

Fallstudie 5

Charles Vögele¹

*«Vögele muss in der Bekleidung werden,
was Škoda bei Autos ist.»*

Einleitung

Die Charles-Vögele-Gruppe mit Sitz in Pfäffikon (Schweiz) ist eines der führenden vertikal strukturierten Modehäuser (d.h. mit einer selbst bewirtschafteten, auf die Kunden ausgerichteten Lieferkette) Europas. Die Gruppe ist seit 1999 als Charles Vögele Holding AG an der Schweizer Börse kotiert. Mit knapp 800 Verkaufsniederlassungen in der Schweiz, Deutschland, Österreich, Belgien und Holland sowie einem Bruttoumsatz von etwas über einer Milliarde Schweizerfranken gehört das Unternehmen, das in den letzten Jahren auf einem turbulenten Meer segelte, nach wie vor zu den großen Kleiderhäusern in Europa.

Zwar sucht Charles Vögele immer noch nach der geeigneten Strategie, um nach schwierigen Zeiten wieder auf einen grünen Zweig zu kommen. Trotz einer weiteren Strategieanpassung im Jahr 2013 wurde auch 2014 das Ziel, den negativen Umsatztrend zu stoppen, erneut knapp verpasst (Umsatzrückgang währungs- und flächenbereinigt –1,1 %, brutto –4,5 %). Hingegen gelang es, dank Kostendisziplin und erhöhter Bruttogewinnmarge, den Betriebsgewinn (Stufe EBITDA) auf 41 Mio. CHF

¹ Folgende Studierenden der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft in Olten, haben mit ihren Seminararbeiten zur Entwicklung dieser Fallstudie beigetragen: Tina Keller, Jonas Künzli, Kevin Linder, Danilo Liloia, Patrick Maggio, Simone Mantello, Rafael Müller, Marco Palladino, Daniela Peter.

(2013: 30 Mio. CHF) zu steigern und den Konzernverlust weiter zu reduzieren.

Können diese Zahlen als Zeichen dafür genommen werden, dass der Turnaround diesmal gelungen ist?

Der Unternehmer Charles Vögele

Charles Vögele (1923–2002), Sohn eines Schuhmachermeisters, war ein Unternehmer alter Schule. Nach einer kaufmännischen Lehre beim Schuhhaus Grob in St. Gallen und einem Weiterbildungsaufenthalt in der französischen Schweiz betrieb er schon mit 26 Jahren sein eigenes Werbebüro in Bern. Zwischen 1953 und 1968 war er zudem ein erfolgreicher Autorennfahrer. Neben allen diesen Tätigkeiten gründete er 1955 zusammen mit seiner Frau Agnes in Zürich ein Geschäft mit Spezialkleidung für Rollerfahrer. Daraus ging die Charles Vögele AG hervor, ein Modehaus, das über die Jahre Filialen in den meisten Schweizer Städten eröffnete und das bis 1995 auch im Versandhandel tätig war. 1974 war Charles Vögele zudem die treibende Kraft hinter dem Bau des Seedamm-Einkaufszentrums in Pfäffikon. Darüber hinaus engagierte sich der Unternehmer auch in der Kunst. 1976 kaufte er das Auktionshaus Stuker in Bern und eröffnete im gleichen Jahr das Seedamm-Kulturzentrum in Pfäffikon. 1988 stieg er außerdem ins Reisegeschäft ein.

Fünf Jahre vor seinem Tod verkaufte Charles Vögele sein Unternehmen an eine Investorengruppe, die es dann 1999 an die Börse brachte.

Die Bekleidungs- und Modebranche

Der vielzitierte «Umbruch» in der Bekleidungs- und Modebranche ist sozusagen ein Dauerzustand. Die Branche zeichnet sich aus durch häufige Veränderungen und große Dynamik sowie vergleichsweise hohe Marktrisiken. Zahlreiche Markteintritte und -austritte sowie eine vielfältige Marktstruktur mit vielen Anbietern und einer sehr volatilen Nachfrage, die oft sowohl auf wirtschaftliche wie auch meteorologische Schwankungen stark reagiert, sind die Regel.

