

»Ein gutes Event zu machen ist fast noch schwieriger, als ein modisches Produkt herauszubringen.«

A professional portrait of Dr. Bruno Sälzer, a middle-aged man with short dark hair, wearing a dark pinstriped suit, a white shirt, and a patterned tie. He is standing with his arms crossed against a background of light-colored horizontal slats. He is wearing a watch on his left wrist.

DR. BRUNO SÄLZER (49) STUDIERT BETRIEBSWIRTSCHAFT AN DER UNIVERSITÄT MANNHEIM UND SCHRIEB SEINE DISSERTATION AM LEHRSTUHL FÜR LOGISTIK. SEIN BERUFLICHER WERDEGANG FÜHRTE IHN VON DER BEIERSDORF AG ÜBER DIE HANS SCHWARZKOPF AG ZUR HUGO BOSS AG, WO ER IM VORSTAND DIE BEREICHE VERTRIEB UND MARKETING ÜBERNAHM. SEIT 28. MAI 2002 FÜHRT ER DIE GESCHICKE DES UNTERNEHMENS ALS VORSTANDSVORSITZENDER.

Herr Dr. Sälzer, warum gelingt es gerade der Hugo Boss AG in Metzingen, eine der wenigen großen Erfolgsgeschichten im deutschen Mode-Business zu schreiben?

SÄLZER: Product Leadership, Market Intimacy und Operational Excellence – das sind unsere Prinzipien. Wir bringen Produkte auf den Markt, die die Konsumenten faszinieren. Das ist natürlich lässig ausgesprochen. Um dieses Ziel zu erreichen, brauchen wir diese extreme Marktnähe, die uns immer ausgezeichnet hat. Wir sind sicherlich das internationalste Unternehmen in der Modebranche, auch in der Art, wie wir arbeiten. Niemand hat so viele Showrooms in so vielen Ländern der Welt wie wir.

dieser Arbeit ist dann ein Kollektionsrahmenplan, in dem für alle Kollektionen festgelegt wird, was unserer Ansicht nach weltweit der Konsument von uns erwartet.

Und doch investieren Sie am Unternehmensstandort Metzingen gerade 30 Millionen Euro in neue Showrooms. Welche Spannung entsteht zwischen der deutschen Provinz und den Metropolen der Welt?

SÄLZER: Deutschland hat ja wenige Metropolen, in denen man sein muss, um den Zeitgeist zu spüren. Hier in Metzingen kommen Sie gar nicht erst auf die Idee, die Mode fühlen zu können. Das ist eher ein Vorteil als ein Nachteil.

HUGO BOSS AG: SOUVERÄNER AUFSTIEG IN DIE LIFESTYLE-LIGA

■ X5,75
Y21,75

Der Deutsche Marketing-Preis 2006 geht an die Hugo Boss AG. Der Vorstandsvorsitzende Dr. Bruno Sälzer über Consumer Insights, das komplette Markenbild und den Bereich Womenswear, an dem er trotz katastrophalem Start festhielt.

Autor: Christoph Berdi

Und wir wollen Best in Class sein, nicht nur in der Produktion, sondern bei allen Bestandteilen des Geschäftsprozesses, ob wir nun Shops einrichten oder Printkampagnen gestalten. Immer gilt dieses Prinzip. Wir investieren dafür auch viel in die Prozesse und die IT-Basis.

Wie stellen Sie angesichts der Internationalisierung in viele Märkte die Nähe zum Verbraucher sicher? Wie gewinnen Sie die Consumer Insights?

SÄLZER: Mode im oberen Segment ist ein Metropolen-Geschäft. Die Hälfte unseres Geschäfts machen wir in den 100 wichtigsten Modemetropolen der Welt. Diese Standorte müssen wir verstehen, um neue Hugo-Boss-Stores eröffnen zu können. Wo ist die richtige Location? Wohin gehen unsere Kunden zum Essen? Wo gehen sie abends aus? Welche Hotels sind angesagt? Wie ist die Szene beschaffen? An vielen dieser Orte haben wir Tochtergesellschaften. Die sind nicht irgendwo auf dem platten Land, sondern mittendrin: London, Paris, New York, Tokio, Schanghai, Hongkong, Madrid. Der entscheidende Punkt ist, dass die dort arbeitenden Mitarbeiter ihr Feedback an uns rüberspielen. Dafür haben wir ein gutes System. Ergebnis all

Menswear, Womenswear und Accessoires – das sind die drei Geschäftsbereiche der Hugo Boss AG. Armani macht es genauso. Ist damit das gängige Geschäftsmodell für Modekonzerne beschrieben?

