

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Überall Gegenwind“

Boss-Chef Bruno Sälzer über seinen einsamen Kampf gegen den Rabattwahn, die Chancen und Grenzen des Standorts Deutschland, seine Expansionslust und die Frage, wann das Metzinger Welt-Unternehmen endlich die weibliche Kundschaft versteht



Bruno Sälzer

löste vor zwei Jahren Werner Baldessarini an der Spitze der Metzinger Hugo Boss AG ab. Der promovierte Betriebswirt begann seine Karriere 1986 bei Beiersdorf und kam 1995 über Schwarzkopf als Vertriebsvorstand zu Boss. Zur Hauptversammlung am Dienstag dieser Woche kann Sälzer, 46, seinen Aktionären gegen den Trend der kriselnden Modebranche einen Gewinnzuwachs präsentieren – vor allem, weil der verpatzte Einstieg in die Damenmode inzwischen verkräftet ist.

Sälzer: ... weil sie völlig verunsichert sind. Früher war es ja auch verpönt, über privaten Konsum als Wachstumsfaktor zu sprechen. Das ändert sich allmählich – auch in der Politik. Sogar in der SPD.

SPIEGEL: Appelle der Sorte „Völker, an die Regale“ bringen doch auch nichts.

Sälzer: Ich hatte großen Respekt vor der Agenda 2010, auch wenn das Projekt dann zerredet wurde. Deutschland hätte damit die Kurve gekriegt. Aber neuerdings droht ja wieder ein Haushaltsloch nach dem anderen. Das bremst die Konsumlust doch sehr.

SPIEGEL: Wie konnte Boss sich gegen die Nachlass-Forderungen des Handels wehren?

Sälzer: Druckmittel habe ich da keine. Ich konnte nur intensiv und oft mit den Händlern reden. Ich habe ihnen erklärt, dass sie letztlich ihr eigenes Geschäft beerdigen, wenn sie auch uns auf die

Grabbeltische werfen. Wären wir als Marktführer abgerutscht, hätte sich das ganze Segment aufgelöst. Wer das Niveau einmal verliert, findet nie wieder zurück. Das ist meine feste Überzeugung.

SPIEGEL: Der Modehändler Anson's ködert mit 15 Rabatt auf alle Artikel ...

Sälzer: ... und daneben steht ein Sternchen mit Fußnote: „Außer auf Artikel von Hugo Boss“. Die Idee dazu entstand gemeinsam mit uns. Eine bessere Werbung konnte ich mir gar nicht wünschen. Da habe ich Luftsprünge gemacht.

SPIEGEL: In den USA ist jeden Tag Schlussverkauf. Dem Druck können auch Sie sich doch gar nicht entziehen.

Sälzer: Stimmt. Das war dort aber schon immer so. Die amerikanische Abverkaufsquote liegt knapp über der Hälfte der deutschen. Das bedeutet, dass der Handel schon nach zwei Wochen an den Preisen dreht. Das ist einfach eine Tatsache.

SPIEGEL: Herr Sälzer, als Chef von Deutschlands größtem Luxusmoden-Konzern müssten Sie es wissen: Ist Geiz noch geil?

Sälzer: Unserem Haus hat er jedenfalls nicht geschadet. Im Gegenteil: Zwar litt bei etlichen anderen Marken die Glaubwürdigkeit empfindlich unter den grassierenden Rabattschlachten. Aber dieses Spiel habe ich nie mitgemacht. Die Geiz-ist-geil-Welle forciert jetzt vor allem den Ausleseprozess unserer Branche.

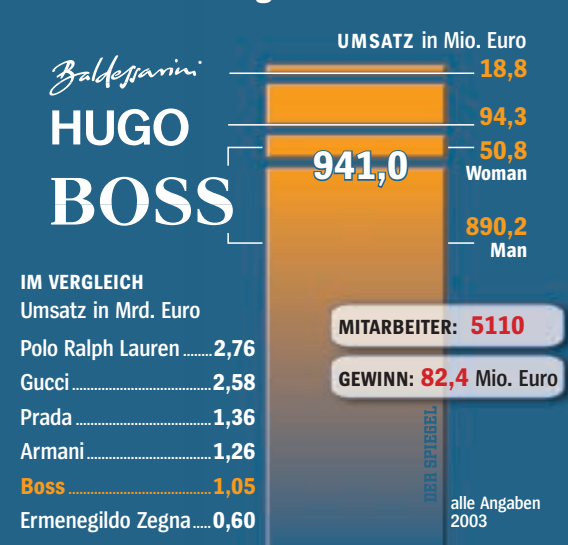
SPIEGEL: Sind Boss-Kunden zu billigeren Marken abgewandert?

