasse unweit des eigenen Warenhauses nannte man in den Nachkriegsjahren herablassend «Alter Berner Mist». Als dann ABM den maroden Laden übernahm und komplett umbaute, wehte ein völlig neuer Wind. Loeb, der damals in Zürich als Verbandsdirektor der Bekleidungsindustrie arbeitete, entdeckte rasch die Zürcher ABM-Filialen, wo sich die Familie mit Kinderkleidern oder Hemden eindeckte. «Cavelti war ein Genie im Einkauf», sagt er, «seine Frau Silvia hat ebenfalls grosse Verdienste um das Sortiment des ABM erworben.» Wenn ein Kompanie-Kommandant beim Hundert-Kilometer-Lauf im Jeep rauchend an seinen Soldaten vorbeifahre, könne er nicht erwarten, dass die Mannen Höchstleistungen erbringen würden, meint Loeb; Cavelti sei immer von A bis Z selbst mitgelaufen. Charles Joye:

«Georges Cavelti war ständig unterwegs in seinen Läden, er kannte die Front.» Joye in seiner französischen Muttersprache: «Georges Cavelti – l’amour de la marchandise».

Beim ABM wurde nicht nur hart gearbeitet. Man verstand es auch, die Erfolge zu feiern und so die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren; einmal mietete man das «Hazyland», damals ein Zürcher In-Lokal für moderne Unterhaltungsmusik, ein andermal feierte die Verwaltung im edlen Volksmusiktempel «Kindli» in Zürichs Innenstadt.

François Loeb übernahm nach dem Tod seines Vaters im Jahr 1975 die Leitung des Berner Warenhauses, das die Kundschaft mit viel Service verwöhnte. ABM forderte Loeb als Konkurrent dennoch immer wieder heraus. Er freute sich über gute Konkurrenz, bekräftigt Loeb, denn in einem Cluster mit mehreren Anbietern profitierten alle. Loeb fasst zusammen: «ABM ist eine Erfolgsstory.»

Schlagkräftige Administration

In der Administration des ABM stand ein Bücherbrett mit zehn Ordnern, welche die Normensammlungen enthielten. Hier war alles von der Lagerhaltung bis zu den Reisespesen klar geregelt. Die Durchschlagskraft des Unternehmens basierte nicht zuletzt auf einfachen und rationellen Abläufen sowie einer straff geführten, zentralisierten Verwaltung. EBK hiess eines der Werkzeuge, die Erfolgs-Budget-Kontrolle. ABM schlug die Lager vier bis fünf Mal jährlich um, das Ziel war jedoch, die Regale sechs Mal im Jahr mit frischer Ware zu bestücken. Jeder Artikel hatte eine fünfstellige Nummer, die vieles über das Produkt aussagte. «3» bedeutete Bekleidung, «30» Bébé- und Kinderbekleidung, «320» Damenwäsche und «67» Möbel. 41 Rayons wurden damit bezeichnet, und jeder Insider wusste aufgrund der Zahlenkombination genau, ob es sich bei einem Artikel in einer beliebigen Liste nun um Lederwaren oder Damenschürzen handelte. ABM hatte das System von der deutschen Kaufhalle übernommen und bereits in den ersten Jahren etabliert, eine Artikelkennzeichnung, die Globus erst später einführte.

Bereits 1958 kam eine Tabelliermaschine mit Lochkarten zum Einsatz, mit deren Hilfe man für den Einkauf pro Artikel die Verkaufs- und Bestandeszahlen jeder Filiale zusammenstellen konnte. ABM passte den EDV-Bereich laufend der technischen Entwicklung an und setzte früh Computer ein. Das zwischen 1973 und 1976 eingeführte computergestützte Warenbewirtschaftungssystem lieferte genauere Informationen und entlastete die Mitarbeiter.

Das System berechnete pro SKU (Stock Keeping Unit), basierend auf dem Lagerbestand, die verkauften Mengen. Aufgrund der Daten machte der Computer einen Bestellvorschlag. Früher als bei der Konkurrenz wurden Bestellungen bei ABM mit EDV-Hilfe rationell abgewickelt und kontrolliert. Die Elektronengehirne brachten auch die Inventur-Differenzen ans Licht, ein ärgerliches Problem, das in Ansprachen bei Firmenfesten und humoristischen Jubiläums-Extrablättern immer wieder aufs Tapet kam. Fazit aus dem «Dream Extrablatt – 10 Jahre ABM»: «Kein Computer, keine Inventur-Differenzen mehr!»

Ziel all dieser Anstrengungen war, wie es in einem Strategiepapier heisst, die «rationelle Betriebsführung». Die Waren-Budgetierung, die namentlich auf Richtlinien der Unternehmensleitung und auf mannigfaltigen statistischen Unterlagen beruhte, war beim ABM so fortschrittlich, dass sie in Fachbüchern, wie beispielsweise dem bereits erwähnten Standardwerk «Einzelhandel» von Rudolf Villiger, als Modell und Beispiel vorgestellt wurde. Die Administration war auch zuständig für die Steuerung und Überwachung des Kassensystems und die Kontrolle der Kassenabrechnungen. Doch das Umsatzmeldewesen war noch viel feinmaschiger: Jeden Morgen vor neun Uhr mussten sämtliche Filialen ihre Vortages-Umsätze per Telex übermittelt haben, in späteren Jahren geschah das elektronisch. Cavelti, Wyss und weitere Verantwortliche der Einkaufs- und Verkaufsabteilung verglichen die Zahlen mit den im Budget vorgesehenen Daten; stellte das Management auffällige Abweichungen fest, nahm man mit dem Filialleiter Kontakt auf.

Das Faktorenbüro erfasste zentral die Rechnungen der Lieferanten an das Zentrallager und auch die Direktlieferungen. Schliesslich lag auch die minutiöse Planung und Überwachung der Betriebskosten in der Verantwortlichkeit der Administration.

Das Gespräch mit Administrationsleiter Wyss belegt, wie genau ABM kalkulierte, wie spitz die Margen waren und wie exakt man die Performance aller Rayons erfasste. Mit so tiefen Preisen konnte das Unternehmen keinen richtigen Ausverkauf machen, ohne das Gesamtergebnis zu gefährden. Stattdessen gab es bei Bedarf kurzfristige Aktionen: «alles zum gleichen Preis». Kündigten sich bei den monatlichen Auszügen grössere Budgetabweichungen an, mussten diese begründet werden, und ein Gegensteuer musste erfolgen. Für die Werbung hiess das zum Beispiel, dass man die Kosten für Inserate, Prospekte, Plakate und Etiketten aufschlüsselte und mit dem halbjährlichen Budget verglich. Wo die Ausgaben aus dem Ruder zu laufen drohten, schritt man sofort ein.

Shopping Center Spreitenbach als Meilenstein

Das Shopping Center Spreitenbach wurde am 12. März 1970 eröffnet und gilt als Meilenstein in der Geschichte des Schweizer Detailhandels. Das Einkaufszentrum im Limmattal vor den Toren der Stadt Zürich war das erste seiner Art in der Schweiz. Mit seinen 50 Geschäften unter einem Dach war es in der Lage, eine kleinere Stadt vollständig mit Gütern zu versorgen. Das Zentrum kostete 56 Millionen Franken und verfügte über eine Verkaufsfläche von 25'000 Quadratmetern. In der 220 Meter langen, von künstlichem Licht durchfluteten und voll klimatisierten Einkaufsstrasse, der Mall, arbeiteten insgesamt 700 Personen.

Zwei Drittel der Aktien besaßen die Mieter, ein Drittel die Bauherrschaft, die «Shopping Center und Immobilien AG Spreitenbach». Verwaltungsratspräsident der Shopping Center-Betriebsgesellschaft war ABM-Chef Georges Cavelti, der auch zur Konkurrenz stets einen lebhaften und fairen Kontakt pflegte. Ernst und Ursula Hiestand entwickelten in enger Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber die Werbestrategie für das neue Einkaufszentrum. Auf den Inseraten zur Eröffnung, welche das Publikum auf die auch im Winter wohlig warme Einkaufsstrasse einstimmen sollten, prangten Palmen.