SÄLZER: Zumindest für die großen Marken mit Lifestyle-Anspruch.

In welcher Sparte erwarten Sie das größte Wachstum?

SÄLZER: Es liegt natürlich in der Natur der Sache, dass die Wachstumsraten in Womenswear und in Accessoires größer sind als im ungleich größeren Bereich Menswear. Auf der anderen Seite muss man sehen, dass wir in extrem kurzer Zeit zehn Prozent unseres Weltumsatzes mit Accessoires und 12, 13 Prozent mit Womenswear machen – von null kommend! Das sind natürlich dramatische Verschiebungen.

Beim Gewinn der Woman-Linie könnte man auch sagen: „Aus dem Minus kommend.“

SÄLZER: Gerade in den höherwertigen Segmenten der Mode haben wir ja Marken, die eine 50-, 80- oder gar eine 100-jährige Geschichte aufzuweisen haben. Im Vergleich dazu sind die zwei,

drei Jahre beziehungsweise vier, fünf Jahre, in denen wir jetzt in den beiden Segmenten Womenswear und Accessoires unterwegs sind, gar nicht der Rede wert. Beides hat ja dann auch extrem gut funktioniert. Richtig ist aber auch: Womenswear war am Anfang eine totale Katastrophe.



BOSS-ORANGE-STORE IN BERLIN: DIE HUGO BOSS AG HAT IHRE MARKE IN DEN FREIZEITBEREICH GEDEHNT.

Gab es eigentlich die Option, Boss Womenswear einzustellen?

SÄLZER: Für mich persönlich gab es die nie. Wären wir mit Boss Womenswear nicht erfolgreich geworden, wären wir der reine Menswear-Anbieter geblieben, mit Schwerpunkt Anzug. Wir hätten es nicht ins große Spiel des Lifestyle geschafft.

Sie haben alles eingepackt und wieder von vorne angefangen.

SÄLZER: Genau. Wir haben einen kompletten Neustart gemacht und dabei die Tragik eines Know-how-Verlusts zwischen der alten und der neuen Women-Welt in Kauf genommen. Wir hatten am Ende 120 Mitarbeiter in Mailand, die sich mit Boss Women beschäftigten – davon ist einer übrig geblieben.

Welche Bedeutung hat das Women-Geschäft mittlerweile für die Hugo Boss AG?

SÄLZER: Wir machen mit Boss Womenswear jetzt über zehn Prozent unseres Umsatzes, und das ist schon mal eine große Zahl. Zweiter Punkt ist: Der Erfolg bei Boss Womenswear macht den Boss-Anzug schlichtweg sexyer. Unser Main-Produkt ist einfach begehrlischer geworden.

Parallel zur Aufspaltung in die Geschäftswelten fahren Sie eine Mehrmarkenstrategie.

SÄLZER: Tendenziell war unsere Idee immer, das Produkt und die Marke jünger, modischer, innovativer und kreativer zu machen. Ohne die Aufspaltung in die drei Bereiche Menswear, Womenswear und Accessoires wäre das nicht gegangen. Wir hätten weiterhin gnadenlos gute Anzüge gemacht. Aber ein Boss-Store, der nur oder schwerpunktmäßig von formeller Bekleidung bestimmt wird, hätte eben keine Chance gegen den Gucci-Store mit Accessoires und Damenmode. Nun haben wir das komplette Warenbild und können tatsächlich modischer, innovativer, kreativer und etwas verrückter werden. In allen Facetten. In diesem Sinne hat es sich dann angeboten, Boss Orange neu auszurichten und damit im Freizeitbereich noch weiter zu gehen, als es in der formalen Boss-Black-Welt möglich wäre. Der Erfolg von Orange hat die Gesamtmarke Boss verjüngt und sie im Markenkern aufregender und begehrenswerter gemacht. Eindeutig. Ein Wort noch zur Preis-Positionierung: Wir sind horizontal aufgestellt und haben deshalb keine unterschiedlichen Preise für eine Black Jeans oder eine Orange Jeans. Wettbewerber halten das anders. Bei uns sind die Preislagen in den verschiedenen Linien ähnlich.