Es war daher kaum überraschend, dass Neuankömmlingen wie Zebra, Chicorée oder Mango im Schweizer Markt auftauchten oder dass H&M 2013 von allen seinen Märkten weltweit in der Schweiz den stärksten Umsatzrückgang hinnehmen musste. Auch als Globus im Herbst des gleichen Jahres die Übernahme des Modehauses Schild an-

kündigte, nährte dies lediglich die Vermutung, der Branche stehe eine größere Konsolidierungswelle ins Haus.

In der Schweiz gibt es deutlich mehr Kleider- und Schuhgeschäfte als Supermärkte und Dorfläden. Große, international tätige Anbieter mit relativ ausgebauten Filialnetzen wie H&M oder C&A (oder Charles Vögele) gehören heute zu den stärksten Anbietern im Markt. Zudem gibt es heute ein vielfältiges Online-Angebot. Zalando hat in der Schweiz bereits nach wenigen Jahren über eine Million Kunden. Es ist damit zu rechnen, dass das Wachstum in den Online-Kanälen weiterhin zunehmen wird. Da die Nachfrage *wertmäßig* eher stagniert oder gar abnimmt, kommt es zu einem relativ harten Verdrängungswettbewerb. Die Annahme, dass der Branche eine gewisse Konsolidierung bevorsteht, scheint daher gerechtfertigt. Viele größere Anbieter haben in den letzten Jahren ihr Filialnetz ausgebaut. Dies wirkte sich ungünstig auf die Mietpreise aus und sorgte in der Bekleidungs- und Modebranche für eine rückläufige Flächenproduktivität.

Die Konsumentinnen und Konsumenten haben sich inzwischen daran gewöhnt, dass neue Modemarken kommen und gehen oder dass gut eingeführte Marken (wie etwa Charles Vögele) plötzlich in Schwierigkeiten geraten. Sie weisen auch vermehrt ein «hybrides Kaufverhalten» auf. Sie kaufen je nach Umständen entweder eine teure oder eine billige Variante eines bestimmten Produktes und kombinieren dann Luxuslabels mit Discountangeboten. Daher sind im gegenwärtigen Marktumfeld offenbar insbesondere die Luxuslabels und Billiganbieter die Gewinner. Der starke Schweizerfranken und ein Trend zum Einkaufstourismus im grenznahen Ausland tragen zusätzlich zur Volatilität des Schweizer Modemarktes bei.

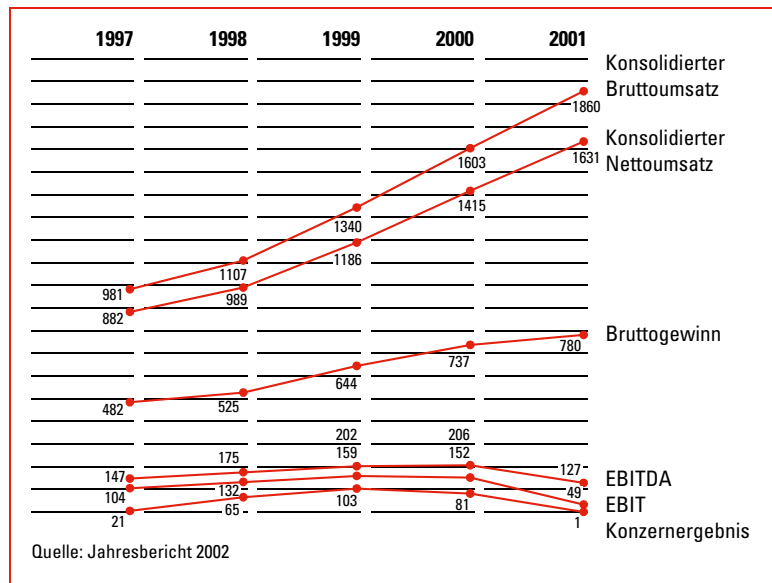
Charles Vögele: 45 Jahre stetig aufwärts

