

IKONISCH

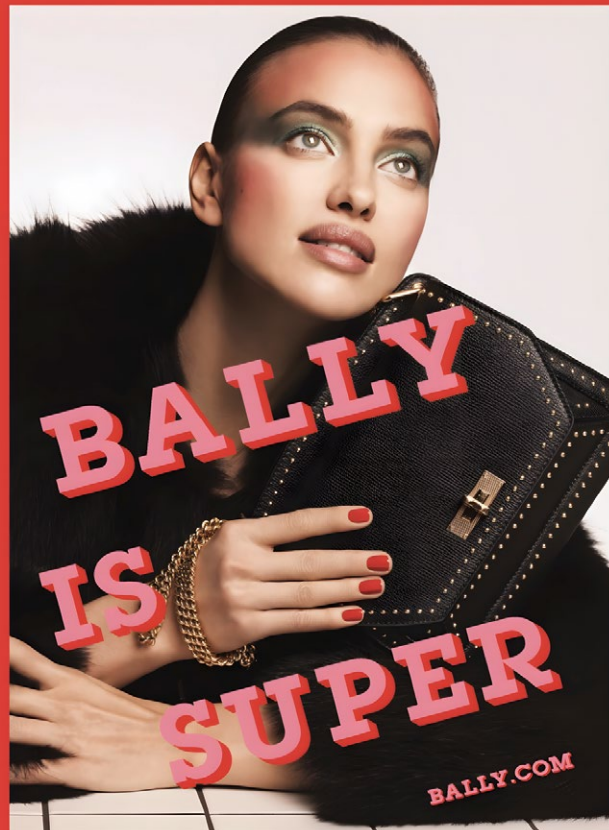
Bally ist nicht nur für Schuhe berühmt, sondern auch für herausragende Plakate von Künstlern wie dem französischen Affichisten Bernard Villemot.



BALLY

SUPERMODELS

Irina Shayk für Bally (o.) und zwei Klassiker: der Bally-Damenschuh Janelle und die ledernde «Easy Tote»-Umhängetasche.



BYE-BYE, BALLY

Bally Die Luxusmarke hatte alles, was es braucht, um hoch zu fliegen – ausser Konstanz. Das rächt sich nun.

von IRIS KUHN-SPOGAT



BALLY-STYLE 2010

Kampagne mit Supermodel Christy Turlington.

Weil Anrufe auf die offiziellen Nummern ins Leere gehen und sämtliche Anfragen per E-Mail unbeantwortet bleiben, reisen wir mit der Frage «Was ist los bei Bally?» nach Caslano TI zum Bally-Hauptquartier. Der Augenschein vor Ort zeigt: Da ist gar nichts los.

Das Areal wirkt verlassen, keine Menschenseele weit und breit. Der Vorplatz ist übersät mit den Nadeln einer mächtigen Kiefer, eine zerzauste Schweizer Fahne flattert im Wind, ein riesiger Abfallcontainer vervollständigt das Bild der Verwahrlosung.

Über allem liegt eine fast gespenstische Stille – sie ist symptomatisch für das, was gerade mit einer der bekanntesten Schweizer Marken passiert.

Ein paar Kilometer weiter südlich, im FoxTown Outlet in Mendrisio, erzählt sich dieselbe Geschichte anders. Im Erdgeschoss wurden in den vergangenen Tagen Schuhe, Gürtel und die letzten auffälligen Stücke aus der kurzen Ära des amerikanischen Designers Rhuigi Villaseñor für 40 bis 60 Franken verkauft. Jetzt sind die Regale weitgehend leer, nur wer Schuhgrösse 35 oder 47 trägt, wird hier noch fündig. Zwei Stockwerke höher, im eigentlichen Bally-Store, ist die Kollektion gepflegt präsentiert. Kleine Schildchen verraten aber leise, dass es zusätzlich 40 Prozent auf

bereits gesenkte Preise gibt. Auf die Frage, wie lange Bally hier wohl noch bleibt, zuckt die Verkäuferin mit den Schultern. «Wir wissen es nicht.»

Die gleiche Antwort erhält, wer die Frage in der Bally-Boutique an der Bahnhofstrasse in Zürich stellt, wo dem Anschein nach alles ist wie immer, auch die Preise. Doch das Ende lauert: In Luzern, Basel, Genf, Lugano und Lausanne wurden vor ein paar Wochen die Bally-Läden geschlossen, ausgeräumt und alle Mitarbeitenden entlassen. Auch der Online-shop ist down.