Als eine der letzten Neuerungen kam Boss Selection heraus. Sie haben damit die Spitze auch wieder mit der eigenen Marke besetzt. Vorher war dort „Baldessarini“ positioniert. Warum hat das nicht funktioniert?

SÄLZER: Man kann gar nicht sagen, dass Baldessarini nicht funktioniert hat. Was mich aber immer massiv gestört hatte, war, dass Kunden mit besonders hohen Ansprüchen – zum Beispiel an die Stoffqualität – die Marke Boss verlassen mussten. Das ist für einen Marktführer auf Dauer tödlich. Mit Boss Selection gibt es gar keinen rational nachvollziehbaren Grund mehr, Boss nicht zu kaufen. Es hat aus dem Stand funktioniert. Die Umsätze mit Boss Selection waren sofort höher, als sie es in den 14 Jahren mit Baldessarini je gewesen sind.

Werner Baldessarini hat die Marke nach dem Verkauf sofort an das Kölner Unternehmen Ahlers weitergereicht. Hat Sie das überrascht?

SÄLZER: Nein, er hat ja immer gesagt, er brauche einen Investor.

Im Modemarkt sind in den vergangenen Jahren sehr schnelle, vertikal integrierte Retailer erfolgreich. Täuscht der Eindruck, oder sind auch bei Hugo Boss solche Tendenzen erkennbar? Schließlich investieren Sie ins eigene Retailgeschäft und integrieren auch das Lizenzgeschäft weit gehend.

SÄLZER: Lifestyle-Unternehmen müssen möglichst alles, was sie anbieten, kompetent selbst machen. Aus meiner festen Überzeugung wäre es gefährlich, nur irgend so ein Branding zu machen. Deswegen haben wir fast alle früheren Lizenzen ins Eigengeschäft übernommen. Lederaccessoires, Bodywear,



LONDON SWINGT WIEDER – IM BOSS-ORANGE-STORE. DAS UNTERNEHMEN BAUT SEIN EIGENES RETAILGESCHÄFT KONSEQUENT AUS.



BOSS IN NEW YORK: DAS SCHICKSAL DER COMPANY AUS METZINGEN ENTSCHIEDET SICH IN DEN MODEMETROPOLEN DER WELT.

Socken, Strickwaren, letztlich auch Schuhe. Wir haben jetzt noch drei Lizenzen für Waren, die wir besser nicht selber machen sollten, weil man dafür eine ganz andere Geschäftsmechanik braucht. Procter & Gamble macht die Düfte, Movado Inc. in den USA die Uhren, und die Brillen fertigt neuerdings Safilo. Alles andere machen wir selbst und bauen dafür auch industrielle Ressourcen auf. Bei Schuhen und lederorientierten Accessoires beschäftigen wir heute im Konzern vielleicht 700 Mitarbeiter, von denen 500 direkt mit der Produktion, der Entwicklung zu tun haben. Solch ein Produkt muss man ständig auch industriell weiterentwickeln. Wir haben jetzt das komplette Markenbild. Wir können alles anbieten, was nahe am Körper des Mannes und der Frau ist. Der Lifestyle ist komplett.

Und das bedeutet ...?

SÄLZER: Dies ist die Voraussetzung für Investitionen ins eigene Retailgeschäft. Unsere Mono-Brand-Stores haben sechs-, siebenhundert Quadratmeter und gehen hoch bis 2 000 Quadratmeter. Da muss man schon in der Lage sein, ein komplettes Markenbild zu bringen. Vor ein paar Jahren hätten wir allenfalls 300 Quadratmeter füllen können – man kann ja nicht 48 laufende Meter Anzüge zeigen. Eigenes Retail hat in Zukunft eine besondere Bedeutung. Als weltweite Lifestyle-Marke brauchen wir diese Präsenz und Sichtbarkeit. Wir müssen möglichst nah an den Konsumenten heran – weltweit. Wir haben keine Länderstrategie, sondern immer eine Metropolenstrategie und investieren pro Jahr mehr als 30 Millionen Euro ins eigene Retailgeschäft. Das war in den vergangenen zwei Jahre so, das wird sicherlich dieses Jahr so sein und in den nächsten zwei Jahren auch. Wir werden nächstes Jahr dann um 15 Prozent unseres Umsatzes mit eigenen Geschäften machen. Die Grundidee ist, noch näher am Konsumenten zu sein, um letztlich auch damit ein noch besserer Berater zu sein für die großen Wholesale-Kunden. Je besser ich das Retailgeschäft verstehe und Know-how aufbaue, desto ein besserer Berater und Partner bin ich für den Einzelhandel.