Schon kurz nach der Gründung des Unternehmens baute die Charles Vögele AG in den 1960er Jahren das Filialnetz in der Schweiz kräftig aus. Mitte der 1970er Jahre entstand ein Einkaufsbüro in Hongkong und 1979 erfolgte die Expansion in die damalige Bundesrepublik Deutschland. Nach dieser ersten Expansionsphase folgte eine fast 15 Jahre dauernde Phase der Konsolidierung. 1994 fasste die Charles Vögele AG Fuß im Nachbarland Österreich. Erst nach dem Verkauf des Unternehmens an eine Investorengruppe und nach dem Börsengang kam es um die Jahrtausendwende zu einer weiteren Ausweitung in die Märkte Belgien und Holland. Und wenige Jahre später erfolgte die weitere Expansion nach Osten (2005 Slowenien, 2006 Ungarn, Polen und Tschechien).

Das neue Jahrtausend: ein Wendepunkt

Zahlenmäßig erreichte man im Geschäftsjahr 2001 den Höhepunkt dieser Wachstumsstrategie. Zu diesem Zeitpunkt hatte das Unternehmen etwa 8500 Mitarbeitende, rund 750 Verkaufsstandorte und erwirtschaftete einen Nettoumsatz von mehr als 1,6 Mrd. CHF (► Abbildung 1). Die Ertragsentwicklung konnte jedoch mit der Entwicklung des Volumens nicht Schritt halten. Besonders auf den Auslandsmärkten Norddeutschland, Belgien und Holland blieben sowohl Verkaufsvolumen als auch Margen weit unter den Erwartungen. Die Folge davon waren zu lange Umschlagszeiten und zu hohe Lagerbestände (Geschäftsbericht 2001). Dadurch verringerte sich die Bruttomarge. Insgesamt war die Lage des Unternehmens zu diesem Zeitpunkt ziemlich desolat.

Die Scherenentwicklung von Umsatz und Ertrag veranlasste den Verwaltungsrat zu einer Überprüfung der Strategie. Als erste Maßnahme wurde ein Führungswechsel vollzogen.



▲ Abbildung 1 Geschäftsentwicklung Charles Vögele 1997 bis 2001

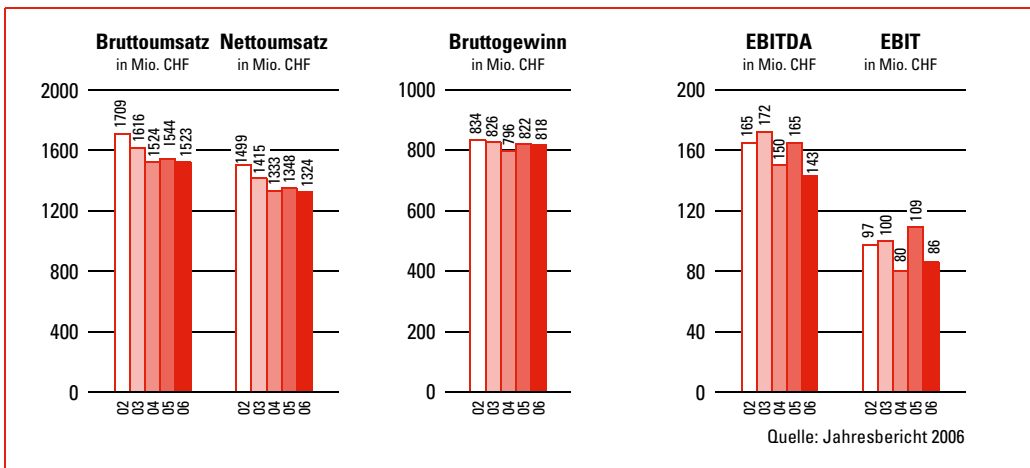
Ruhig – oder zu ruhig? Die Ära Reinhard

Peter Graf, der das Unternehmen seit der Publikumsöffnung 1999 als CEO geführt hatte, wurde im April 2002 von Daniel Reinhard, einem ausgewiesenen Detailhandelsfachmann, abgelöst. Unter seiner Leitung wurde das Wachstumstempo gedrosselt und das Filialnetz überprüft. Künftig sollte auch ein Fokus auf Margen und Kosten gelegt werden.