«Aktuell sind bei Bally noch maximal 100 Leute übrig», schätzt ein ehemaliger Kadermann, der anonym bleiben möchte, er sei eigentlich zur Verschwiegenheit ►

► verpflichtet. Aber nun spricht er trotzdem. Aus Ärger und aus Bedauern. «Was passiert, ist ein Desaster», sagt er. «Und es hat vor langer Zeit angefangen.»

Was passiert: Bally wird filetiert. Anfang April wurde die Bally Holdings ins Handelsregister eingetragen fürs «Leasing von nicht finanziellen immateriellen Vermögenswerten». «Das wars für Bally», sagt der ehemalige Kadermann. «Es wird nichts bleiben ausser dem Namen, und der wird jetzt versilbert.»

Seine Befürchtung erhält durch die Ereignisse rund um die Bally-Schuhfabrik Nahrung: Über den einstigen Stolz von Bally wurde Mitte Juni eine provisorische Nachlassstundung verhängt. Die Ausstände: schätzungsweise 20 Millionen Franken.

VON DER MARKE ZUM ASSET

Die Tessiner Gewerkschaft OCST sieht nun nicht nur die letzten 100 Bally-Jobs gefährdet, sondern auch den Sozialplan für die 27 Fabrikmitarbeiter, denen im Mai gekündigt worden ist. «Bally hat die eingegangenen Verpflichtungen bestätigt», sagt Gewerkschaftsvertreter Luca Robertini wütend, «nun ist klar, dass diese Zusicherungen, gelinde gesagt, unbegründet waren.»

Verantwortlich für Bally ist heute Regent LP, eine Private-Equity-Firma aus Beverly Hills. Sie hat das Unternehmen im Sommer 2024 von JAB, der Beteiligungsgesellschaft der deutschen Unternehmerfamilie Reimann, übernommen. Zu welchem Preis, wurde nicht offengelegt. Aber in Branchenkreisen hält sich seit längerem die Darstellung, dass im Wesentlichen kein eigentlicher Kaufpreis

bezahlt wurde, sondern nur die Schulden übernommen wurden.

Regent gehört Michael Reinstein. Der Jurist, der seine Karriere einst unter Ronald Reagan begann, hat sich auf Marken in Schieflage spezialisiert. Sein Geschäftsmodell sieht nicht vor, ein Luxusimperium aufzubauen, sondern angeschlagene Marken neu aufzustellen. Ausser Bally hat er in seinem Portfolio auch Petit Bateau, Club Monaco, La Senza und Escada. Bei Letztgenannter wurden nach der Übernahme 2019 Filialen geschlossen, die Verwaltung von vormals 200 auf 20 Personen drastisch reduziert. Die Marke selbst existiert weiter, primär über Lizenzen etwa für Brillen oder Parfums, die von Procter & Gamble produziert werden.

Seit Regent regiert, dreht Ballys Führungskarussell schnell. Aktuell ist Mario Grauso in charge. Er bringt Erfahrung von Marken wie Celine und Armani mit, ist CEO und Kreativchef in Personalunion und rapportiert direkt an Reinstein. Im Handelsregister ist er nicht erwähnt, sondern zwei Anwälte: Reto Steinmann von der Zuger Kanzlei SOS Rechtsanwältin und als CEO Maria Savvidou aus Limassol, Zypern, die Reinstein auch bei Escada installiert hat. Ihr Gesicht ist nirgendwo. Anders

„WAS PASSIERT, IST EIN DESASTER. UND ES HAT VOR LANGER ZEIT ANGEFANGEN“, SAGT EIN INSIDER.



BALLY CAPITOL

Das Gebäude mit den fünf «Bally-Kugeln» war von 1968 bis 2013 das Schweizer Flaggschiff der Marke.

BALLY-STYLE 2023

Die Ära Rhuigi Villaseñor: Models im Backstage-Bereich an der Milan Fashion Week (r.).

DIE EPOCHEN, BESITZER UND IHRE BOSSE

DIE GRÜNDER- & FAMILIENÄRA

1851

DIE BESITZER Familie Bally

DIE BOSSE (CEOs) Gründer Carl Franz Bally



Es folgten die **Söhne Eduard und Arthur**, später **Enkel Max Bally**. Bally war schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts international – Buenos Aires, Montevideo, Paris, London – und beschäftigte 1916 7000 Mitarbeiter.