Zeigen Ihre Vertriebspartner im Handel noch keine allergischen Reaktionen auf Ihre Retailaktivitäten?

SÄLZER: Wir schauen uns die Standorte mit unseren Partnern an. Die haben zum Teil ein Interesse daran, dass Boss mit eigenen Läden in gewisse Lagen geht. Die sehen das nicht als Angriff auf ihr Geschäft.

Wie beurteilen Sie vor dem Hintergrund Ihrer internationalen Erfahrungen die Inszenierungen, die Verbrauchernähe im deutschen Einzelhandel?

SÄLZER: Natürlich wird in den großen Fashion-Metropolen noch dramatischer inszeniert. Das ist in der Mode, im Lifestyle-Segment ein Wert an sich. Es gibt Ansätze und Beispiele, die zeigen, dass Deutschland nachgezogen hat: das KaDeWe in Berlin beispielsweise oder Peek & Cloppenburg, die ihre Merchandising-Leute nach New York oder Tokio schicken, um Impulse aufzunehmen. Deutschland ist, was die Dramaturgie des Warenbildes und die Inszenierung angeht, sicherlich kein Vorreiter. Aber es holt auf.

In der Modebranche ist ja auch die Geschwindigkeit immer ein entscheidender Faktor. Die vertikalen Retailer kommen mit extrem schnellen Kollektionswechselln. Hugo Boss wechselt zweimal im Jahr. Wird das auf Dauer ausreichen?

SÄLZER: Es ist ja nicht so, dass wir nur zwei große Kollektionen im Jahr haben und dann nichts mehr passiert. Wir haben fast überall heute schon ein Vier-Saison-Konzept mit zwei Hauptkollektionen und dann nochmal zwei Zusatzkollektionen. Hinzu kommt, dass alle unsere Kollektionen nach Themen aufgebaut sind. Entscheidend

ABC EINES PREISTRÄGERS



MARKETING MIT DEM GEWISSEN ETWAS: SPORT-SPONSORING FÜHRT ZUR DYNAMISIERUNG DER MARKE.

Baldessarini: Werner Baldessarini, Vorgänger von Vorstandschef Sälzer, machte sich selbst zur Marke – sogar zur Spitzenmarke von Hugo Boss. Jetzt kaufte er die Markenrechte von seinem alten Arbeitgeber und reichte sie an das Kölner Unternehmen Ahlers weiter. Hugo Boss besetzte mit „Selection“ das Spitzensegment neu.

Bilanz: Der Hugo-Boss-Konzern erwirtschaftete 2005 einen Umsatz von 1,309 Milliarden Euro (plus zwölf Prozent) und ein Konzernergebnis von 108,2 Millionen Euro (plus 23 Prozent). Der Börsenkurs steigt seit Anfang 2003 fast linear und schlägt Dax und M-Dax. Analysten schwanken in ihren Empfehlungen zwischen Halten und Zukaufen.

Eigentümer: Die Valentino Fashion Group S.p.A. hält 50,7 Prozent des gesamten Aktienkapitals. Das Unternehmen war 1985 von den Gründern und damaligen Eigentümern, den Brüdern Holy, an die Börse gebracht worden.

Hugo: Unter der Marke „Hugo“ bietet Hugo Boss mit großem Erfolg progressive und unkonventionelle Mode an. 1100 Geschäfte für Hugo-Menswear und 360 für Womenswear in 43 Ländern. Hugo hat wesentlichen Anteil an der Verjüngung der Marke Boss.

Hugo-Boss-Prize: Er gilt als einer der wichtigsten Preise für zeitgenössische Kunst und wird alle zwei Jahre in Zusammenarbeit mit dem Guggenheim Museum in New York vergeben (www.hugoboss-prize.com).

Lizenzen: In den Produktgruppen Duft, Brillen und Uhren erzielte die Hugo Boss AG 2005 Lizenzträge in Höhe von 41 Millionen Euro (plus vier Prozent). Neue Lizenzpartner sind die Movado Group (Uhren) und seit März 2005 die Safilo SpA (Brillen).