Trotz des weiterhin unfreundlichen Umfeldes, konnte man bereits im Folgejahr eine markante Leistungssteigerung erzielen. 2002 verabschiedete der Verwaltungsrat eine neue Strategie. Sie ging aus von der Vorstellung, dass in einem Verdrängungswettbewerb, wie er im Bekleidungshandel vorherrschte, langfristig nur Firmen überleben können, die durch Preis, Leistung oder durch eine starke Marke überzeugen und über gute Mitarbeitende sowie effiziente und kostengünstige Prozesse verfügen.

Analysen hatten gezeigt, dass Vögele eindeutig im Segment «value for money» zu positionieren sei. Daher verzichtete man auf einen markanten Richtungswechsel. Gemäß Umfragen schätzte etwa die Hälfte der Bevölkerung die Preiswürdigkeit und das umfassende Warenangebot von Charles Vögele. Das Modehaus stand für ein Angebot, das gute Qualität zu attraktiven Preisen liefert. Die Befragten schätzen neben der Freundlichkeit des Personals die große Anzahl und die gute Lage der Filialen, die auch in mehr ländlichen Gebieten Einkaufsmöglichkeiten gewährleisteten.

Unter Reinhard entschied sich Charles Vögele bewusst dafür, nicht als Nischenanbieter aufzutreten und nicht den «Boutique Charakter» an-



▲ Abbildung 2 Geschäftsentwicklung Charles Vögele 2002 bis 2006

zunehmen. Das bestehende Angebot sollte vielmehr durch punktuelle Maßnahmen noch besser an die Bedürfnisse des typischen Vögele-Kunden (Kunde zwischen 30 und 60 Jahren, der Mode sucht, die sich in der Gesellschaft bereits durchgesetzt hat) angepasst werden. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, sollte das bisherige Kernsortiment durch hauseigene Labels (Casa Blanca, Biaggini und Kingfield) ergänzt werden. In Spezialbereichen (z. B. Sport) sollten zudem wenige Fremdmarken das Sortiment ergänzen.

Im Jubiläumsjahr 2005 (50 Jahre) konnte CEO Daniel Reinhard einen Konzerngewinn von 70 Mio. CHF (2001: 1 Mio. CHF) ausweisen (◀ Abbildung 2). Damit konnte er auch zeigen, dass der Turnaround, der nach dem Börsengang eingeleitet wurde, gelungen war.

Nachdem man wieder etwas Boden unter den Füßen hatte, entschied man, in den Folgejahren nach Osteuropa zu expandieren (2005 Slowenien, 2006 Ungarn, Polen und Tschechien).

Am 18. August 2008 musste jedoch der damalige Verwaltungsratspräsident Bernd H. J. Bothe überraschend die CEO-Funktion des schwer erkrankten Daniel Reinhard interimistisch übernehmen. Daniel Reinhard verstarb wenige Monate später.

Um diese Zeit brach auch der Aktienkurs ein, wohl hauptsächlich als Folge der Finanzkrise und der markanten Verschlechterung der Konsumentenstimmung. Das Unternehmen musste Ende Jahr einen um etwa drei Viertel eingebrochenen Reingewinn sowie einen um 1,8% reduzierten Nettoumsatz vermelden. Dies dürfte dazu beigetragen haben, dass es zu einem von einigen Aktionärsgruppen genährten Streit um die Aufspaltung des Unternehmens kam. Der bisherige Verwaltungsratspräsident Bernd Bothe sollte an der bevorstehenden Generalversammlung nicht mehr gewählt werden. Bernd Bothe sowie sein Vizepräsident Dr. Felix R. Ehrat und die beiden Mitglieder Carlo Vögele und Daniel Sauter gaben dem Druck nach und stellten sich an der Generalversammlung vom 1. April 2009 nicht mehr zur Wiederwahl.

