

Aller guten Dinge sind drei?

Zwei Jahre ist Hugo Boss stark gewachsen. Weil 2024 kompliziert wird, heißt es: Kostenkontrolle.

Das Credo „Underpromise, Overdeliver“ Daniel Grieders hat sich bewährt. Der Hugo Boss-CEO und seine Vorstandskollegen Oliver Timm und Yves Müller stapelten eher tief und übertrafen 2022 und 2023 die selbst gesteckten Erwartungen. Glückt ihnen das 2024 ein drittes Mal? Nach Zuwächsen von 31% und 15% in den zwei Jahren zuvor rechnet Hugo Boss für 2024 mit einem Umsatzplus von nur 3 bis 6% auf 4,3 bis 4,45 Mrd. Euro. Das mutet angesichts eines prognostizierten Premium-Casualwear-Marktwachstums von rund 5% bescheiden an. „Das sieht vorsichtig aus“, räumt Grieder ein. „Wir glauben aber, dass es die richtige Botschaft in unsicheren Zeiten ist.“ Das Ziel, bis 2025 auf 5 Mrd. Euro Umsatz zu kommen, stellt der Schweizer in Frage. Das Erreichen könne sich „leicht verzögern“. „Kein Zweifel, wir werden die 5 Mrd. Euro erreichen. Es ist noch zu früh, um sagen zu können, ob und, wenn ja, wie sehr wir uns verspäten werden.“ Auf die Nachfrage, ob er dabei eher in Monaten als in Jahren denke, antwortet er: „Ja, absolut!“ Viel Vorsicht, ein bisschen Optimismus. Das Gefühl der Börse nicht. Am vergangenen Donnerstag, als Hugo Boss den Ausblick präsentierte, rutschte der Aktienkurs des Modeunternehmens zeitweise um 20% nach unten und schloss am Ende 14% tiefer.

Der Kurseinbruch ist die erste kleine Delle in der Ära Grieder. Er legt nahe, dass der Kapitalmarkt die demonstrative Vorsicht als Warnzeichen deutet und sich zu fragen beginnt, ob und wie es dem früheren Tommy Hilfiger-Chef gelingt, die beeindruckende Erfolgsgeschichte fortzusetzen. Seit seinem Antritt im Juni 2021 hat Grieder die Marken Boss und Hugo für neue Zielgruppen geöffnet. Er hat Boss in eine 24/7-Lifestyle-Marke verwandelt und sie in die Sublinien Orange, Green und Camel aufgefächert. Hugo hat er als Marke für die Gen Z positioniert. Neben Hugo Red hat er mit Hugo Blue eine zweite Sublinie für Denim eingeführt. Grieder hat ins Produkt, in die Läden, ins Marketing, in die Lieferkette und in den Campus in Metzlingen investiert. All das hat sich ausgezahlt. 2023 übertraf Hugo Boss mit 4,2 Mrd. Euro Umsatz zwei Jahre früher als geplant die

4 Milliarden-Schwelle. Die Boss Menswear legte um 16%, die Boss Womenswear um 24% und Hugo um 22% zu. In allen Weltregionen ging es für Hugo Boss zweistellig nach oben. In Amerika erwirtschaftete das Unternehmen zum ersten Mal 1 Mrd. Euro Umsatz. Richtig viel tut sich bei Lizenzen. Boss wagte sich ins Radfahren und in den Reitsport vor und stellte eine Kofferkollektion mit Samsonite vor. Je mehr Umsatzrekorde purzeln, desto lauter wird der Ruf der Investoren nach höheren Gewinnen und großzügigeren Ausschüttungen. Um das Wachstum zu finanzieren, trotzte Grieder den Aktionären das Zugeständnis ab, auf Dividende erst einmal zu verzichten. Doch die Genügsamkeit hat ihre Grenzen. Für 2023 wird die Dividende um 35% auf 1,35 Euro je Aktie erhöht, was einer Ausschüttungsquote von 36% entspricht. Für die Zukunft stellt Hugo Boss eine Quote von bis zu 50% in Aussicht. Kein Wunder, dass in Grieders Vokabular für 2024 auffällig oft die Wörter „Effizienz“ und „Effektivität“ fallen. „Wir reden nicht von Kostenkürzungen. Wir geben unser Geld einfach nur vorsichtiger aus“, sagt er. „Wir sind nicht die einzigen. Alle Firmen tun das in diesem Umfeld.“ Er hält daran fest, dass die Ebit-Marge, die sich 2023 auf 9,8% belief, bis 2025 auf mindestens 12% klettern soll. Flossen im vergangenen Jahr 96 Mio. Euro an freien Mitteln zu, sollen es dieses Jahr 500 Mio. Euro sein. Die Ebit-Marge von rund 10% sei angesichts der „ausgeprägten Investitions- und Kampagnenphase“ „ordentlich“, sagt Uwe Rathausky, Vorstand der deutschen Fondsgesellschaft Gané, die Aktien von Hugo Boss in

ihrem globalen Mischfonds hält: „Das Wichtigste ist, dass Grieder die Begehrlichkeit der Marken Boss und Hugo weiter stärkt. Dazu gehören Produktinnovationen. Das Besondere hat immer Konjunktur und ist die Basis für den Erfolg im Premiumbereich.“ Nichtsdestotrotz wünscht sich Rathausky mehr. Das Ziel, mindestens 12% bis 2025 zu erreichen, sei „konservativ“. In den Jahren nach 2025 sollten Ebit-Margen von 15 bis 16% möglich sein. Die Geschichte von Hugo Boss biete einen ersten Anhaltspunkt: „Vor zehn Jahren unter der Ägide von CEO Claus-Dietrich Laurs und dem Hauptaktionär Permira lag die Ebit-Marge bei 19%“, sagt er.