Sälzer: Da müssen Sie sich keine Sorgen machen. Unser Marktanteil ist stabil. Unsere Kunden laufen nicht weg, sie warten allenfalls ein halbes Jahr länger mit dem Kauf eines neuen Anzugs.

SPIEGEL: Die Leute haben durchaus Geld, sparen es aber lieber an ...

Das Gespräch führten die Redakteure Thomas Schulz und Thomas Tuma.

Männermacht Hugo Boss



SPIEGEL: Dort akzeptieren, hier bekämpfen Sie es? Wie machen Sie das Ihren deutschen Großkunden klar?

Sälzer: Das interessiert die genauso wenig wie die Tatsache, dass derselbe Boss-Anzug in den USA im Schnitt 50 bis 60 Prozent teurer ist als hier zu Lande.

SPIEGEL: Sie klagen gern, Deutschland sei kein Luxusmarkt. Woran liegt das?

Sälzer: Gehen Sie – nur mal als Beispiel – in ein deutsches Herrenbekleidungsgeschäft. Da hängen dann 30 Marken an den Stangen.

Wie soll sich Luxus, der Geist einer Marke, da inszenieren? Der Trend geht nur ganz allmählich dahin, dass die vier, fünf stärksten Labels auch besser präsentiert werden.

SPIEGEL: Ist das der Grund, weshalb Sie verstärkt auf Läden in Eigenregie setzen?

Sälzer: Auch. Heute machen wir acht Prozent unseres Umsatzes mit eigenen Geschäften. 1995 waren es nur zwei. Inzwischen haben wir weltweit 81 Shops. Das will ich ausbauen – mit 5 bis 8 eigenen und rund 30 neuen Franchise-Unternehmen pro Jahr.

SPIEGEL: Ihr Parade-Geschäft an der Fifth Avenue in New York dürfte eher teure Reklame als Gewinnbringer sein, oder?

Sälzer: Ich glaube nicht, dass dort überhaupt irgendein Modehaus zurzeit Gewinne sieht. Dennoch sind alle dort. Wir sind aber schwäbisch genug, um auch in New York bald Geld verdienen zu wollen.

SPIEGEL: Boss-Hauptaktionär ist die italienische Marzotto-Gruppe, produziert wird vorwiegend in Osteuropa, drei Viertel des Umsatzes werden im Ausland gemacht – wie deutsch ist Boss überhaupt noch?

Sälzer: Unsere Kunden kaufen nicht mehr „Made in Germany“, sondern „Made by Hugo Boss“. Wir sind kein deutsches Unternehmen mehr, sondern eine Weltmarke, die in 108 Ländern gekauft wird ...

SPIEGEL: ... und wie viele andere hiesige Unternehmen Jobs verlagert.

Sälzer: Moment mal! Zugegeben: Von unseren 5100 Mitarbeitern sind in Deutschland nur noch 1620 beschäftigt. Die Produktion läuft weitgehend über Osteuropa. Aber in den vergangenen Jahren schufen wir auch hier zu Lande etliche hundert neue Jobs. Ich würde mich totrechnen, wenn ich in Deutschland Großserien produzieren lassen wollte. Die reinen Produktionskosten eines Anzugs lägen fünfmal so hoch wie etwa in der Türkei. Stattdessen produzieren wir in Metzingen nur noch die kompliziertesten und hochwertigsten Teile. Hier wird entworfen, entwickelt und getestet, was dann in anderen Ländern in Serie geht.

SPIEGEL: Wieso kann Wolfgang Grupp, Chef von Trigema, noch ausschließlich in Deutschland produzieren?

Sälzer: Da müssen Sie ihn selbst fragen. Aber wenn wir nicht frühzeitig internationalisiert hätten, könnten wir uns viele unserer deutschen Arbeitsplätze heute gar nicht mehr leisten.

SPIEGEL: In welcher Liga wollen Sie eigentlich spielen? Wer sind die Konkurrenten, an denen Sie sich messen?

Sälzer: Bei Männermode gibt es drei große Kategorien: Bei formeller Kleidung konkurrieren wir weltweit mit Namen wie Armani und Ermenegildo Zegna, in Deutschland auch mit Marken wie Joop. Bei Freizeitbekleidung haben wir es zudem mit Unternehmen wie Ralph Lauren zu tun, Tommy Hilfiger, inzwischen auch mit Teilbereichen von Adidas und Puma. Und bei den Accessoires kommen noch Firmen wie Prada oder Gucci dazu. Wir haben also überall scharfen Gegenwind, wobei Armani in allen drei Klassen mitspielt und insofern sicher unser weltweit größter Konkurrent ist.