Die strategische Kehrtwende unter Alain Caparros und André Maeder

Das Präsidium des Verwaltungsrates übernahm Alain Caparros, Vorstandsvorsitzender der REWE Group und bisheriges Mitglied des Vögele Verwaltungsrates. André Maeder, ein international erfahrener Marken- und Modefachmann, hatte bereits am 16. Februar 2009 das Amt als CEO von Bernd H.J. Bothe übernommen. Maeder war zuvor als Vorstandsmitglied bei Hugo Boss und bei S. Oliver tätig und verfügte über mehrere Jahre Erfahrung als Chief Operation Officer bei Harrods in London.

Außerdem hatte er zwischen 1989 und 1995 bereits bei Charles Vögele im Einkauf gearbeitet.

Sein Amtsantritt stand ganz im Zeichen des Aufbruchs. Verwaltungsrat und Konzernleitung stellten Handlungsbedarf bei der Strategie fest und entwickelten aufgrund der gewonnen Erkenntnisse eine neue Drei-Säulen-Strategie (Faszination–Wachstum–Prozesse).

Die Säule Faszination bedeutete, dass man den Kundinnen und Kunden ein Gefühl von Bewegung und Begeisterung und somit von Lebensfreude vermitteln wollte. Penélope und Mónica Cruz sowie Til Schweiger wurden als Markenbotschafter verpflichtet zur «Emotionalisierung der Kundenansprache». Zudem lancierte Vögele eine eigene Lingerie-Kollektion und trat als Titelsponsor der Fashion Days in Zürich auf. Ein neues Ladendesign wurde eingeführt und in Bern und Zürich entstanden «Flagship Stores». Am österreichischen Fernsehen wurden TV-Spots mit dem dänischen Starregisseur Jonas Arnby geschaltet. Außerdem plante man auch die Herausgabe eines neuen Modemagazins.

Die Säule Wachstum bestand insbesondere in einer Fokussierung auf die Hauptmärkte Schweiz, Deutschland und Österreich. In diesen Märkten eröffnete Charles Vögele 23 neue Filialen. Zugleich aber wurden auch 54 Standorte (meistens in nicht deutschsprachigen Märkten) geschlossen.

Wachstum bestand aber auch in einer Erweiterung des Sortiments (z.B. mit der eigenen Lingerie-Kollektion). Ferner wurde das Angebot gezielt ergänzt und auf die neuesten Modetrends ausgerichtet. Darüber hinaus sah man vor, das Angebot im Online-Shop zu erweitern.

Die umfassende Modernisierung hatte den Wandel vom traditionellen «biederem» Bekleidungsgeschäft zum vertikalen Lifestyle-Anbieter zum Ziel und sah unter anderem die Einführung weiterer Produktgruppen vor, insbesondere in den Bereichen Accessoires und Schuhe. Auch die Lancierung einer Designer-Männerkollektion fasst man ins Auge.

Die dritte Säule der Strategie zielte auf effiziente Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette, vom Design, über die Produktion und den Einkauf bis hin zur Verteilung und zum Verkauf. Diese sollten die Grundlage schaffen für operative Exzellenz und hohe Kreativität und den Aufbau von Designkompetenz, die beschleunigte Entwicklung neuer Kollektionen, eine Zentralisierung der Logistik (Zusammenführung der Warenlager in drei regionale Distributionszentren) sowie den Ausbau der 2009 eröffneten Beschaffungsbüros in Indien, Bangladesch, Hongkong und Shanghai ermöglichen.

Trotz dieser Anstrengungen wies jedoch das Jahresergebnis 2011 einen markanten Umsatz- und Gewinnrückgang aus. Dies war ein Rückschlag in der geplanten umfassenden Modernisierung des Unternehmens. Insbesondere in der Damenkollektion konnte das Modeversprechen, das

der neue Auftritt suggerierte, nicht eingelöst werden. Der Nettoumsatz sank um 15% auf 1016 Mio. CHF (Vorjahr: 1198 Mio. CHF) und der Konzernverlust belief sich auf 119 Mio. CHF (Vorjahr: Konzerngewinn 18 Mio. CHF).