KREATIVE KÖPFE

Keine modernen Modediktate. Enkel Max Bally entwarf 1951 das zeitlose, rahmengenähete Premium-Modell «Scribe». **Plakatünstler wie Otto Baumberger, Bernard Villemot** prägten das elegante visuelle Image.

VERKAUF

Die Ballys verloren 1976 die Kontrolle über das Unternehmen an den Finanzjongleur **Werner K. Rey**. Es war die erste feindliche Übernahme der Schweiz. Der verkaufte wenig später an **Oerlikon-Bührle**.



Werner K. Rey

1977



BALLY-STYLE 2011

Kampagne 2011 von Solve Sundsbø; der Luxusherrenschuh Scribe.



dasjenige von Steinmann: Der langjährige Eishockeyjournalist war von 2004 bis zum Ende der Saison 2015/16 Einzelrichter für Swiss Ice Hockey und schreibt bis heute Kolumnen, neulich zum «Fall Fischer». So eloquent er über seinen Lieblingssport parliert, so wortkarg ist er zum Stichwort Bally. Er klemmt das Telefongespräch nach ein paar Sekunden ab.

Was mit Bally geschieht, berührt viele. Denn Bally war nie nur eine Schuhmarke, sondern hat hierzulande eine ähnliche Bedeutung wie die Swissair. Nicht wirt-

schaftlich. Emotional. Denn Bally liess das Land über sich erzählen. Präzision. Verlässlichkeit. Handwerk. Weltläufigkeit. Die Marke stand für ein Schweiz-Bild, das Generationen geprägt hat – solide, anspruchsvoll, erfolgreich, ohne pretzig zu sein.

BEWEGTE GESCHICHTE

Gegründet 1851 von Carl Franz Bally und dessen Bruder Fritz in Schönenwerd SO, eroberte Bally schon vor über 100 Jahren die Welt – Buenos Aires, Montevideo, Paris, London. 1916 standen 7000 Namen auf der Lohnliste, jährlich wurden Millionen Schuhpaare gefertigt. Das Image: Luxus, der durch Handwerk glänzt. Paradebeispiel ist das Schuhmodell Scribe. Es wurde 1951 von Max Bally entworfen und ist für Bally, was die Birkin für Hermès: eine Ikone und eine Identität.

1976 kam es zu einem Bruch. Der Finanzspekulant Werner K. Rey erlangte die Kontrolle, die Familie Bally verlor sie. Es war die erste feindliche Übernahme in der Schweiz. Rückblickend begann damals ein Muster, das die nächsten fünf Jahrzehnte prägen sollte: wechselnde Besitzer, wechselnde Manager und wechselnde Strategien.

Rey verkaufte Bally nach kurzer Zeit weiter an Oerlikon-Bührle. In den 22 Jahren unter dem Dach des Industriekonzerns versuchten fünf Lenker dieselbe ►

DIE OERLIKON-BÜHRLE-ÄRA

1977

1999

DIE BESITZER
Oerlikon-Bührle unter Patronin Hortense Anda-Bührle



DIE BOSSE (CEOs)
Alfred Niederer (bis 1992): wollte Bally bewahren und verpasste den Anschluss.

Hans Widmer (1992): Der Oerlikon-Bührle-CEO übernahm ad interim und leitete einen Richtungs- und Strategiewechsel ein.

Stefano Ferro (1992–1995): Der Markenstrategie aus Italien brachte

frischen Wind und Luxusdenken nach Schönenwerd.

Ernst Thomke (ab 1995): Der Sanierer schloss Fabriken, entliess Tausende Mitarbeiter, trimmte Bally auf Profitabilität. Sein Ziel: Börsengang für Bally, die Mehrheitsaktionärin Hortense Anda-Bührle war dagegen.

Bernd Wahler (1998–2000): Der Ex-Adidas-Manager steuerte mit Bally glücklos in Richtung Sport. Er war der letzte CEO von Bally in der Oerlikon-Bührle-Ära.

Hans Woitschätzke (1998–1999): Ex-Puma-Chef, wickelte den Notverkauf ab.



KREATIVE KÖPFE
Conny Groenewegen (Kuh-Muster), Designerin **Andrée Putman** (sündhaft teure Stores), US-Designer **Peter Moore** (strich 1999 das rote Traditionslogo)

VERKAUF
1999 verkauft Oerlikon-Bührle Bally für geschätzte 200 Millionen Franken an die US-Beteiligungs-firma **Texas Pacific Group (TPG)**.