Um profitabler zu werden, ziehen Grieder, Timm und Müller an zwei Hebeln. Erstens bauen sie auf eine höhere Bruttomarge, die von derzeit 61,5 auf 62 bis 64% klettern soll. Sie hoffen, gemessen am Umsatz weniger für die Beschaffung und den Transport auszugeben, unter anderem dadurch, dass weniger per Flugzeug transportiert wird, und aggressive Rabattaktionen vermeiden zu können. Am Marketing wird nicht gespart. 2023 steckte

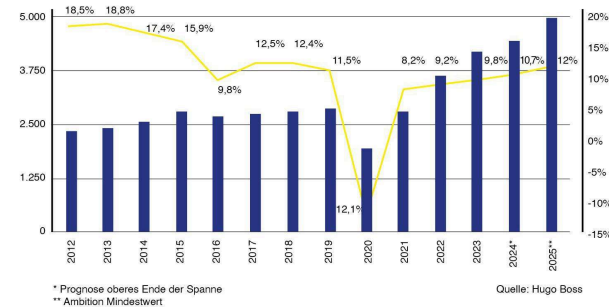


Das Trio bleibt: Die Verträge von Yves Müller, Daniel Grieder und Oliver Timm wurden vorzeitig verlängert.

eingetreten ist. Mit dem US-Tennisstar Taylor Fritz, der einer der Hauptdarsteller der Netflix-Serie „Break Point“ ist, hat Boss einen neuen Markenbotschafter verpflichtet. „Wir werden noch stärker im Sport.“ Eine Fashion-Show im Frühjahr wie in Miami im vergangenen Jahr sei angedacht. Am Tag vor der Bilanzpräsentation habe man darüber gesprochen. „Das wird eine Überraschung“, sagt Grieder, der keine Details rauslässt. Zweitens hält der Hugo Boss-Vorstand die Fixkosten unter Kontrolle. Im Retail wird nicht stark expandiert. War Hugo Boss Ende Dezember mit 489 Läden weltweit präsent, sind bis 2025 nur rund 500 angepeilt. 40% der Stores sind bereits auf das neue Ladenbaukonzept umgestellt. Anstelle über mehr Fläche den Umsatz zu steigern, soll der Umsatz je Quadratmeter angekurbelt werden. 2023 kletterte er um 4% auf 12.400 Euro/m². Auch auf die Personalkosten wird geachtet. Stellenstreichungen schließt Grieder aus. „Das werden wir nicht tun.“ Allerdings hat Hugo Boss laut TW-Informationen einen „Hiring Break“ verhängt. Grieder bestreitet, dass es einen Einstellungsstopp gibt. „Das haben wir so nie kommuniziert.“ Es gehe vielmehr darum, erst einmal die neuen Mitarbeiter bestmöglich zu integrieren, bevor eine neue Stelle ausgeschrieben werde. In den vergangenen zwei Jahren sei die Belegschaft von rund 17.000 auf 19.000 angewachsen. „Wir investieren weiter, wir sind nur vorsichtiger.“ Was das Personaltabelleau anbetrifft, herrscht zumindest an der Spitze Klarheit. Der Aufsichtsrat hat die Verträge Grieders, Timms und Müllers vorzeitig verlängert. Grieder bleibt bis zum 31. Dezember 2028. Vertriebsvorstand Timm, der zum stellvertretenden CEO befördert wird, wird bis Ende 2026, Finanzchef Müller, für den es die dritte Amtszeit ist, wird bis Ende 2027 gebunden. „Das aktuelle Vorstandsteam hat Hugo Boss auf ein neues Level gebracht und ist damit maßgeblich für die enormen Fortschritte des Unternehmens in den vergangenen Jahren verantwortlich“, sagt Aufsichtsratspräsident Hermann Waldemer. Das Trio muss nun die Ergebnisse von 2022 und 2023 wiederholen. Aller guten Dinge sind drei. ■

TOBIAS BAYER

Hugo Boss: Mehr Umsatz heute, mehr Marge früher
Umsatz in Mio. Euro, Ebit-Marge in %



Grieder 328 Mio. Euro, also 7,8% des Umsatzes, in die Werbung und Kommunikation. In Miami und Mailand wartete Boss mit Riesenspektakeln auf. „Wir werden weiter investieren, um die Marken relevant zu halten“, kün-

digt Grieder an. Als Beleg dafür führt er an, dass nach Boss mit Aston Martin nun auch Hugo mit dem Alpha Tauri-Team von Red Bull, das sich in Visa Cash App RB Formula One Team umbenannt hat, in die Formel 1

Alle Bilder: Hugo Boss