Die Gründe waren zum einen im anspruchsvollen Marktumfeld und im starken Schweizerfranken, zum andern aber auch bei internen Problemen zu suchen. Fehlerhafte Logistik-Prozesse hatten zu Engpässen bei der Warenverfügbarkeit geführt, was sich wiederum in verschlechterten operativen Resultaten niederschlug.

Trotz der unbefriedigenden Resultate hielten Verwaltungsrat und Konzernleitung jedoch an der Drei-Säulen-Strategie fest, wenn auch mit dem Vorbehalt, dass sie an die aktuellen Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse angepasst werden müsse.

Zurück zu den Wurzeln: Hans Ziegler übernimmt das Ruder

Der Verwaltungsrat leitete Korrekturmaßnahmen ein und trennte sich 2011 vom bisherigen CEO André Maeder. Anstelle des abtretenden Alain Caparros übernahm Hans Ziegler, ein in der Schweiz bekannter Turnaround-Manager, das Präsidium des Verwaltungsrates. In enger Zusammenarbeit mit dem neu berufenen CEO Frank Beeck und der übrigen Konzernleitung legte Ziegler umgehend eine neue Konzernleitungsstruktur fest und überarbeitete die Markenstrategie. Das Ziel war, sich künftig auf die Kernzielgruppe Frauen und Männer im Alter von 40 plus zu konzentrieren und dadurch wieder eine klare Positionierung und eine gut verständliche Ausrichtung der Marke Charles Vögele zu erreichen. Dieser Kundengruppe wollte man mit einem aktuellen Sortiment und mit kompetenter Beratung einen unkomplizierten Zugang zu modischer Kleidung bieten. Die Marken Casa Blanca, Biaggini und Kingfield gab man zugunsten der Dachmarke Charles Vögele wieder auf.

Da das Unternehmen trotz der damaligen Schwierigkeiten international immer noch gut aufgestellt und in vielversprechenden Wachstumsmärkten präsent war, schaute man optimistisch in die Zukunft. Der eher glücklose CEO André Maeder hatte das Unternehmen immerhin vom etwas verstaubten Image befreit und wieder ins Gespräch gebracht sowie die Modekompetenz der Gruppe (aber mit dem Aufbau bzw. dem Einkauf neuer Marken auch deren Komplexität) erhöht.

2012 sollte die neue Markenstrategie umgesetzt werden. Ausgerechnet in diesem Jahr entwickelten sich die Bekleidungsmärkte in den meisten Absatzregionen rückläufig. Trotzdem kam die Einführung der angepassten Markenstrategie gut voran. Das für 2012 gesetzte Ziel «stop the bleeding» konnte jedenfalls weitgehend erreicht werden. Der Netto-

umsatz stieg um 4,4% auf 972 Mio. CHF. Das Betriebsergebnis vor Abschreibungen und Wertminderungen (EBITDA) verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um 4 Mio. CHF auf –17 Mio. CHF.

Obwohl die Ergebnisse recht gut waren, kam es im September 2012 wiederum zu einem Wechsel in der Führung. CEO Frank Beeck verließ das Unternehmen aufgrund «unterschiedlicher Auffassungen über die operative Führung». Der bisherige CFO Markus Voegeli wurde zum CEO ad interim ernannt. Weiter übernahm im April 2013 das VR-Mitglied Matthias Freise, Professor für Fashion Procurement und Retail Buying an der Hochschule Reutlingen (Deutschland), interimistisch die Funktion des Chief Purchasing Officers (CPO), da sowohl die Suche nach einem Chief Purchasing Officer sowie nach einem Chief Sales Officer (CSO) noch nicht erfolgreich abgeschlossen werden konnte.