Globus hatte ursprünglich geplant, im Shopping Center Spreitenbach gemeinsam mit ABM Flagge zu zeigen, zog sich jedoch zurück. ABM musste quasi über Nacht die doppelte Fläche übernehmen, mehr als 3000 Quadratmeter, und auf der verbliebenen Fläche mietete sich Konkurrent Manor an Stelle von Globus ein. ABM schaltete rasch, präsentierte neu ein Möbelsortiment und lancierte damit den ersten «Gross-ABM».

In kürzester Zeit stellten Georges Cavelti und seine Frau Silvia – eine an der Zürcher Kunstgewerbeschule ausgebildete Dekorateurin und freischaffende Stylistin – das Möbel-Sortiment mit den Einkäufern Werner Marrer und Heinrich Wilhelm zusammen. Die Churerin Silvia Cavelti-Fricker hatte 1964 eine der begehrten Stellen im renommierten Studio Globus in Zürich bekommen, wo sie als Stylistin arbeitete. Als sie in Georges Cavelti ihren Lebenspartner fand, kündigte man ihr bei Globus, worauf sie beim ABM einstieg, der dynamischen Tochter, die im Globus-Konzern immer wieder für produktive Unruhe sorgte.

Das Möbelsortiment mit seinem frischen, skandinavisch inspirierten Design schlug sofort ein. Ueli Müller, der Leiter des ABM-Spreitenbach konnte sich über die «A19», so der Code im Filialverzeichnis, freuen. Schon im ersten Betriebsjahr überflügelte er alle andern Filialen.

Die Abteilungen Möbel und Heimtextilien verblüfften mit neuen Ideen, zum Beispiel mit den gehäkelten weissen Decken, von denen ABM 10'000 Stück absetzte. Solche Spezialitäten kauften durchaus auch «Bahnhofstrasse-Kunden», denn man konnte diese Accessoires sowohl auf teuren wie auf preisgünstigen Betten und Fauteuils drapieren. Der riesige ABM im Shopping Center Spreitenbach hatte, wie der ehemalige Migros-Manager Hunziker ausführt, bis in die Achtzigerjahre Leitbildcharakter.

Das Möbelsortiment mit den abgestimmten Heimtextilien wirkte als Zugpferd. Auch hier setzte die Werbung von E+U Hiestand Marksteine. Kühn präsentiert ein Inserat aus dem Jahr 1970 in rechteckigen Feldern 20 Stühle mit den Preisen, sonst nichts. Das Inserat wirkt auch nach über drei Jahrzehnten so frisch wie damals, und das Design der Stühle ist zeitlos. Die Inspirationen für die Möbelprogramme kamen von skandinavischen und italienischen Designern. Die ABM-Möbel fertigten grösstenteils renommierte Schweizer Fabriken, was diese freilich nicht an die grosse Glocke hängten.

«Wir strebten Kontinuität an, um das Risiko möglichst zu verkleinern», erklärt Cavelti, «wir wollten auch hier gute Qualität, und selbstverständlich einen günstigen Preis.» Die weissen Plastikstühle und die runden Tische, die modularartig zusammensetzbaren weissen Regale stehen noch heute in Küchen, Wohnzimmern und Gärten. Frauenzeitschriften und Einrichtungsjournals stellten die trendig leichten Möbel-Linien von ABM vor. «Dies, obwohl wir dort keine Inserate machten», betont Cavelti. Die klare Linie duldet keine kitschigen Ausreisser. Cavelti erinnert sich, wie der Verantwortliche einer Filiale schmiedeiserne Lampen im Heimatstil anforderte, weil einige Kunden nach diesen gefragt hatten. Cavelti winkte ab: «Nicht bei ABM, wer so etwas will, findet das anderswo.» Nach dem Schrittmacher in Spreitenbach boten nach und nach fünf Filialen das gesamte Möbelprogramm an. Die Gross-ABM-Filialen verfügten über 3300 bis 4000 Quadratmeter und boten mit dem Zusatzsortiment aus Möbeln, Teppichen und Vorhängen insgesamt 600 Artikel an.

Zu Tausenden pilgerten Shopper und Neugierige aus der ganzen Schweiz und dem nahen Ausland in das Einkaufs-Eldorado nach Spreitenbach. Zwar gab es eine Anbindung an den öffentlichen Verkehr, doch das Center warb vor allem mit seinen 2500 Gratis-Parkplätzen. Auch lockten unkonventionelle Öffnungszeiten; im Sommer von 10 bis 21 Uhr, im Winter bis 20 Uhr; samstags von 8 bis 17 Uhr. 1972 strömten rund 6 Millionen Menschen – statistisch gesehen die Bevölkerung des ganzen Landes – durch die Mall; auf den riesigen Parkfeldern zählte man

bis zu 18'000 Autos täglich. Die Kundschaft liess an Spitzentagen gegen zwei Millionen Franken in den Kassen klingeln, und ABM verdiente kräftig mit.

Durchgehende Farben und Themen

Silvia Cavelti holt aus einem Schrank in ihrem Atelier in der Casa Jacaranda mehrere Kartonschachteln mit Dessins und Mustern aus den Siebziger- und Achtzigerjahren. Es sind Erinnerungsstücke aus der Zeit, als das Design-Studio von ABM unter ihrer Führung für das Einrichtungsprogramm eine Farbpalette kreierte, die das Erscheinungsbild der Saison prägte. Dieses Gesamtkonzept bedeutete eine grosse Herausforderung für die Einkäufer, mussten sie doch bei den Lieferanten Vasen, Servietten, Kissen und Leintücher innerhalb der Farbskala bestellen. ABM beschäftigte in diesem Bereich zehn Einkäufer, die von Italien über Skandinavien bis in den Fernen Osten Waren einkauften. Alle mussten sich anhand der Farbkarten am selben Rot und an den gleichen Mustern orientieren. Sämtliche Farbtöne liessen sich untereinander und natürlich auch mit Weiss kombinieren. Silvia Cavelti: «Und immer wieder setzten wir die Farben Gelb und Blau ein, das ist für mich der ABM.»

Auf Einkäuferversammlungen wurden die Stilrichtung und die Modifarben abgestimmt. So wehte jede Saison durch die ABM-Filialen ein anderes Flair. Das Multicolor-System mit Farbkarten, Tupfen, Streifen und anderen Dessins liess sich harmonisch mixen und passte auch zu dem bei ABM allgegenwärtigen Weiss. Silvia Caveltis Credo: «Gutes Design ist zeitlos.» «Dieses durchgehende Konzept war nur realisierbar, weil ich die Einkäufer ständig bearbeitete», lacht Cavelti, «sie kämpften immer wieder gegen das komplexe System an und wollten den Weg des geringeren Widerstands gehen.»

1969 kam Sohn Stephan zur Welt, 1972 Balz, Silvia Cavelti arbeitete jetzt halbtags, entwarf Dessins für Kinder- und Herrenpyjamas, später gestaltete sie das Vorhangsortiment in der Möbelabteilung und andere Produkte im Heimbereich. «Ich konnte frei entscheiden», erinnert sie sich, «und entwickelte ein Gefühl für das, was in der Luft lag, und das, was sich kommerziell umsetzen liess.» Kreative Impulse kamen zum Beispiel von aktuellen Filmen wie «Die Möwe Jonathan». Auf den Kissen für Gartenmöbel und auf Papiertellern schwebten Möwen, und in den ABM-Läden erklang die Musik von Neil Diamond.