Marken: Boss (Womens- und Menswear-Kollektion), Boss Selection (Premiumsegment), Boss Orange (Freizeitmode), Boss Green (funktionale Sportswear), Hugo (unkonventionell und progressiv).

Märkte: Deutschland stand 2005 für 24 Prozent des Umsatzes (plus neun Prozent), das übrige Europa für 45 Prozent (plus zwölf Prozent). 18 Prozent des Umsatzes stammte aus Amerika (plus 14 Prozent), und zehn Prozent aus Asien und den übrigen Regionen (plus 20 Prozent).

Menswear: Der klassische Unternehmensbereich Boss Menswear steht für 32 Prozent des Boss-Umsatzes, der in 104 Ländern mit 4400 Einzel-

handelsgeschäften für Bekleidung erwirtschaftet wird. Boss Selection, das Top-Segment, erreichte 21 Millionen Euro Umsatz in 44 Ländern.

Retail: Die Hugo Boss AG betrieb (Stichtag 23.3.06) 145 eigene Geschäfte in zwölf Ländern, davon 47 freistehende Shops und 98 Shop-in-Shops. Der Zuwachs von 48 neuen innerhalb eines Jahres belegt die expansive Strategie. Die Shops tragen elf Prozent zum Konzernumsatz bei. Wachstum wird auch auf vergleichbarer Fläche erzielt: plus zwölf Prozent.

Sponsoring: Boxen, Segeln und Formel 1 (McLaren-Mercedes) – das gezielte Sport-Sponsoring gehört zu den wesentlichen Marketingmaßnahmen der Hugo Boss AG (www.hugoboss-sailing.com).

Womenswear: Nach einem katastrophalen Start zu Beginn des Jahrtausends entwickelte sich Boss Womenswear im zweiten Anlauf zum Erfolg. 2002 schlug Womenswear mit 37 Millionen Euro Umsatz (minus 23,6 Prozent) und einem Verlust von 18,1 Millionen Euro (Ergebnis nach Steuern) zu Buche. Für 2005 stehen 95,7 Millionen Euro Umsatz (plus 38,1 Prozent) und ein Ergebnis nach Steuern von 2,1 Millionen Euro in der Bilanz.

ist das Bild, das der Konsument in den Geschäften vorfindet, und das ist sehr variantenreich. Darüber hinaus gibt es ständig Impulse über das Visual Merchandising. Der zweite Punkt ist: In unseren Qualitäts- und Preislagen wollen wir keine Fast Fashion machen. Wir haben gar kein Interesse daran, unser Geschäft noch zu beschleunigen.

Unter Ihrer Leitung ist die Boss-Welt komplexer geworden. Sie reden nicht mehr vom Modeunternehmen, Sie reden vom Lifestyle-Unternehmen. Wie funktioniert das Marketing dafür?

SÄLZER: Lifestyle heißt ja, dass wir im weitesten Sinne alles abdecken möchten, was mit Aktivitäten, Interessen, Meinungen und Einstellungen der Konsumenten zu tun hat. Diese Facetten decken wir mit gezielten Marketingmaßnahmen ab. Wenn wir zur Modenschau einladen, dann wollen wir damit die Modekompetenz rüberbringen. Wenn wir einen Hugo-Boss-Preis mit dem Guggenheim Museum vergeben, dann wollen wir Lebensart zeigen. Unsere Aktivitäten im Sport verjüngen die Marke, lassen sie sportlich und dynamisch erscheinen. Internationale Celebrities schaffen Begehrlichkeit. Wir haben große Events, die einfach Spaß vermitteln. Alle Maßnahmen zeichnen sich durch ein einheitlich hohes Niveau aus.

Hugo Boss ist ja unter der Haute Couture auch positioniert. Zieht es Sie manchmal weiter nach oben, also über das Selection-Niveau hinaus?

SÄLZER: Wir wollen der Erste sein – in einer angedachten Preis-Absatz-Kurve –, der mit einem Angebot Volumen machen kann. Natürlich ist jetzt Selection kein klassisches Volumensegment mehr, obwohl wir manchmal selbst über den schnellen Erfolg staunen. Es ist nicht ausgeschlossen, dass wir irgendwann einen Anzug anbieten, der 3000 Euro kostet. Aber das hätte keine nennenswerte Auswirkung auf das Geschäft.

Wie ist Ihr Marketing aufgestellt?

