

# Bruno Sälzer, Chef des Modekonzerns Hugo Boss, über Herrenanzüge, Damenhandtaschen

## und trostlose Innenstädte

**DIE ZEIT:** Herr Sälzer, was sollte der Mann heute tragen? Einreihler oder Zweireihler?

**Bruno Sälzer:** Einreihler! Aber der Zweireihler kommt wieder.

**ZEIT:** Einreihler mit zwei oder drei Knöpfen?

**Sälzer:** Hauptsache, der Stil passt.

**ZEIT:** Und blaue Club-Blazer mit Goldknöpfen?

**Sälzer:** Gehen gar nicht.

**ZEIT:** In Hamburg schon.

**Sälzer:** Es gibt vielleicht noch eine gewisse Subwelt, in der Sie das tragen können. Insgesamt sieht der deutsche Mann heute sehr viel besser aus als noch vor zehn Jahren. Das Hemd und die Schuhe passen besser zum Anzug.

**ZEIT:** Ein Boss-Anzug kostet im Laden etwa 400 Euro. Was hat der Händler dafür bezahlt?

**Sälzer:** Etwas weniger als die Hälfte dessen, was er dem Kunden berechnet. Aber das ist in Deutschland ganz normal.

**ZEIT:** Vor allem ist das ein happiger Aufschlag.

**Sälzer:** Den braucht der Händler auch. Die Ladenmiete, das Personal und vor allem die Inszenierung der Ware werden immer teurer.

**ZEIT:** Boss macht heute etwa 40 Prozent seines Umsatzes mit Freizeitkleidung. Ist der einstige Herrnscheider zum Lifestyleunternehmen mutiert?

**Sälzer:** Boss ist sehr viel modischer geworden als früher, deutlich offensiver. Die Zeit, als die Kunden Angst vor zu viel Mode hatten, ist glücklicherweise vorbei. Das sieht man auch an unseren Geschäftszahlen. Freizeitkleidung wächst überproportional. Ich kann mir gut vorstellen, dass wir in zehn Jahren die Hälfte unseres Umsatzes damit machen.

**ZEIT:** Originell ist das nicht. Auch Sportartikelhersteller wie Puma und adidas verkaufen jetzt Lifestyle-Produkte. Wie wollen Sie sich abgrenzen?

**Sälzer:** Ich mag den Begriff Lifestyle nicht besonders. Entscheidend ist, ob der Kunde die Mode akzeptiert. Und da geht es um mehr als nur um die Hose oder das Shirt. Da geht es eben auch um die Inszenierung im Laden, um die Beleuchtung, die Einrichtung, die Musik. Alles muss zusammenpassen. Wir sind inzwischen gut darin geworden, ein Lebensgefühl zu verkaufen. In unserer Kampfklasse ist Mode schließlich keine Spielerei mehr.

**ZEIT:** Wann widmet sich Boss der Zielgruppe Kind?

**Sälzer:** Wir denken darüber nach. Wir testen gerade, ob sich eine größere Kollektion für Zweibis Zwölfjährige lohnen würde. Witzige, lässige und kreative Mode könnte das sein. Wir werden dabei sein, auch wenn wir uns davon kein Megageschäft versprechen.

**ZEIT:** Warum nicht? Rund 2,5 Milliarden Euro geben die Deutschen jährlich für Kinderkleidung aus. Luxushersteller stürzen sich geradezu auf die Kleinen, es gibt Babyschuhe von Dior, und Hermès Wickeldecken für 430 Euro pro Stück. Hat die Welt auf so etwas gewartet?

**Sälzer:** Offenbar hat sie das. Es gibt ja auch Leute, die 1500 Euro für eine Hundeleine ausgeben. Aber das ist nicht unsere Welt.

**ZEIT:** Der typische Boss-Kunde ist ja auch eher der Angestellte im mittleren Management, der Mercedes E-Klasse fährt, ein Reihenhäuschen bewohnt und sich mal einen Markenanzug gönnen will.