«Volare» lautete ein Motto für den Kinderbereich. Muntere Doppeldecker-Flugzeuge schmückten Partygeschirr, Schirmmützen und Leibchen. Einmal war cooles Uni Trumpf, dann

wieder zierten – basierend auf einer Idee von Silvia Cavelti – Orangen das gesamte Sortiment. Nach Ablauf der zweijährigen Exklusivität wurde das Dessin gemäss Schätzungen der Branchenorganisation Texunion so oft vermarktet, dass die mit den Orangen bedruckten Stoffbahnen ausgereicht hätten, die Erde zu umspannen. Auch ein Tulpensujet, das ABM ein Frühjahr lang prägte, schlug ein und wirkt heute noch aktuell. Manche Dessins gestaltete das eigene Studio, andere kaufte man in Paris ein.

Silvia Cavelti entwarf auch die Dessins für Herren- und Knaben-Pyjamas; die mit Pferden, Pied-de-coq-Mustern oder Tenniserackets dekorierten Nachtwänder gingen weg wie frische Brötchen. In wenigen Jahren errang ABM im Bereich Pyjamas zum Verdruss der Markenhersteller 30 Prozent Marktanteil. «Das Risiko hielten wir klein», hält Georges Cavelti fest, «denn unsere Pyjamas waren mindestens 10 Franken billiger als die Markenartikel.» Die Kreativität und Energie der Konzerntochter forderte das Mutterhaus heraus; Globus setzte alles daran, um *das* unangefochtene Trendwarenhaus der Schweiz zu bleiben. Hinter dem Konzept des ABM steckte viel Gestaltungswille, der das eigenständige Profil der Kleinpreiskette prägte. Cavelti wehrte sich stets mit Vehemenz gegen die Bezeichnung «Billigwarenhaus»; zu Recht, denn billig war ABM bis zum Auftakt der Neunzigerjahre nicht – sondern preiswert und immer wieder originell. Detailhandels-Experte Charles Joye: «Der ABM war bis in die Achtzigerjahre die beste Kleinpreiskette der Schweiz. ABM hatte ein Image für Stil und Design.»

Profil eines Managers aus den Bergen

Als Generaldirektor des ABM, als Präsident der Betriebsgesellschaft des Shopping Centers Spreitenbach und aufgrund seines Engagements in anderen Gremien beschäftigte sich Georges Cavelti mit den zentralen Anliegen des Detailhandels wie zum Beispiel dem Dauerbrenner der gesetzlichen Ladenöffnungszeiten. Der Mann aus den Bergen Graubündens galt als konzilianter, kompetenter und fairer Partner und wurde allseits geschätzt und respektiert. Er galt zudem als unterhaltsamer Charakter, mit dem man gerne nach Feierabend zusammen ein Glas genoss. «Bergbub bergauf» lautete der Titel einer munter geschriebenen Reportage in der Zeitung Züri Leu vom 22. März 1973, verfasst von René Bortolani. Untertitel: «ABM-Chef Georges Cavelti führte in drei Jahren auch das Shopping Center Spreitenbach zum Erfolg.» Der Journalist

beschreibt den damals 48-Jährigen mit expressiven Pinselstrichen: «Der ganze Mann wirkt ziemlich dunkel, nicht gross aber stark.» Er hätte auch Holzfäller sein können, schreibt Bortolani, aber Cavelti arbeite als Manager. Morgens um sieben verliess der Familienvater das «moderne Eigenheim» in Wettswil am Albis und fuhr mit seinem Dodge, später einem Pontiac an die Arbeit in die Zentrale Zürich-Giesshübel am Fusse des Üetliberges. Die Amerikanerwagen seien ein Tick, sagte er dem Journalisten augenzwinkernd, er wolle der Letzte sein, der in Europa einen Ami-Schlitten fahre ... Eine schon fast visionäre Antwort, denn der von der OPEC inszenierte Ölchock brachte manche Besitzer solcher Benzinsäufer wenige Monate nach dem Interview in Bedrängnis.

Von den andern Eidgenossen unterschieden sich die Bergler aus Graubünden folgendermassen, zitiert der Journalist den ABM-Chef: «Entweder sind sie saugut oder grosse Flaschen.» Seinen Erfolg führt Cavelti vor allem auf den «grossen Arbeitseinsatz und ständige geistige Präsenz» zurück. Der enge Kontakt zur Verkaufsfrent sei ihm wichtig. Bei zuweilen unangekündigten Besuchen in den Läden kontrolliere er, wie sich die Waren präsentierten; missfalle ihm etwas, könne er die zuständigen Mitarbeiter direkt darauf hinweisen.

Der Praktiker erledige seine Pendenzen am liebsten mündlich, Telefonanrufe gelangten ohne Umwege direkt zu ihm, heisst es weiter im Artikel. Die stets offene Bürotür signalisiere Kommunikation, auch Empfangsdamen fehlen. Das Schriftliche wird bei Cavelti dann wichtig, wenn es gilt, einen neuen Mitarbeiter für eine leitende Funktion einzustellen. Nicht die Zeugnisse interessieren ihn, sondern – abgesehen vom intensiven Anstellungsgespräch – das grafologische Gutachten.

Der Führungsstil wird von Bortolani als «gradlinig, ohne Schnörkel und frei von Ehrgeiz» geschildert. «Cavelti ist Boss, ohne Boss zu sein, Titel beeindrucken ihn nicht.»

Hochkonjunktur – Rezession – Aufschwung

Die Sechziger- und die beginnenden Siebzigerjahre brachten der Schweiz einen nie wieder gesehenen Boom. Die Hochkonjunktur beflügelte die Wirtschaft, Hunderttausende von Fremdarbeitern – so nannte man damals die Gastarbeiter – kamen ins Land. Eine Überfremdungsinitiative folgte der nächsten und wurde nach heftigen Debatten vom Volk abgelehnt. Der Dollar kostete im damals festen Währungssystem 4.30 Franken; Schweizer

Produkte waren deshalb auf dem Weltmarkt billig. In diesem Klima gedieh die Wirtschaft und mit ihr der ABM; denn auch viele Gastarbeiter entdeckten die preiswerten Läden mit ihrem übersichtlichen Sortiment, das auch in Italienisch und Französisch etikettiert war.

Die Konjunktur überhitzte und zwang die Regierung zum Handeln. Mit insgesamt fünf dringlichen Bundesbeschlüssen – unter anderem einem Baubeschluss und der Aufwertung des Franken – versuchte der Bundesrat die auf Höchststouren laufende Wirtschaft zu dämpfen; dann zogen Regierung und Nationalbank die Notbremse.

1973 gab die Schweiz als erstes Industrieland den Kurs der Landeswährung gegenüber dem Dollar frei. Über Nacht schoss der Frankenkurs in die Höhe; das 1944 in Bretton Woods unterzeichnete, immer grösseren Spannungen ausgesetzte System der festen Wechselkurse war zusammengebrochen. Eine Schocktherapie für die Schweizer Wirtschaft – und für ABM! Das Land war plötzlich teuer, die Vervierfachung der Rohölpreise durch die OPEC 1973/74 verschärfte die Krise. 300'000 Gastarbeiter verliessen die Schweiz, unter ihnen Zehntausende von ABM-Kunden. Wie die gesamte Wirtschaft litt auch die Kleinpreiskette, die Umsätze fielen. Cavelti im Rückblick: «ABM kriselte, wir machten schwere Zeiten durch.»

Die Hochkonjunktur hatte die Mentalität der Schweizerinnen und Schweizer verändert; man lebte in der Illusion des immer währenden Wachstums. Von Migros über Globus zu Coop und Jelmoli hatten alle Anbieter expandiert, plötzlich lähmte Endzeitstimmung die Konsumlandschaft. Und in dieser düsteren wirtschaftlichen Lage eröffnete auch ABM weiterhin Filialen, die man vor der Krise geplant hatte.

Allein 1973 übergab ABM fünf Filialen dem Betrieb; bis 1976 folgten weitere fünf Läden! Um 1980 gab es 40 ABM-Geschäfte, das Unternehmen beschäftigte jetzt 2200 Mitarbeiter; davon in der Zentralverwaltung 150 und im Zentrallager 70. Pro Filiale waren es nicht mehr wie anfangs 100, sondern nur noch durchschnittlich 50 Vollzeitstellen. Ursprünglich plante man Filialen von 800 bis 1000 m², doch die Standardläden umfassten schliesslich 900 bis 1800 m² – Flächen die bei wenig Kundschaft besonders riesig wirkten.