Andrée Putman



#BALLYCOLLECTION_000001001_1001
SWISS DESIGN SINCE 1851
BALLY.COM

BALLY



► Frage zu beantworten: Was soll Bally sein? Schweizer Industrieunternehmen oder internationale Luxusmarke? Tradition oder Mode? Masse oder Exklusivität? Die Antworten wechselten mit jedem neuen Chef. Nach einer harten Restrukturierungsphase, angeführt von Ernst Thomke, der Fabriken schloss, Tausende Mitarbeiter entliess und Bally auf Profitabilität trimmte. Nach dem Verkauf an die US-Beteiligungsgesellschaft Texas Pacific Group (TPG) gelang Anfang der 2000er-Jahre eine Erholung.

MÄCHTIGE AMBITIONEN

Die Amerikaner hoben Bally mit Profis aus der Luxusgüterindustrie, darunter dem ehemaligen Gucci-Manager Marco Franchini, in neue Sphären. Beim Exit von TPG 2008 erreichte der Umsatz rund eine halbe Milliarde Dollar. Übernommen wurde Bally von Labelux, später von JAB.

Dort hatte man einen grossen Plan. Mit Marken wie Bally, Jimmy Choo und Belstaff sollte ein Luxusportfolio à la LVMH entstehen. Das Vorhaben kam sie teuer zu stehen: Ein ehemaliger Bally-Manager mit Kenntnis der Zahlen schätzt, dass die Familie zusätzlich zum Kaufpreis über die Jahre mindestens 300 Millionen Franken in die Marke investiert hat. «Bally hatte eigentlich alles, um dauerhaft erfolgreich zu sein: Geld, Kreativität, Talente, visio-

BALLY-STYLE 2015

Die Kampagne 2015 der Bally-Kollektion, die mit dem Zusatz «Swiss Design since 1851» promotet wurde (o.l.); Sneaker Swizz Beats Shok (o.).

TEMPI PASSATI

Bally made in Switzerland ist Vergangenheit, seit die letzten 27 Mitarbeiter der Schuhfabrik in Caslano (o.) entlassen worden sind.

näre Ideen und eine einzigartige, über 170-jährige Geschichte», sagt ein Branchenanalyst. «Was fehlte, war Konstanz.» Die Frage, wofür Bally stehen soll, be-

DIE TPG-ÄRA

1999 ●

DIE BESITZER
Private-Equity-Investor
Texas Pacific Group

DIE BOSSE (CEOs)
Marco Franchini, vormals Gucci. Setzt den Rotstift an, schloss Schönenwerd und verlegte nach Caslano und führte Bally in die schwarzen Zahlen zurück.



KREATIVCHEFS
Scott Fellowes, vormals Salvatore Ferragamo. **Luca Ragnonesi**, vormals Salvatore Ferragamo. Ab 2007 der US-Designer **Brian Atwood** (kam von Versace, brachte sexy Hollywood-Glamour)

Brian Atwood



VERKAUF
2008 verkaufte TPG Bally an **Labelux**, später an die **JAB Holding**.

● 2008

DIE JAB-HOLDING-ÄRA

2008 ●

DIE BESITZER
Milliardärsfamilie **Reimann** über ihr Family Office **JAB Holding**

DIE CEOs
Berndt Hauptkorn, **Reinhard Mieck**, **Frédéric de Narp** (teures High-Fashion-Image) und ab 2019 **Nicolas Giroto**



Frédéric de Narp

HERMÈS UND ROLEX VERKAUFEN NICHT NUR PRODUKTE, SONDERN EINE KLARE VORSTELLUNG VON SICH SELBST.



ENDE EINER ÄRA

Nicolas Giroto (l.) war CEO von 2019 bis 2024. Die Bally-Boutique in Zürich (u.): wie lange noch? Die Verkäuferinnen wissen es nicht.



antwortete jeder CEO anders. Dieses Hin und Her führte dazu, dass Bally für Kunden, für den Handel und auch per se immer weniger erkennbar war.

Bally hatte keine Chance, ein klares, über die Jahre stabiles Profil zu entwickeln. Aber genau das zeichnet erfolgreiche Luxusmarken wie Hermès oder Rolex aus: Sie verkaufen nicht nur Produkte, sondern auch eine klare Vorstellung von sich selbst, die über Generationen hinweg Bestand hat.

NEUE HOFFNUNG

Zum Auftakt der ehrgeizigen Ära unter JAB wurde der Amerikaner Brian Atwood engagiert. Er war der erste Stardesigner bei Bally. Sein Fokus: Glamour, Sexyness und Fashion-Appeal. Die Kritiker liebten ihn und bejubelten seine Entwürfe. Die Kunden haderten.