**Sälzer:** Totaler Blödsinn, das sagen Sie nur, um mich zu ärgern. Bei uns wissen die Leute, was sie für ihr Geld bekommen. Billige Anzüge sind grausam, da passen Längen, Balance und Schnitt gar nicht zusammen.

**ZEIT:** Träumen Sie manchmal davon, Chef eines großen Luxusgüter-Konzerns zu sein?

**Sälzer:** Groß sind wir selbst. Im internationalen Vergleich können wir mit Louis Vuitton, Gucci, Prada und Armani mithalten. Allerdings könnte ich dort weniger machen als hier. Zegna zum Beispiel konzentriert sich nur auf Herrenmode, aber das wäre mir zu klassisch. Boss ist viel spannender. Die Welt hat ja nicht unbedingt auf deutsche Mode gewartet. International hat man es immer noch um einiges leichter, wenn man aus Italien kommt.

**ZEIT:** Accessoires wie Handtaschen, Gürtel und Schuhe gelten in der Branche als gutes Geschäft. Auch für Hugo Boss?

**Sälzer:** Ja. Zu einer erfolgreichen Damenlinie gehören auch Accessoires. Für Frauen sind Schuhe und Taschen unerlässlich, um einen eigenen Stil zu schaffen. Dieses Segment wird für uns immer wichtiger.

**ZEIT:** Die Handtasche als Ausdruck von Individualität?

**Sälzer:** Ja, genau.

**ZEIT:** In den Innenstädten läuft heute fast jede zweite Frau mit einem Louis-Vuitton-Handtäschchen herum. Was ist daran individuell?

**Sälzer:** Das ist kein Widerspruch. Diese Frauen glauben offenbar, sich damit abheben zu können. Das sollte man ihnen nicht verwehren...

**ZEIT:** ...vor allem, weil für die Hersteller die Margen bei Accessoires höher sind als bei Blusen und Röcken.

**Sälzer:** Auch das.

**ZEIT:** Haben Sie keine Angst, die Marke zu überdehnen, wenn Sie auch Accessoires verkaufen?

**Sälzer:** Wir kleben nicht bloß ein Label irgendwo drauf, sondern machen etwas, bei dem wir uns eine echte Kompetenz erarbeitet haben. Es gibt nur drei Produkte, die wir in Lizenz herstellen lassen: Brillen, Uhren und Düfte.

**ZEIT:** Boss-Parfüm wird ja bekanntlich von Procter & Gamble produziert. Wie glaubwürdig ist ein männlich-herber Herrenduft, wenn der Hersteller vor allem für Damenbinden und Haushaltsreiniger bekannt ist?

**Sälzer:** Von einem bestimmten Erfolg an müssen Sie sich für gar nichts mehr rechtfertigen.

**ZEIT:** Ein Paar einfache Lederschuhe aus China kosten auf dem Weltmarkt sechs bis acht Euro. Für Schuhe von Hugo Boss zahlt man im Laden 200 Euro. Kommen die auch aus China?

**Sälzer:** Etwa 40 Prozent unserer Schuhe und Taschen produzieren wir in Polen und Italien in eigenen Fabriken. Den Rest erledigen unsere Partner auf der ganzen Welt – aus China beziehen wir in erste Linie Freizeitschuhe. Aber ich warne jeden davor, Asien immer nur mit billiger Machart gleichzusetzen. Dort gibt es eine große Tradition in der Mode, die Chinesen können jedes Qualitätsniveau liefern, und sie sind mindestens so gut wie die Europäer. Viele Luxusprodukte kommen aus China, aber dann sind die Näher mit einer Tasche auch zwei Wochen beschäftigt. In China stehen die besten Maschinen und mit die modernsten Fabriken. Wo etwas hergestellt wird, interessiert den Konsumenten heutzutage gar nicht mehr. Made by Hugo Boss, darauf verlässt er sich.