Globus-Konzernchef Hans H. Mahler, der auch die mageren Kriegs- und die ersten Nachkriegsjahre erlebt hatte, führte die Warenhausgruppe in der Krise der 70er-Jahre nach dem Motto: «Wir werden es schon schaffen!» Doch der Verdrängungswettbewerb war nun noch heftiger zu spüren. Unternehmerische Schritte waren erforderlich. Um die Krise besser zu meistern, gab die Globus-Gruppe das vor einigen Jahren eingeführte Konzept der Zentralisierung

auf und übertrug auf die Töchter wieder mehr Selbständigkeit. ABM strukturierte sich daraufhin neu: Die Abteilungen Administration, Einkauf, Verkauf, Technischer Bereich und Personal wurden geschaffen. Allerdings ohne positive Wirkung; die Umsätze sanken von 470 Millionen im Jahr 1974 auf 432 Millionen im Jahr 1976.

Doch ABM rappelte sich mit eiserner Disziplin und einer konsequenten Pflege der alten Tugenden auf und erstarkte wieder. Fünf ABM-Filialen erreichten ums Jahr 1980 Umsätze über 20 Millionen Franken; bei 17 Filialen machte man 10 bis 20 Millionen Umsatz; die restlichen Läden erwirtschafteten jährlich 5 bis 10 Millionen Franken.

Die Krise der Siebzigerjahre hatte jedoch Umsatzeinbussen pro Quadratmeter gebracht, welche ABM nie mehr aufholte. Der Gesamtumsatz wuchs zwar, weil neue Filialen dazukamen, doch die Erträge pro Flächeneinheit sanken. Die Globus-Hauszeitung «Unter uns» schrieb 1980, als ABM einen Umsatz von 520 Millionen machte: «Aber gerade heute wird der Konsument darum kämpfen, die schwindende Kaufkraft seines verfügbaren Einkommens zu erhalten: Er ist kritischer geworden und wird echte kommerzielle Leistungen immer mehr zu schätzen wissen!» «ABM - Statistischer Überblick 1981/82» ist ein Kompendium überschrieben, in dem alle statistischen Details über die Kleinpreiskette für diese beiden Jahre enthalten sind. Alljährlich wurde dieses Röntgenbild des wieder erfolgreich operierenden, jedoch entschlackten Unternehmens erstellt. Die Umsätze aller Rayons in allen Filialen in den beiden Jahren wurden ebenso verglichen wie die Anteile an Kreditverkäufen. Diese machten im Schnitt knapp 4 Prozent der Umsätze aus, am höchsten waren sie mit 10.8 Prozent in der Goldküste-Filiale Zürich Witikon. ABM hielt den Kundendienst aus Kostengründen knapp.

Der Umsatz pro Beschäftigte schwankte bei ABM stark; 1981 betrug sie beim Erstplatzierten, dem ABM im Shopping Center Spreitenbach, rund 350'000 Franken, beim Schlusslicht, dem ABM Schaffhausen, nur 150'000 Franken; im Schnitt setzte ein ABM-Mitarbeitender in jenen Jahren ca. 220'000 Franken im Jahr um. Auch die Rentabilität der einzelnen Läden war sehr unterschiedlich. Die ersten drei Plätze belegten der Ur-ABM an der Spitalgasse in Bern, der ABM Lausanne und der Gross-ABM im Shopping Center Spreitenbach.

Flops blieben in der Entwicklung des ABM allerdings nicht aus. Der 1974 mitten in der Wirtschaftskrise im Zentrum Serfontana in Chiasso an der Grenze zu Italien eröffnete ABM war vom ersten Tag an unkalkulierbaren Einflüssen wie Währungsschwankungen und fluktuierenden Benzinpreisen ausgesetzt und kriselte lange. Das ABM-Engagement im Einkaufszentrum an der

Tessiner-Südgrenze basierte auf dem Erfolg im Shopping Center Spreitenbach, das 1971 bereits 140 Millionen Umsatz machte und nur drei Jahre später 202 Millionen. Diese grandiosen Zahlen sollten sich im Center Serfontana jedoch nicht wiederholen; ja in manchen Jahren schrieb ABM dort sogar rote Zahlen. «Die Eröffnung dieser Filiale war ein falscher Entscheid von mir», gesteht Georges Cavelti im Rückblick ein, «ich bearbeitete den Verwaltungsrat, bis er zustimmte.»

Doch es gab auch Lichtblicke: 1981 feierte ABM den 25. Geburtstag und wirkte frisch und unternehmungslustig. Globus-Konzernleiter Hans H. Mahler schrieb in der Jubiläumsnummer von «Unter uns»: «In dieser Zeit hat sich ABM ein klares Profil und viel Anerkennung in der Schweizer Wirtschaft erworben.» Damit hatte der CEO und Hauptaktionär nicht zu hoch gegriffen. Im Globus-Konzern war ABM im Laufe der Jahre zu einer wichtigen Ertragssäule geworden und alimentierte mit seinen guten Gewinnen das zeitweise im Bereich der Erträge schlingernde Mutterhaus. Die Kleinpreiskette investierte nicht mehr sehr viel in die einzelnen Läden, was bei der spartanischen Einrichtung auch kaum auffiel.

Probleme beim ABM Österreich

Das Ausland lockte. 1973 besuchten Mahler und Cavelti am Vorabend der Ölkrise Wien und kamen nach der Erkundung des österreichischen Detailhandels zur Überzeugung: ABM hat auch im Nachbarland eine Zukunft. Der Schweizer Detaildiscounter Denner war hier 1973 gestartet und baute sein Filialnetz zügig aus. Mit viel Brimborium wurde der erste ABM in Österreich in der Shopping City Süd an der Peripherie Wiens im Jahr 1976 gefeiert. In der österreichischen Detailhandels-Organisation SPAR hatte sich, wie man überzeugt war, der passende Partner für das Gesellschaftskapital angeboten. Doch der Laden arbeitete schlecht; auch die zweite Filiale inmitten von Warenhäusern an der Mariahilferstrasse lief nicht so, wie es sich die dynamischen Herren aus Zürich vorgestellt hatten. Cavelti: «Obwohl die Mehrheit der Wiener gewohnt waren, jeden Schilling umzudrehen, glaubten sie lange nicht, dass man Qualität mit Preiswürdigkeit verbinden könne.» ABM Österreich eröffnete insgesamt zehn Filialen im ganzen Land, die 1989 rund 450 Millionen Schilling Umsatz machten, umgerechnet ca. 45 Millionen Franken. Manfred Fritz, während zwei Jahren Filialleiter an der Mariahilferstrasse, zieht heute das Fazit: «Es ist für Schweizer Unternehmen des Detailhandels nicht leicht, in Österreich Fuss zu fassen.»

Cavelti erkennt im Rückblick biblische Zyklen mit mageren und fetten Jahren: «Es war ein steiniger Weg. Während sieben Jahren verloren wir viel Geld, die folgenden sieben Jahre führten dann zum Erfolg.» 1983 floss erstmals ein schmaler Gewinn, 1996 zog sich ABM aus Österreich zurück, da man hier nie wirklich auf einen grünen Zweig gekommen war. Die meisten Läden übernahm der Bekleidungsriese Hennes und Mauritz – dies zu einer Zeit, da der Stern von ABM auch im Mutterland im Sinken begriffen war.