Nach drei Jahren war Atwood wieder weg, Michael Herz und Graeme Fidler vom britischen Traditionshaus Aquascutum übernahmen und setzten auf weniger Laufsteg, mehr Handwerk; weniger Trend, mehr Tradition. Auch sie ernteten Lob, auch sie schafften den wirtschaftlichen Durchbruch nicht. 2013 kündigte das Duo von sich aus.

2013 übernahm Frédéric de Narp die Führung. Der Franzose mit Stationen bei Cartier und Harry Winston nannte Bally in einem Interview, das wir 2015 mit ihm geführt hatten, «ein 163-jähriges Start-up» und versprach, die Marke «wieder zu dem zu machen, was sie war: der bedeutendste Luxus Schuhmacher der Welt». Dafür verlangte er Geld und Freiheit. Beides hat er von der Familie Reimann bekommen: «Sie haben mir zugesichert, zu investieren, was nötig ist», sagte er 2015. «Ich konnte die Leute holen, die ich wollte, und den Kurs einschlagen, den ich will.»

De Narp eröffnete Flagshipstores an internationalen Luxusadressen, darunter an der New Bond Street in London, gestaltet vom britischen Stararchitekten David Chipperfield.

Das Kreative übertrug er dem Argentinier Pablo Coppola, der für Ideen ins Bally-Archiv eintauchte. Der Bally Stripe von 1939 wurde zu einem zentralen Brand Code und der Scribe wieder aufs Podest gehoben. Janelle, das Damenmodell von 2016, entwickelte sich zum Bestseller. Als Umsatzziel hatte de Narp eine Milliarde Franken vor Augen. Doch dann wurde Bally selbst ins Schaufenster gestellt und stand zum Verkauf.

Bei JAB hatte man inzwischen neue Ziele definiert. Die Milliarden flossen in Kaffee-, Getränke- und Konsumgüterunternehmen wie Keurig, Krispy Kreme, Peet's Coffee, Pret A Manger. «Der Entscheid, zu verkaufen, war kein Notverkauf», sagt jemand, der eng mit de Narp zusammengearbeitet hat, «sondern das Ergebnis einer strategischen Neuausrichtung der Eigentümer.» ▶

2024



KREATIVCHEFS
Graeme Fidler / Michael Herz, Pablo Coppola, Streetwear-Hype unter **Rhuigi Villaseñor** (2022–2023), ab 2023 **Simone Bellotti** (zuvor Gucci, Rückkehr zur Heritage)

Simone Bellotti

CHINA-FLOP

Der geplatzte Deal (2018–2020): JAB unterschrieb einen Verkaufsvertrag über ca. 700 Millionen Dollar mit dem chinesischen Textilriesen **Shandong Ruyi**. Die Chinesen konnten nie bezahlen. Der Deal wurde 2020 offiziell für gescheitert erklärt.

DIE REGENT-LP-ÄRA

2024

DIE BESITZER

US-Investmentfonds Regent LP (**Michael Reinstein**) aus Beverly Hills, Kalifornien

DIE CEOS

Ennio Fontana (Okt. 2024 – Feb. 2026), **Mario Grauso** (seit Februar 2026)



Adrien Brody

KREATIVCHEFS

Internes Kollektiv mit Kollaborationen, etwa mit Oscar-Preisträger **Adrien Brody**

HEUTE

HOFFNUNGSTRÄGER

Frédéric de Narp (u.) ist 2013 angetreten, um aus Bally wieder Bally zu machen. Er hat den Bally Stripe wiederbelebt.



BALLY-STYLE 2024

Die Entwürfe des bislang letzten Bally-Designers Simone Bellotti galten als die überzeugendsten seit Jahren. Bellotti ist seit 2025 bei Jil Sander.

SOLLTE BALLY BALD GESCHICHTE SEIN, WÄRE DAS BEDAUERLICH. ABER NACHVOLLZIEHBAR.

► Ein Käufer schien schnell gefunden: der chinesische Textilkonzern Shandong Ruyi träumte ausgerechnet von dem, was JAB aufgegeben hatte - von einem Luxuskonzern nach dem Vorbild von LVMH.