SÄLZER: Ein Block bildet das Trade Marketing. Die Leute bauen die Shops und entwickeln das Visual Merchandising – komplett, zu 100 Prozent, bis hin zum Aschenbecher. Das ist wie bei McDonald's. Wir schulen sie intensiv. Nächstes Jahr werden wohl 7 800 Mitarbeiter unsere Trainings für Store-Management durchlaufen. Der zweite Block ist Communication. Dazu gehört auch das für uns extrem wichtige Event-Management. Ein gutes Event zu machen ist fast noch schwieriger, als ein modisches Produkt herauszubringen. Es ist eben entscheidend, dass unsere Veranstaltungen zu den Top-Events in den Metropolen gehören. Die Gäste müssen sich, wenn sie zurückdenken, daran erinnern, dass es bei uns großartig war. Unsere Events brauchen einen besonderen Kick, der dazu führt, dass die Leute kommen wollen. Letzte Woche war ich in Berlin bei einer Orange-Inszenierung. Sie war „trend-forward“, extrem innovativ, wahnsinnig unterhaltend und aufregend mit Spaßcharakter – entsprechend der Positionierung. Der Gesamt-Marketingaufwand, inklusive der

Spendings für Sport, Kultur, Print, Events, liegt bei uns zwischen sieben und acht Prozent des Umsatzes.

Sie verzichten auf eine Leadagentur und arbeiten mit wechselnden Dienstleistern.

SÄLZER: Genau. Das ist ganz entscheidend. Eine Marke wie Hugo Boss muss man selbst leben. Deshalb beschäftigen wir viele Kreative. Für die Produkte, die Events, die Stores ... und für die Celebrities. Die haben übrigens ein Interesse daran, direkt mit Boss zu arbeiten – hier, in Metzingen. Viele kommen einfach so, andere haben einen Termin mit unseren Mitarbeitern. Irgendwelche Berühmtheiten sehen Sie dann in unserem VIP-Shop oder treffen sie in der Kantine. Der Grund ist natürlich die gute Betreuung durch Boss-Mitarbeiter.

Wie beurteilen Sie mittelfristig den deutschen Markt?

SÄLZER: Deutschland ist für uns nach wie vor der größte und wichtigste Markt. Wir machen hier etwa 23 Prozent unseres Umsatzes. Obwohl der Gesamtmarkt im höherwertigen Segment seit Jahren rückläufig ist, konnten wir immer noch wachsen, zum Teil deutlich. Dieses Jahr könnte das erste seit langem sein, in dem der Gesamtmarkt plus/minus null abschneidet.

Und woher kommt das Wachstum?

SÄLZER: Generell ist unsere Strategie, in allen Segmenten immer deutlich stärker zu wachsen als der Markt. Wir schätzen, dass der Weltmarkt in unseren Strukturen vielleicht um drei Prozent wächst und wir dieses Jahr um zehn bis zwölf Prozent. Die Wachstumspole für die nächsten Jahre liegen auf der Hand. Das ist Womenswear, das sind Schuhe, Lederaccessoires und nicht zuletzt Boss Orange.

Wenn man das mal weltweit clustert: Wo liegen für Hugo Boss die großen Wachstumsmärkte?

SÄLZER: Asien wird deutlich überdurchschnittlich wachsen und weiterhin die USA und Lateinamerika. Darüber hinaus gibt es immer mal erfreuliche Einzelschicksale. Spanien ist beispielsweise über die vergangenen Jahre extrem gewachsen und wird das auch in diesem Jahr tun.

Was bringt die Zukunft darüber hinaus?

SÄLZER: Wir hatten ja bei Hugo Boss in den vergangenen Jahren viele neue Aktivitäten. Wir haben jetzt das Fundament und sind mit dem weiteren Ausbau beschäftigt. Wir werden künftig ein großer Spieler sein in der Damenwelt, bei Schuhen und Lederaccessoires. Wir probieren dafür vieles aus, etwa mit unseren extrem innovativen Concept Stores. Das hätten wir uns vor ein paar Jahren nicht getraut. In diesen Geschäften wird die Marke bewusst verfremdet. Dazu muss man genau wissen, in welcher Stadt und in welcher Straße der Stadt es Sinn macht. Solche Aktivitäten werden dazu beitragen, die Faszinationskraft des Hauses Hugo Boss noch einmal zu steigern. Wir haben gerade erst angefangen. ■