Doch der ABM war mit seinem Flop nicht allein. Denner brachte es in sechs Jahren auf 18 Filialen, bereits 1979 gab die Schweizer Discountkette die Eroberung Österreichs auf. Auch das Bekleidungshaus Schild mit zwei Filialen, der Warenhausriese Jelmoli, die Globus-Einrichtungstochter Interio, der Discounter Pick Pay und last but not least Migros brachen ihre Österreichfeldzüge allesamt nach wenigen Jahren wieder ab. Die kraftstrotzende Migros hatte sich ausgerechnet mit dem maroden «roten Riesen», Konsum Österreich, eingelassen, einem hochverschuldeten Unternehmen, in dem sich sozialistische Politik und Wirtschaft verfilzten. Die Neue Zürcher Zeitung titelte zusammenfassend: «Ein Waterloo für Schweizer Detailhändler? – hohe Versagerquote der Vorstösse nach Österreich».

Der Motivator geht

Das ABM-Führungsteam blieb eisern am Ball und kämpfte gegen den Abschwung, den die Krise Mitte der Siebzigerjahre auslöste und der einen Knick in der Umsatzkurve bewirkte. Die Umsätze erholten sich vorübergehend wieder. 1985, an Caveltis 60. Geburtstag, gefeiert in einem Zirkuszelt in Wettswil, hielt der Zürcher Stadtrat Dr. Ernst Bieri die Laudatio und sagte: «Mit einer Zurückhaltung und Bescheidenheit, die im modernen Zürich des Schwatzens und des Klatsches beinahe unheimlich, auf jeden Fall ungewohnt wirkt, verhüllt er einen der grossen, der erstaunlichen Aufstiege in unserer Wirtschaft.»

Doch die Konsumenten wandelten ihre Einkaufsgewohnheiten, der Textilsektor, bei dem der ABM stark war, kam unter enormen Konkurrenzdruck. Konkurrenten wie H&M, aber auch die Migros, welche im Bereich Textilien massiv aufrüstete, setzten ABM zu. Im Bereich Möbel und Heimtextilien zog das innovative schwedische Möbelhaus Ikea eine riesige Filiale neben dem Shopping Center Spreitenbach hoch, einer der ABM-Goldgruben. Der Gegenwind verschärfte sich; 1987 liess das Management eine Analyse über den Zustand des Unternehmens erstellen. Sorgen machten vor allem die steigenden Betriebskosten, beziehungsweise die sinkenden

Umsätze, die nach einer noch besseren und effizienteren Warenbewirtschaftung riefen. So war der personelle Aufwand für Bestandesaufnahme, Disposition, Einlagerung etc. in den Filialen zu hoch. Ziel war es, möglichst alle Waren über das Zentrallager laufen zu lassen und auf Paletts verkaufsfertig in die Filialen zu leiten. Die Filiallager, die selbst an so teuren Lagen wie dem Zürcher Bellevue bestanden, sollten aufgehoben und ein neues, riesiges Zentrallager in Bülach gebaut werden, von wo aus man die ABM-Filialen täglich mit den gewünschten Waren beliefern wollte. Ein Technologieschub stand bevor; denn die Online-Technik mit vernetzten Datenbanken gewann rasch an Terrain; wer nicht mithielt, fiel zurück. Mit hohen Investitionen in die neue Logistik wollte ABM ein «ganz erhebliches Einsparungspotenzial» realisieren.

Trotz länger werdenden Schatten expandierte die Warenhauskette weiter und eröffnete in den Achtzigerjahren nochmals zehn Filialen, den Schlusspunkt machte 1989 Sion (A50). Der Umsatz erklomm jetzt bei tendenziell sinkenden Quadratmeter-Erträgen den bisherigen Höchststand von rund 660 Millionen. Das ABM-Konzept hatte 35 Jahre funktioniert, doch die Detailhandelsszene hatte sich verändert. Der Textilbereich, das Herzstück des ABM, bekam mit leistungsfähigen Textilhäusern wie Spengler oder Vögele, aber auch durch Coop und Migros, welche im Textilsektor weiter zulegten, und immer stärker auch H&M, wachsende Konkurrenz. Eine Ursache der Probleme im Bekleidungsbereich des ABM war das rasante Vordringen der Markenartikel, denn die trendbewusste Käuferschaft wollte zunehmend Lacoste-Leibchen, Hemden von Hugo Boss oder Adidas-Sportbekleidung.

Georges Cavelti verliess das Unternehmen 1989 in dem bei Globus geltenden Pensionsalter von 64 Jahren. Sein Abgang war begleitet von Ehren und Lobesreden – aber auch etwas Wehmut: Denn Cavelti war ABM und ABM war Cavelti. Böse Zungen sagten, wäre er drei Jahre früher gegangen, hätte er auf dem Höhepunkt Abschied nehmen können. Wahr ist, dass Loslassen nicht Caveltis Stärke ist und dass er die Entwicklung des Unternehmens auch nach dem Ende seiner glanzvollen ABM-Karriere mit Argusaugen – und zunehmender Konsternation – aus seiner Vivenda in Portugal verfolgte.

Georges Cavelti prägte und verkörperte den ABM. Als der charismatische Patron ging, verlor die Kleinpreiskette rasch an Boden. Cavelti hatte Verwaltungsrat und Management der Globus-Gruppe zwei personelle Vorschläge für seine Nachfolge gemacht. Doch erkoren wurde ein anderer, Michel Stopnicer. Der neue Chef löste das Designstudio auf, mit der Begründung, der

Einkauf mache nicht mehr mit. Ein noch von Silvia Cavelti ausgearbeitetes Programm für die kommende Saison landete im Papierkorb.

Der Niedergang des ABM

Michel Stopnicer leitete vieles in die Wege, doch er zog nur wenig wirklich durch. Der langjährige Kommunikationschef der Globus-Gruppe, Ernst Pfenninger, betont, dass man in den Neunzigerjahren einiges versucht habe, um ABM wieder auf Vordermann zu bringen, doch keine Massnahme konnte die Wende herbeiführen.

Es war, als hätte die Einkäufer Panik ergriffen. Immer grössere Sortimente wurden auf dem begrenzten Raum in den Filialen angehäuft. Der Glanz des ABM-Konzeptes verblasste.

Zeitweise 40'000 verschiedene Artikel – viermal mehr als zu den Glanzzeiten – wurden jetzt in die ABM-Filialen transportiert. Die Ware ging nicht mehr weg, in den Lagern stapelten sich ungeöffnete Schachteln, und in den Läden überquollen die Wühltische.

Die unkoordinierte Vielfalt schwoll derart an, dass manches, was Einkäufer geordert hatten, mangels Platz nicht zum Verkauf ausgelegt werden konnte. «Know-how entschwand, das Konzept wurde verwässert», fasst Manfred Fritz zusammen, der in dieser Zeit als Einkäufer im Bereich Papeterie arbeitete. Stopnicer ging 1994, er stieg auf zum Konzernchef der Globus-Gruppe, wo er kaum bleibende Spuren hinterliess.

Die Drehtüre am ABM-Geschäftssitz begann zu rotieren, jetzt übernahm Werner Kuster die Leitung. Seit 1980 – nach der Trennung von ihrem Ehepartner Ernst Hiestand – hatte Ursula Hiestand die ABM-Werbung allein weiter gestaltet. Als Werner Kuster 1994 das Steuer des ABM übernahm, beendete er die Zusammenarbeit mit Ursula Hiestand von einem Tag auf den andern; die cosmic Werbeagentur gestaltete jetzt für den ABM die Inserate.