Im Verlauf des Jahres arbeitete das neue Team an der Optimierung der Organisation und prüfte die Möglichkeiten einer Fokussierung auf Kernmärkte. In der Folge entschied man, sich aus Polen und Tschechien zurückzuziehen und dadurch auch die Komplexität im Unternehmen etwas zu verringern. Gleichzeitig startete man im Heimmarkt Schweiz eine originelle und volksnahe Dachkampagne unter dem Motto «Wir beraten Sie mit Stil». Dabei wurden Vereine von Charles Vögele-Mitarbeitenden modisch beraten und stilvoll neu eingekleidet.

2013 folgten weitere Schritte in Richtung Turnaround. Mit Sortimentsverbesserungen, Kosteneinsparungen und gezielten Aktionen verzeichnete man spürbare Fortschritte und konnte auf operativer Stufe eine Trendwende einleiten. Das Ergebnis dieser Bemühungen war ein deutlich geringerer Konzernverlust. Gegen Ende des Jahres gelang es ferner, die Konzernleitung zu vervollständigen und die Stellen des Chief Purchasing Officer (CPO) und des Chief Sales Officer (CSO) nach längerer Vakanz wieder zu besetzen.

Für 2014 fasste das Führungsteam die Stabilisierung des Umsatzes ins Auge und strebte an, wieder ein positives Betriebsergebnis vor Abschreibungen und Amortisationen (EBITDA) zu erreichen.

Das letztere Ziel konnte dank Kostendisziplin und gesteigerter Bruttogewinnmarge erreicht werden (EBITDA 41 Mio. CHF gegenüber 30 Mio. CHF im Jahr 2013). Hingegen verzeichnete man wiederum einen Umsatzrückgang auf 1076 Mio. CHF (2013: 1127 Mio. CHF). Der Bruttoumsatz reduzierte sich damit um –4,5%, währungs- und flächenbereinigt betrug der Rückgang –1,1%. Der Konzernverlust konnte hingegen weiter reduziert werden auf –11 Mio. CHF (2013: –30 Mio. CHF).

Durch den Rückzug aus Polen und Tschechien sowie durch die übrige Bereinigung des Filialnetzes schrumpfte die Verkaufsfläche um rund 5% im Vergleich zu 2012. Auf der bestehenden Fläche gelang es dem Unternehmen wieder leicht zu wachsen und den Bruttoumsatz in den meisten Regionen zu steigern.

Für die nahe Zukunft haben Verbesserungen beim Produkt beziehungsweise beim Sortiment, bei der Verkaufsfläche und bei der Warensteuerung die höchste Priorität.

Besondere Bedeutung hat die Optimierung Sortiments durch Konzentration auf zwei Stilrichtungen – modern und klassisch, bei denen noch je zwischen «casual» und «formal» unterschieden wird. Das Konzept wird mit der Frühlings-/Sommerkollektion 2015 erstmals vollständig umgesetzt.

Zu den Prioritäten gehört auch die Optimierung der Filialformat-Strategie.

Das Ziellayout der Filialen ist definiert. Im Markt Schweiz sollten bis Ende 2015 alle nach dem neuen Layout umgestellt sein.

Als dritter Schwerpunkt gilt die Optimierung der Warensteuerung. Mit einer neuen Systemlösung sollen sowohl die Planungsmethodik als auch weitere Prozesse verbessert werden.

Die Optimierung der Warensteuerung schließt zudem einen verstärktem Fokus auf E-Commerce und damit verbunden eine Verbesserung der Online-Plattform ein, die Mitte 2015 aufgeschaltet werden soll.

Ob Charles Vögele mit diesen Maßnahmen wieder auf den Erfolgspfad zurückfindet?

Fragen

1. Wie umkämpft ist der Markt der Schweizer Modebranche?
2. Welches sind die neuesten Entwicklungen?
3. Welche Wettbewerbsstrategien sind auszumachen?
4. Welche dieser Wettbewerbsstrategien führen zum Erfolg?
5. Welches sind die Gründe für die Schwierigkeiten von Charles Vögele? Welche sind extern, welche hausgemacht?
6. Wie beurteilen Sie die neueste strategische Initiative von Charles Vögele?
7. Wie sähe aus Ihrer Sicht eine zukunftsfähige Wettbewerbsstrategie aus? Was wären die Vor- und Nachteile und die Chancen und Risiken Ihrer Strategie?