**ZEIT:** Beeinflusst China auch den Stil der Mode?

**Sälzer:** Eindeutig ja. Ich sage unseren Leuten immer: Ihr müsst nicht fünfmal im Jahr nach Italien fliegen. Einmal Italien reicht, fliegt lieber viermal nach China. Die Asiaten haben ein unglaubliches modisches Selbstbewusstsein. Kollektionen werden mehr und mehr durch fernöstliche Einflüsse bestimmt, es gibt heute auch viel mehr asiatische Models als noch vor zehn Jahren.

**ZEIT:** Boss eröffnet immer mehr eigene Shops. Bieten Ihnen die klassischen Herrenausstatter nicht mehr das, was Sie brauchen?

**Sälzer:** In eigenen Läden können Sie Ware viel freier inszenieren, weil neben den Boss-Anzügen nicht die der Konkurrenz hängen. Außerdem

merken wir schneller, was bei den Kunden ankommt und was nicht...

**ZEIT:** ...und obendrein streichen Sie auch noch die Handelsmarge ein.

**Sälzer:** Das ist richtig. Aber wir investieren auch jährlich 30 bis 40 Millionen Euro in unsere Läden. Etwa 800 führen unsere Franchise-Partner, 200 betreiben wir in Eigenregie.

**ZEIT:** Unternehmen wie Karstadt sind sehr interessiert, Flächen in ihren Warenhäusern an namhafte Modemarken unterzuvermieten. Interessiert Sie das?

**Sälzer:** Wir sind bei Karstadt bloß im KaDeWe und im Alsterhaus vertreten, und das hat auch seinen Grund. Bei großen internationalen Warenhäusern wie Galeries Lafayette, Saks Fifth Avenue oder Bloomingdale's ist das anders, und deshalb sind wir mit denen auch im Geschäft. Diese haben sich inzwischen zu Luxushäusern mit extrem hochwertiger Ware gewandelt. Bei Karstadt sehe ich das noch nicht. Und wenn mir jemand erzählt, das werde in Deutschland in ein bis zwei Jahren anders sein, wäre ich mehr als überrascht.

**ZEIT:** Die deutschen Innenstädte sind auch nicht besonders interessant, überall die Filialen derselben Modeketten, die überall gleich aussehen.

**Sälzer:** Auf der einen Seite sollen unsere Kunden aus Hongkong auch einen Boss-Laden in Europa erkennen. Auf der anderen Seite muss man versuchen, Charakter und Geschichte der Straße abzubilden. Das haben wir etwa mit unseren neuen Läden in Zürich und Beirut geschafft. Die Gebäude stehen teilweise unter Denkmalschutz. Wir suchen auch schon mal zwei Jahre, bis wir die richtige Immobilie finden.

**ZEIT:** Da scheinen Sie die Einzigen zu sein.

**Sälzer:** Insgesamt haben Sie Recht. Die deutschen Innenstädte sind langweiliger geworden, da macht Einkaufen nicht so viel Spaß. Da fehlt oft Sinn für Ästhetik und Individualität.

**ZEIT:** Zurzeit werden in vielen Städten riesige Einkaufspassagen gebaut. Sind sie die Lösung?

**Sälzer:** Nein. Sie sind Teil des Problems.

**ZEIT:** Herr Sälzer, warum müssen Models auf Werbefotos eigentlich immer so gelangweilt und melancholisch aus der Wäsche schauen?

**Sälzer:** Das tun sie doch gar nicht.

**ZEIT:** Schauen Sie sich die Boss-Kampagnen an.

**Sälzer:** Unsere Models schauen cool und lässig. Das ist immer noch der Zeitgeist.

Das Gespräch führten Marc Brost  
und Marcus Rohwetter

Bruno Sälzer (49) führt Boss seit 2002

DIE ZEIT Nr. 45 vom 2. November 2006