GEPLATZTER DEAL

Als Kaufpreis kursierten 600 bis 700 Millionen Dollar, und de Narp feierte den Deal, sah in Ruyi einen Eigentümer, der Wachstum finanzieren konnte, insbesondere in China - Ballys wichtigstem Markt. Doch 2018 platzte der Deal, Ruyi konnte den Kaufpreis nicht aufbringen. Kurz darauf trat de Narp ab. Was folgte, beschreibt eine Ehemalige mit zwei Wörtern: «Survival Mode». Der neue Chef: Nicolas Giroto, unter de Narp Chief Operating Officer von Bally und noch davor Finanzchef der einstigen Swissair-Tochter Nuance. Er setzte in der Firma mit inzwischen schätzungsweise 1400 Mitarbeitern, über 300 Retailern und einem Sortiment, das von Schuhen über Accessoires bis zu Ready-to-Wear-Kollek-

tionen reicht, zunächst auf Digitalisierung, Influencer, Omnichannel.

Die Designs wurden von einem internen Kollektiv gemacht, bis es Giroto zu leise wurde. «Er wollte zurück auf die Titelseiten der Modezeitschriften, Bally neu aufladen», erzählt eine damalige Weggefährtin. Dafür holte Giroto 2022 Rhuigi Villaseñor, den Gründer von Rhude, einem in Los Angeles angesagten Luxus-Streetwear-Label, das von Promis wie LeBron James, Jay-Z und Kendrick Lamar gefeiert wurde. Lauter Luxus hielt Einzug, und Bally kehrte auf den Mailänder Laufsteg zurück. Hat es funktioniert? Ja und nein.

Ja, weil Villaseñor Bally wieder ins Gespräch brachte und Stars wie Skepta, Austin Butler und Adrien Brody die Sachen trugen. Nein, weil sich Villaseñors Style nicht mit Ballys DNA verbinden liess.

Nach nur 16 Monaten und zwei Kollektionen verliess der Designer das Unternehmen wieder. Und Giroto machte eine Kehrtwende. Er holte Simone Bellotti ins

Haus, quasi das Gegenstück zu Villaseñor. Der langjährige Designer von Gucci interessierte sich nicht für Los Angeles, sondern für die Schweiz. Für Dadaismus, Handwerk, alpine Kultur und die Bally-Archive.

Wieder gab es Applaus, und viele Modekritiker sahen in Bellottis Arbeit die überzeugendste kreative Richtung seit Jahren. Doch erneut fehlte die Konstanz: Bellotti hatte seinen letzten Auftritt für die Marke an der «Fall/Winter 2025/26»-Show am 1. März 2025 während der Milan Fashion Week. Kurz darauf wurde offiziell bekannt gegeben, dass er neuer Creative Director bei Jil Sander wird. Das Gerücht hatte zuvor schon die Runde gemacht - auch ein Designer schätzt Konstanz.

NEUES KAPITEL

Nachdem 2024 Regent übernommen hatte, musste Giroto gehen. Ennio Fontana, davor CEO von Dsquared2, kam und korrigierte die kommerzielle Ausrichtung sowie den Personalbestand in der Verwaltung drastisch nach unten. Seine Amtszeit blieb kurz. Im Februar wurde er durch den eingangs erwähnten Mario Grauso abgelöst, der nun dirigiert, was von Bally übrig ist.

Sollte Bally nach 175 Jahren Geschichte selbst Geschichte werden, wäre das bedauerlich. Aber nachvollziehbar. Die Schuld für den Niedergang ist einfach zu finden. Es waren nicht ein einzelner Eigentümer, Designer oder eine falsche Strategie. Sondern das Auf und Ab und Zickzack: Schweizer Handwerksbetrieb, globaler Industriekonzern, Luxus-Start-up, Streetwear-Label, Heritage-Marke. Alles wurde mit Bally probiert, und Bally hat dabei das Wichtigste verloren, was eine Luxusmarke ausmacht: Identität.

Was bleibt, ist die Strahlkraft des Namens Bally. Und das ist der springende Punkt für Regent - das Potenzial in Zukunft, nicht die Vergangenheit. Mit Bally Holdings ist das Konstrukt für die Vermarktung von Markenrechten, Designs und Lizenzen errichtet. Nun bleibt natürlich erst einmal abzuwarten, was auf das Insolvenzmoratorium folgt, das im Oktober endet.

Die Ex-Mitarbeiter, mit denen wir reden konnten, gehen davon aus, dass das meiste von dem, was Bally bisher ausmachte - Swissness, Handwerkskunst, Heritage - verschwinden wird. Damit würde Bally, die den Everest bestieg, zwei Weltkriege und heftige Krisen überstanden, nun zu etwas, das sie in all der Zeit nie war: eine Marke ohne Herkunft. ■