SPIEGEL: Der Glanz von Armani hat seinen Ursprung in den internationalen Laufsteg-Kollektionen, die dann auch von halb Hollywood getragen werden. Boss hat kein Gesicht, keine Haute Couture und keine prominenten Werbeträger.

Sälzer: Haute Couture wäre ein völlig anderes Geschäft. Davon verstehen wir



THOMAS GRABKA / ACTION PRESS

Boss-Damenmode (2003): „Lehrgeld bezahlt“

nichts. Man muss auch die Größe haben, seine Grenzen zu erkennen. Wir tun ja auch nicht so, als wären wir in London, Mailand oder New York zu Hause.

SPIEGEL: Es lebe die Provinz?

Sälzer: Wir stehen zu unserer Zentrale in Metzingen. Übrigens: Mit den Kleinstadt-Wurzeln kommt auch Porsche ganz gut klar, oder? Und es gibt nun mal Giorgio Armani, aber es gibt keinen Hugo Boss. Unser Gesicht ist das Produkt. Das Produkt macht unsere Marke aus. Natürlich inszenieren auch wir große Shows. Mal in Berlin, mal in Moskau oder Tokio. Aber ich halte nichts davon, Glamour oder Stars zu kaufen.

SPIEGEL: Wurmte es Sie, als Kanzler Gerhard Schröder einst für den italienischen Edelschneider Brioni Modell stand?



Boss-Shop-Eröffnung (2001 in Hamburg)
„Den Geist einer Marke inszenieren“

Sälzer: Nun ja, in einem unserer Anzüge hätte er jedenfalls noch besser ausgesehen. Er wäre schon ein typischer Boss-Mann. Aber den Hollywood-Glanz erreichen Sie letztlich auch nicht mit Herrenmode ...

SPIEGEL: ... sondern mit Damenroben, womit Boss in den ersten beiden Jahren völlig einbrach: Die Kollektionen galten als zu teuer, zu düftig verarbeitet ...

Sälzer: ... zu uninspiriert und schlecht sitzend. Hören Sie auf! Ja, wir haben unser Lehrgeld bezahlt. Damals ahnte ich das Debakel schon, bevor ich die ersten Zahlen auf dem Tisch hatte. Meine Frau hatte sich vorher die Boss-Woman-Sachen angeschaut und war entsetzt. Das ist immer noch ein ganz guter Test.

SPIEGEL: Inzwischen ist der Boss von Boss der große Frauenverstehrer?

Sälzer: Ich gebe mir zumindest Mühe. Frauen sind selbstbewusster. Sie kennen sich besser aus in Mode und haben ein paar Jahrhunderte Vorsprung bei der Auswahl. Umso freier sind sie im Einkauf. Sie investieren mehr, sind aber auch kritischer. Ohne Frauen können Sie auf Dauer nicht in der Mode-Weltliga mitspielen. Im vergangenen Jahr wuchs unser Damengeschäft um 37 Prozent. Wir sind also mittlerweile auf gutem Weg. In zehn Jahren

soll Boss rund ein Drittel seines Umsatzes mit Damenmode machen.

SPIEGEL: Leisten Sie sich das Frauen-Abenteuer vielleicht nur deshalb, weil es als einziges Analysten beflügelt? Ansonsten steckt in der Boss-Aktie wenig Phantasie.

Sälzer: Als wir mit der Damenmode 50 Millionen Euro versenkt hatten, waren Analysten und Kunden am Ende mit ihrer Geduld. Zu diesem Zeitpunkt konnten wir aber nicht mehr zurück. Und wenn es klappt, wovon ich überzeugt bin, wird es eine Wahnsinnsgeschichte. Deshalb haben wir im vergangenen Jahr ja auch einen ehemaligen Lizenzpartner gekauft, um Schuhe und Taschen künftig selbst zu machen. Für Damenmode ist das identitätsstiftend. Und vielleicht versuchen wir's irgendwann auch mit Schmuck. Das würde gut passen.

SPIEGEL: Sie könnten noch eine andere Marke kaufen.