	Quellen
--	---------

- Charles Vögele: *Halbjahres- und Jahresberichte 2001 bis 2014*
Homepage www.charles-voegle.ch
- Bamber Crowden Good, Catherine (2008): *Führen durch Marken: Interdependenz von Marken, Markenführung und CEO-Rollen*. Dissertation Universität St. Gallen
- Bilanz (2012): *Vögele-Präsident Ziegler: Ab 2014 zweistelliger Nettogewinn* [online]
<http://www.bilanz.ch/unternehmen/voegele-praesident-ziegler-ab-2014-zweistelliger-nettogewinn> [15. November 2014]
- Bilanz (2013): *Charles Vögele hält an Ungarn-Geschäft fest – Portfolioüberprüfung abgeschlossen* [online]
<http://www.bilanz.ch/news/charles-voegele-haelt-ungarn-geschaeft-fest-portfolio-ueberpruefung-abgeschlossen> [15. November 2014]
- BZ (2013): *Wir wollen die Firma sanieren und dann wieder angreifen* [online]
<http://www.bernerzeitung.ch/wirtschaft/unternehmen-und-konjunktur/Wir-wollen-die-Firma-sanieren-und-dann-wieder-angreifen/story/18691035?track> [15. November 2014]
- Credit Suisse: *Branchenhandbuch 2014* [online]
https://www.credit-suisse.com/media/production/pb/docs/unternehmen/kmgrossunternehmen/branchenhandbuch_2014_de.pdf [15. November 2014]
- Credit Suisse: *Retail Outlook Januar 2014*
- Handelszeitung (2013): *Beatrice Grünwald wird neue CPO bei der Charles-Vögele-Gruppe* [online]
<http://www.handelszeitung.ch/management/sesselwechsel/beatrice-gruenwald-wird-neue-cpo-bei-der-charles-voegele-gruppe-485420> [15. November 2014]
- Handelszeitung (2013): *Vögele-Chef will Sortiment straffen* [online]
<http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/voegele-chef-will-sortiment-straffen-528987> [15. November 2014]
- Historisches Lexikon mobile: *Charles Vögele* [online]
<http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D31151.php> [15. November 2014]
- NZZ (2012): *Alles für den «individualisierten Massenkäufer»* [online]
http://www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/nzz_equity/alles-fuer-den-individualisierten-massenkaeufer-1.17828902 [15. November 2014]
- NZZ (2012): *Langzeit-Sklerose von Vögele* [online]
http://www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/nzz_equity/die-langzeit-sklerose-von-voegele-1.16511216 [15. November 2014]
- NZZ (2012): *Charles-Vögele-Chef Frank Beeck nimmt den Hut* [online]
<http://www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/wirtschaftsnachrichten/charles-voegele-chef-frank-beeck-nimmt-den-hut-1.17650039> [3. April 2014]
- NZZ (2013): *Für das Modehaus Charles Vögele wird es immer enger* [online]
http://www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/nzz_equity/fuer-das-modehaus-charles-voegele-wird-es-immer-enger-1.18061930 [15. November 2014]
- NZZ (2014): *Mit weniger Ware mehr Umsatz*. S. 30, 23. Oktober 2014
- Pfister, Franziska/Keller, Peter (2013): *Vögele im Ausverkauf*. In: *NZZ am Sonntag*, S. 27, Nr. 27, 7. Juli 2013
- Swissquote (2013): *Charles Vögele kommt nicht aus den roten Zahlen – Neuausrichtung im Gange* [online]
http://www.swissquote.ch/index/index_quote_d.html [15. November 2014]
- Weber, Bettina: *Doch kein Schwan*. In: *NZZ Folio*. S. 30, Mai 2013