Das von Verwaltungsrat und Management der Globus-Gruppe Mitte der Neunzigerjahre für teures Geld angeheuerte Beratungsunternehmen Boston Consulting Group (BCG) reorganisiert den Herren Globus und auch die Inneneinrichtungstochter Interio mit einigem Erfolg. Motto: «Die Globus-Gruppe kreierte ihre Zukunft.» Den ABM, der inzwischen etwas abgetakelt wirkte, pflügte BCG von unten bis oben um. Die Kleinpreiskette hatte jetzt plötzlich zwei Erscheinungsbilder, die fünf «Premium Stores», in die in aller Eile edles Parkett verlegt wurde, und die normalen ABM-Läden, die man – falls das neue Konzept einschlagen sollte – später ebenfalls «upgraden» wollte. Nur ein aus New York eingeflogener Innenarchitekt war gut genug,

um das neue Konzept in den Shops umzusetzen. In der Globus-Mitarbeiterzeitung stellte der neue ABM-Chef Hans-Peter Mahler unter dem Titel «Mit grossen Erwartungen in die neue ABM-Welt!» das Konzept vor. Im Zürcher Sheraton-Hotel Atlantis orientierte der CEO die ABM-Teams über die Neupositionierung, in welcher der Stellenwert der Textilien nach hinten rutschte. Vorne rangierten: Pflege/Gesundheit, Haushalt sowie Bébé- und Kinderartikel. Auf Veranlassung von Boston Consulting wurde eine Ausschreibung unter vier renommierten Werbeagenturen gestartet, um die Werbung für die «Premium Stores» – intern auch «smart shops» genannt – zu realisieren. Man wählte die teuerste aus, GGK. Werbechef Otto Weibel verwarf die Hände, das könne man sich nicht leisten. Seine Bedenken wurden vom Tisch gewischt. Die ABM-Werbung trat nun mit zwei Erscheinungsbildern auf; GGK war für die neu positionierten Läden zuständig, cosmic für die übrigen Filialen. Das traditionsreiche ABM-Logo wurde durch ein neues ersetzt – eine weitere Fehlleistung im Niedergang der einstmals so erfolgreichen Kleinpreiskette.

Unter dem Diktat der Boston Consulting, deren Berater vom Detailhandel wenig verstanden, krepelte man die ABM-Läden um. Im Shopping Center «Illuster» in Uster zum Beispiel wurde gegenüber dem leistungsfähigen Migros-Restaurant ein Take Away mit Röstipizza installiert, wo meist gähnende Leere herrschte. Die Mercerie, eine der weit herum bekannten Abteilungen des ABM, wurde zusammengestrichen. 1992 erzielte ABM Schweiz auf 78'000 Quadratmetern Verkaufsfläche mit 2100 Mitarbeitenden immerhin noch einen Umsatz von 671 Millionen Franken. Doch die Erträge pro Quadratmeter Verkaufsfläche waren rückläufig. Ein Jahr später wurde in Bülach das für über 120 Millionen Franken gebaute Logistikzentrum mit ultramodernen Hochregallagern eröffnet, ein letztes Aufbäumen im Niedergang. Das neue Zentrallager versorgte jetzt sämtliche rund 50 ABM-Filialen; die dezentralen Lager in den Filialen hob man auf. «Die Investition ins neue Lager ist auch ein Zeichen, dass das Management immer noch an den ABM glaubte», sagt ein Globus-Insider, denn die Planer hätten das Logistikzentrum für einen Umsatz von einer Milliarde konzipiert. Stattdessen sanken die Umsätze, und der ABM machte steigende Verluste; da die Globus-Gruppe keine Spartenrechnung publizierte, kam die wahre Lage des ABM in den Geschäftsberichten nicht zum Ausdruck. Obwohl in der Krise, übernahm ABM im März 1996 – zum Teil mit anderen Partnern – fünf Jelmoli-Filialen, unter anderem in Montreux und Buchs. In Zürich Oerlikon zog man mit Import-Parfümerie, Pick Pay und anderen Geschäften in das von Jelmoli aufgegebenen

Warenhaus. ABM, der im Textilbereich Meilensteine gesetzt hatte, arbeitete jetzt sozusagen Wand an Wand mit dem Erzrivalen C&A, was logischerweise nicht gut funktionieren konnte. Die Kleinpreiskette musste den härter werdenden Konkurrenzkampf in der Schweiz und den Ausstieg in Österreich verkraften. Der ABM war in besten City-Lagen fast überall in Miete. Als die Geschäfte nicht mehr gut liefen, fielen die durch langfristige Verträge gebundenen Mieten immer mehr ins Gewicht.

Werner Kuster hatte inzwischen das Handtuch geworfen; am ABM Direktionspult sass jetzt Hans-Peter Mahler, doch die Fäden zogen die Berater. «Boston Consulting stellte alles in Frage, und die Geschäftsleitung delegierte die Entscheide an die Berater», fasst Heinz Eichenberger die Meinung vieler Beteiligten zusammen. Die Einkäufer mühten sich mit Statistiken ab und wurden von ihrer Kernaufgabe abgehalten. Das Management verbot ihnen längere Reisen, ja man überliess den Einkauf immer mehr Zwischenhändlern, was zu einem verwilderten Sortiment führte. «Wir fragten uns manchmal beim Pausenkaffee, warum wir uns das alles antun», erinnert sich Eichenberger, «denn das Geld machten nicht wir, sondern die Beraterfirma, die uns in den Abgrund ritt.»

Migros übernimmt Globus-Gruppe

«Migros übernimmt die Mehrheit an Globus», titelte die NZZ am 5. Juli 1997. Für die bereits zu Genüge durchgeschüttelten Mitarbeiter kam diese Meldung auf allen Stufen des ABM völlig überraschend. «Eine Schande», nennt Einkaufs-Gruppenchef Heinz Eichenberger diesen Verkauf im Rückblick, «es war zum Heulen.» Viele altgediente ABM-Mitarbeiter hätten geweint, als sie die Hiobsbotschaft hörten, ist von verschiedenen Beteiligten zu hören. Mit dem Erwerb der zweitgrössten Warenhausgruppe des Landes, die über zwei Milliarden Franken Umsatz machte, expandierte der bedeutendste Schweizer Einzelhandelskonzern in neue Marktsegmente. Unter dem Globus-Dach waren inzwischen die verschiedensten Töchter versammelt: von ABM über den Herren Globus und die Einrichtungskette Interio bis zu den Discount-Bürofachmärkten Office-World.

Die Hauptaktionäre der Globus-Gruppe, Familie Mahler (12.1%), Anova Holding (10.1%), Schweizer Bankverein (9.3%), Ernst Göhner Stiftung (8.1%), Familien Bitterli/Kern (7.6%), Hansa AG (6.6%), verkauften ihre Anteile schrittweise an die Migros, und auch die Publikumsaktionäre konnten dem verlockenden Angebot nicht widerstehen. Der Kaufpreis

betrug rund 700 Millionen Franken; die Aktionäre wurden sozusagen vergoldet, bot die Migros doch einen Preis, der 25 Prozent über dem Börsenkurs lag. Wie Migros-Chef Peter Everts der versammelten Wirtschaftspresse erläuterte, wolle man keinen Zusammenschluss, sondern lediglich einen Schulterchluss unter dem Motto «Migros bleibt Migros», «Globus bleibt Globus». Ende 1997 besass die Migros rund 99 Prozent der Globus-Aktien. Eugen Hunziker, damals in leitender Funktion in der Verwaltung der Migros, trug den Entscheid mit. Er erinnert sich: «Man wusste ganz genau, dass ABM ein Problemkind war und dass man den Laden transformieren musste.» Hunziker sass auch im Vorstand des internationalen Verbands der Supermarktketten (CIES), wo man über die Trends diskutierte, welche den Kleinpreis-Warenhäusern praktisch weltweit den Boden wegzogen. Die einst in vielen Ländern operierende Woolworth-Kette schrumpfte, die deutschen Kaufhallen verschwanden ebenso wie die italienischen Billigwarenhäuser Standa.

Während ABM weiterhin auf seine Eigenmarken setzte, verstärkte sich der Trend zum Markenartikel. Alle Konkurrenten – in der Schweiz namentlich auch Coop und Migros mit ihren Supermärkten – hatten sich verbessert und boten ein umfassendes Sortiment an. Bei der Migros erreichte die Kinderbekleidung, eines der Kernsortimente von ABM, einen Topstandard und damit immer grössere Marktanteile. Auch im Haushalt, beim Geschirr und den Möbeln, baute der Grossverteiler mit Micasa konsequent aus und schüttelte den alten Staub ab. Der bereits geschwächte ABM und auch die EPA, die immer antiquierter wirkte, wurden in die Enge getrieben. Die Krise beim ABM war jedoch zum grossen Teil hausgemacht, denn die Kleinpreiskette verkam zum Billigwarenhaus.