Sälzer: Die Option halte ich mir offen. Ich bekomme etwa einmal im Monat das Angebot einer anderen Marke, sie zu übernehmen. Aber ehrlich gesagt bin ich ganz froh, wenn in den nächsten 12 bis 15 Monaten nichts dabei ist, was man unmöglich ablehnen könnte. Wir müssen jetzt erst unsere Hausaufgaben machen und die Schuh- und Lederwarenproduktion in Italien und Polen integrieren.

SPIEGEL: Ausgerechnet die Lizenz fürs Duftgeschäft haben Sie gerade wieder an Procter & Gamble verkauft – bis 2024.

Sälzer: Anders als Schuhe, Taschen oder Gürtel könnten wir das Parfümgeschäft nie selbst machen. Dazu brauchen Sie einen international erfahrenen Partner.

SPIEGEL: Ketzerisch gesagt: Sie verkaufen – wie viele andere Unternehmen der Branche – den guten Namen der Firma. Irgendwelche Subunternehmen brauen ein Eau de Toilette zusammen, das dann für sündige 50 Euro in den Regalen steht. Gibt's etwas Verlogeneres als das Duftgeschäft?



Modemanager Baldessarini (l.)*
„Inzwischen abgekoppelt“

Sälzer: Mode verkauft auch Emotionen. Und wenn sich jemand mit einem interessanten Duft besser fühlt, ist das doch eine schöne Sache. Das kann genauso wertvoll sein wie die Kurvenlage eines neuen Autos.

SPIEGEL: Noch mal: Boss steht drauf, Procter & Gamble ist drin.

Sälzer: Nicht ganz: Die Duftnoten, die Werbung, der Auftritt – da brauchen Sie einen unwahrscheinlichen Apparat. Allein hier in Metzingen sitzen zehn Leute, die nur das machen: mit Procter & Gamble jedes Detail planen. Beim Parfüm muss die gleiche Idee rüberkommen wie bei unseren Anzügen.

SPIEGEL: Und die wäre?

Sälzer: Wir schaffen reale Werte, wir liefern Top-Qualität und Verarbeitung. Sie fühlen sich besser, sehen besser aus und kommen besser bei Frauen an.

SPIEGEL: Sie erlauben, dass wir mal lachen. Jetzt spricht ja nur noch der Verkäufer aus Ihnen ...

Sälzer: ... der ich ja auch bin.

SPIEGEL: Ihr chronisch braun gebrannter Vorstandsvorgänger Werner Baldessarini taugte eher zum Boss-Gesicht als Sie. Nun sitzt er im Aufsichtsrat und managt zugleich die Boss-Nobelmarke, die seinen Namen trägt. Kurz: Er kontrolliert sich selbst. Können Sie ihm überhaupt reinreden, wenn's nicht läuft?

Sälzer: Den Ruf habe ich durchaus. Als Vorstandschef handle ich, wenn Handlungsbedarf besteht. Baldessarini brachte vergangenes Jahr rund 18 Millionen Euro – bei einem Gesamtumsatz von insgesamt etwa 1,1 Milliarden Euro also überschaubar. Mit unserem neuen Premiumbereich Boss Selection schafften wir aus dem Stand mehr. Nun können Sie natürlich fragen, ob Herr Baldessarini da vorher intervenierte.

SPIEGEL: Hat er?

Sälzer: Die Baldessarini-Marke wurde inzwischen abgekoppelt und trägt nicht mehr das Hugo-Boss-Logo. Sie steht für sich, und da steht sie gut. Letztlich werde ich an Zahlen gemessen.

SPIEGEL: Als Sie vor zwei Jahren anfangen, galten Sie als dröger Bilanzierer mit dem Charme einer Wurzelrechnung. Ärgerte Sie das nicht?

Sälzer: Ich hatte deshalb keine schlaflosen Nächte.

SPIEGEL: Bei Gucci wurde gerade ein neuer Vorstandschef installiert, der vorher bei Unilever für Tiefkühlkost zuständig war. Ist es letztlich egal, ob man Mode verkauft, Fischstäbchen oder – wie Sie selbst früher bei Beiersdorf – Hautcreme?

Sälzer: Die Modebranche ist noch immer mittelständisch geprägt. Da tut ein wenig internationale Erfahrung und Rechenkunst oft ganz gut. Der ausgeschiedene Gucci-Designer Tom Ford war übrigens auch ein genialer Geschäftsmann. Kreativität und gute Zahlen schließen einander ja nicht aus.

SPIEGEL: Herr Sälzer, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

* Mit der Schauspielerin Alexandra Kamp und dem modelnden Barkeeper Charles Schumann im Jahr 2002.