Der Schweizer Detailhandel stand Ende der Neunzigerjahre unter einem enormen Druck. Eine strukturelle Bereinigung war angesagt, denn die Branche litt unter Überkapazitäten und einem schwierigen konjunkturellen Umfeld. Resultat: ein fortschreitender Konzentrationsprozess setzte ein.

Hunziker im Rückblick: «Gegen den generellen Trend konnte man sich nicht wehren. Wenn es einfach gewesen wäre, ABM neu zu positionieren, hätte Migros es gemacht. Viele zerbrachen sich den Kopf, wie man den ABM hätte auf Vordermann bringen können.»

Im Oktober 1997 wurde Mario Bonorand, der Finanzchef der Migros, zum obersten Chef der Globus-Gruppe ernannt. Als eine der ersten Amtshandlungen kündigte er den Vertrag mit der Beraterfirma Boston Consulting und bezeichnete die Neupositionierung des ABM als

gescheitert. Der Umbau jeder der rund fünfzig noch nicht modernisierten Filialen hätte mindestens eine Million Franken gekostet; eine Investition, welche die neuen Besitzer angesichts der sinkenden Umsätze und steigenden Verluste nicht tätigen wollten.

Jetzt geriet der ABM unter das Regime von Marcel Zumbühl, dem einstigen Ex-Libris-Chef, der die Kleinpreiskette im Stile des rigorosen Sanierers restrukturierte. Zumbühl behandelte die Mitarbeiter so lieblos wie die Warensortimente und kippte Menschen und Warengruppen aus dem Unternehmen. So liess er eben erst eingekaufte Kaffeemaschinen verscherbeln, weil er sie nicht mehr im ABM-Sortiment sehen wollte. Die konsternierten Mitarbeiter fragten: «Warum?» Antwort: «Weil ich es sage, basta!» Die Entlassungen waren unumgänglich, denn der ABM arbeitete jetzt mit einem viel zu hohen Personalbestand; die Art der Sanierung und der Umgang mit langjährigen loyalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern war jedoch schwer zu verkraften. «Herrschte seinerzeit unter Cavelti ein vertrauensvoller Umgang, so herrschte jetzt Misstrauen», erinnert sich Werbechef Otto Weibel. Dem treuen Personal wehte ein eisiger Wind ins Gesicht, verkündete der Sanierer doch, jeder der sechs Jahre oder länger in einer Firma arbeitete, sei ein Sesselkleber und im Grunde eine Belastung für das Unternehmen. Administrationschef Georg Wyss, seit Jahrzehnten beim ABM, redet von einem «Massaker». Zumbühl liess sich die Organigramme zeigen, wies auf diese oder jene Position mit der Frage, was der oder die zu tun habe. Als Wyss den Aufgabenbereich erklärt hatte, wurde der Mitarbeiter oft sofort aus dem Organigramm gestrichen.

Otto Weibel, der seit über 30 Jahren bei ABM arbeitete, bekam wie manch andere von Zumbühl am Telefon zu hören, dass ihm das Salär um zwanzig Prozent gekürzt werde. Er bekäme einen neuen Job; seine Position als Werbeleiter werde «outgesourct». Weibel, der seit je ein eigenes Büro hatte, musste mit Sekretärin und Lehrling in ein Grossraumbüro in Bülach umziehen, nur um wenig später zu erfahren, in der Abteilung Dekoration, wo er eigentlich hin wollte, wäre er doch besser aufgehoben. Weibel wurde schliesslich in Pension geschickt und spürte, wie er sich erinnert, «ein ungeheures Gefühl der Erleichterung. Endlich war ich draussen!»

Die wachsenden Probleme des ABM blieben auch der Konkurrenz nicht verborgen. Rolando Benedick, Generaldirektor und Mitbesitzer der Manor AG: «ABM war sehr erfolgreich und der Zeit voraus. Das ABM-Konzept hat dem ganzen Detailhandel in der Schweiz einen neuen Schwung gegeben. Doch mit dem Rücktritt Caveltis ist das Konzept kaputtgemacht worden, es war weniger ein Problem des Marktes als ein Problem von Menschen, von Politik und Identität.»

ABM in der Abwärtsspirale – Ende mit Oviessa

«Fastenkur bei ABM», titelte die Neue Zürcher Zeitung Anfang 1998. Der Umsatz der sechzig Läden war inzwischen auf 534 Millionen Franken abgesackt, und die Kette schrieb tiefrote Zahlen. Die Sanierer von ABM prüften gar eine Fusion mit EPA, welche die umworbene, etwas verlebte Braut jedoch ablehnte. Bei der EPA hatte im übrigen Werner Kuster das Sagen, von 1994 bis 1996 ABM-Chef, der zur Konkurrenz übergewechselt war. Wie sich Papeterie-Einkäufer Manfred Fritz erinnert, stieg der Druck auf die Einkäufer; denn jeder musste für möglichst viel Umsatz sorgen. Doch bald war mehr Ware da als Käufer, ABM wurde immer mehr als Ramschladen ohne Konzept wahrgenommen. Zumbühl nahm die Einkäufer an die Kandare, längere Trips waren verboten, was sich auf den Einkauf in Fernost verheerend auswirkte. Statt mittels gezieltem Direkteinkauf deckte man sich nun bei Zwischenhändlern ein, welche wahllos ganze Sortimente zusammenstellten. Inzwischen fielen die ABM-Umsätze weiter, denn die einstmals so innovative Warenhauskette hatte jegliches Profil verloren. ABM-Gründer H. Mahler musste die katastrophale Entwicklung nicht mehr miterleben. Er war 1986 gestorben, als das von ihm gemeinsam mit Georges Cavelti und anderen Verschworenen ausgebrütete Konzept noch hell strahlte.

Während die Umsätze des Globus-Konzerns 1999 zulegen, sackten sie bei ABM um 7 Prozent ab. Zumbühl warf das Handtuch und verliess das Unternehmen «wegen unterschiedlicher Auffassung über Sortimentspolitik und Warenpräsentation» und übernahm die Leitung der Waro-Kette. Sein Nachfolger Meinrad Fleischmann, früherer Leiter des Herren Globus, schrieb optimistisch in der Mitarbeiter-Zeitung: «Wir wollen ABM wieder zum Blühen bringen, und wir wissen, dass unser Weg voller Dornen sein wird – mit vereinten Kräften schaffen wir es!» Doch trotz anziehender Konjunktur serbelte der ABM einem unrühmlichen Ende entgegen. Ernst Pfenninger, langjähriger Kommunikations-Chef der Globus-Gruppe: «ABM ist an der Sortimentierung der Textilien gestorben.»

In einer verzweifelt erscheinenden Kehrtwende ging die Globus-Gruppe mit der italienischen Gruppo Coin einen Kooperationsvertrag ein, um deren in Italien erfolgreiches Textilkonzept «Oviessa» in der Schweiz einzuführen: Aus ABM wurde Oviessa. Im September 2000 fand die Premiere in Zug statt, bald nisteten sich Oviessa-Läden schweizweit in rund dreissig ABM-Filialen ein.

Die Firma, welche in Italien in 185 Geschäften umgerechnet 600 Millionen Umsatz machte, hatte in Deutschland etwas früher 99 Filialen von der mit hohen Verlusten wirtschaftenden Kleinpreiskette Kaufhalle übernommen. Doch in Deutschland wie in der Schweiz kam Oviessse trotz gewaltigem Werberummel nicht in die Gewinnzone. Die Qualität des Angebots stimmte nicht. 2004 wird das kostspielige Experiment abgeblasen. Das Textilhandelshaus C&A übernimmt 24 von 30 Oviessse-Standorten und wandelt sie in C&A-Läden um. 230 der 380 Oviessse-Angestellten werden übernommen. Wehmütig kommentiert Heinz Eichenberger, jahrzehntelang Einkaufs-Gruppenchef beim ABM: «ABM war vierzig Jahre top – und dann immer mehr flop.» Otto Weibel doppelt nach: «ABM wurde zu Tode saniert und wohl fahrlässig ruiniert.»

Epilog

«Das Verschwinden dieser Kleinpreiskette hinterlässt ein Loch», kommentiert Warenhausbesitzer François Loeb, «der Erfolg von Unternehmen wie Aldi, die sich anschicken die Schweiz zu erobern, zeigt, dass ein Kleinpreis-Warenhaus mit professionellem Konzept heute grosse Chancen hätte.»

Isy Gablinger, Gründer und heute Seniorchef des Modehauses Modissa, erklärt: «Es ist in diesem Geschäft wie beim Segeln: Um Erfolg zu haben, muss man die Winde nutzen, und das hat ABM mit überzeugenden Sortimenten virtuos getan. Georges Cavelti hatte in der Branche einen hervorragenden Namen, er verband Stilsicherheit und gesunden Menschenverstand mit einem meist untrüglichen Instinkt. Leider verliess er den ABM zu früh.»

Detailhandelsexperte Charles Joye meint: «In den Achtzigerjahren wuchs die Konkurrenz im Textilbereich sehr stark. Das ABM-Management hat einen Konkurrenten wie H&M vielleicht unterschätzt. Wenn man das ABM-Konzept sanft angepasst hätte, wäre der ABM wahrscheinlich immer noch da.» Rolando Benedick, CEO der Manor AG: «Es war falsch, ABM neu zu positionieren. ABM ist ein sehr guter Name, der heute in der Schweiz fehlt.»

François Loeb: «Für mich ist es überhaupt kein Wunder, dass es mit dem ABM bergab ging, als Cavelti pensioniert wurde. Der Erfolg eines derartigen Unternehmens hängt stark an Persönlichkeiten.» Auch Charles Joye bedauert: «ABM fehlt heute wirklich, denn er spielte in Community Shopping Centers wie zum Beispiel im Telli-Markt (Aarau), Rosenberg (Winterthur) oder Schönbühl (Luzern) die Rolle des Hauptmagneten. Es ist sehr schade, dass die Marke ABM

untergegangen ist.» Der ehemalige Migros-Manager Eugen Hunziker ergänzt: «ABM ist untergegangen, aber nicht vergessen.»

Während im Schweizer Detailhandel ausländische Discounter Einzug halten, gibt es ausgerechnet den Trendsetter im preisgünstigen Qualitätsbereich, den ABM, nicht mehr. Wie der Tages-Anzeiger am 8. Juli 2004 unter dem Titel «Billigwarenhaus im Trend» schreibt, würden Globus-Kunden ständig nachfragen, wann endlich der ABM wiederkomme. Detailhandels-Experte Gotthard Wangler: «Ein Warenhaus im Tiefpreissegment hätte gute Chancen durchzustarten.»

«Ab 1990 begann der steile Niedergang», konstatiert Georges Cavelti aus einer Distanz von fast 15 Jahren, «aus meiner Sicht wurden die Grundsätze des ABM nicht mehr befolgt. Der Kunde stand nicht mehr im Mittelpunkt. Die Produkte-Entwicklung wurde vernachlässigt, bei Lieferanten fanden dramatische, nicht nachvollziehbare Änderungen statt.»

Georges Cavelti wirkt zerknirscht wegen des ruhmlosen Niederganges «seines» ABM und schüttelt den Kopf: «Die unbelehrbaren Journalisten haben uns immer wieder falsch eingestuft. Wir waren kein Billigwarenhaus, wir waren ein preiswertes Warenhaus! Beim ABM gab es einen guten Gegenwert für das Geld, etwas Gehobenes zu einem Preis, der nicht gehoben war.»

Anhang

ABM-Unternehmensleiter und ihre Leistungen

1955-1963: Hans H. Mahler

Ein Motivator, der konsequent Konzepte entwickelte

1955-56 Projektleiter «Büro City»

1956: Eröffnung der 1. ABM-Filiale in Bern

1961: Eröffnung der 1. Filiale mit voller Selbstbedienung in Zürich Altstetten

1963-1989: Georges Cavelti

Engagierter und charismatischer Leiter, der die Filialkette planmässig und zielstrebig ausbaut

Entscheidende Impulse für die Sortimentsgestaltung, für Werbung und Ladenbau

Setzt sich mit Leib und Seele für ABM ein

1970: 1. Gross-ABM mit Möbelsortiment im Shopping Center Spreitenbach

1976: Beginn des Aufbaus ABM Österreich

1989-1994: Michel Stopnicer

Führt als Manager ohne grosse Inspiration
Wenige Innovationen im Sortimentsbereich
Nach fünf Jahren Aufstieg zum Globus-Konzernchef

1994-1996: Werner Kuster

Anstösse zu einer Neupositionierung des ABM im Sortimentsbereich
Wechsel vom Atelier Hiestand zur cosmic Werbeagentur
1996: Verkauf des ABM Österreich durch Konzernleiter Stopnicer

1996-1997: Hans-Peter Mahler

Das Management wird vom Beratungsunternehmen Boston Consulting Group (BCG) dominiert
Fünf ABM-Filialen werden aufwändig neu gestaltet
ABM soll mehr Dienstleistungen anbieten
1997: Schliessung der Möbelabteilungen

1997-1999: Marcel Zumbühl

Radikaler Sanierer. Änderung der Geschäftspolitik in Richtung Supermarkt
Aufgabe der eigenen Sortimente
Einkauf von fertigen Kollektionen und von Markenartikeln Ausuferndes, beliebiges Sortiment
Massiver Stellenabbau, Vereinfachung der Betriebsabläufe

1999-2001: Meinrad Fleischmann

Versuch, die bewährte ABM-Sortimentspolitik wiederherzustellen Misserfolge im Textilbereich
Globus schliesst ABM; die Filialen übernimmt Oviesso

2002-2003: Alfredo Morini

Hält die Geschäftstätigkeit in den verbleibenden Filialen (Intermezzo und Outlet) aufrecht

2004: Das Projekt Oviesso wird aufgegeben

Quellen

Der Autor dankt folgenden Personen für das Gespräch:

Georges Cavelti, Unternehmensleiter, ABM

Silvia Cavelti-Fricker, Stylistin, ABM

Ernst und Ursula Hiestand, Grafik Design

Georg Wyss, Leiter Administration, ABM

Heinz Eichenberger, Einkaufs-Gruppenchef, ABM

Manfred Fritz, Filialleiter, Einkäufer ABM

Otto Weibel, Werbeleiter, ABM

Lisa und Bruno Aemissegger, Inhaber der Deckenfabrik Eskimo

François Loeb, Inhaber und langjähriger Geschäftsleiter des Warenhauses Loeb

Ernst Pfenninger, Leiter Corporate Communications, Globus-Gruppe

Eugen Hunziker, ehemaliger Präsident der Verwaltungsdelegation des Migros-Genossenschaftsbundes

Isy Gablinger, Gründer des Modehauses Modissa

Thomas Fehr, ehemaliger Chef des Dataillisten Waro

Charles Joye, Gründer und Geschäftsführer der Firma RDS Retail & Development Services SA

Rolando Benedick, Generaldirektor und Mitbesitzer der Manor AG

Schriftliche Quellen:

Hans H. Mahler 1923–1986, Buchdruckerei Stäfa AG

Rudolf Villiger, Einzelhandel, Haupt 1981

ABM, Statistischer Überblick 1981/82

ABM Warenverteilung

Globus Hauszeitungen

ABM-Jubiläumszeitungen

75 Jahre Magazine zum Globus

Diverse Artikel der Neuen Zürcher Zeitung über ABM

Züri Leu, 22. März 1973

