

# HUGO BOSS

## HUGO BOSS HAUPTVERSAMMLUNG 2010

**21. Juni 2010 / Nürtingen**

**Rede zur Präsentation von**

**Claus-Dietrich Lahrs (CEO)**

Meine sehr verehrten Damen und Herren!

Ich begrüße Sie herzlich im Namen des Vorstands und unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur diesjährigen Hauptversammlung der HUGO BOSS AG.

### **FOLIE: AGENDA**

Lassen Sie mich gleich mit den für uns wichtigsten Erkenntnissen aus dem zurückliegenden Geschäftsjahr 2009 beginnen.

### **FOLIE: HUGO BOSS HAT STÄRKE BEWIESEN**

HUGO BOSS hat im vergangenen Jahr Stärke bewiesen.

# HUGO BOSS

2009 war, bedingt durch die Weltwirtschaftskrise, ein besonders herausforderndes Jahr. Zahlreiche Unternehmen sind an den Rand ihrer Existenz gedrängt worden. Bekannte Namen aus unserer Branche mussten Insolvenz anmelden. Im Export büßte die deutsche Bekleidungsindustrie allein in der ersten Jahreshälfte 2009 mehr als 30 Prozent ein.

Für HUGO BOSS war das Jahr 2009 jedoch alles andere als ein verlorenes Jahr. Im Gegenteil. Wir haben die Wachstumspfeiler des Unternehmens gestärkt und damit die Weichen für nachhaltiges profitables Wachstum in der Zukunft gestellt.

Vier Punkte verdienen es, erwähnt zu werden.

- In einem insgesamt sehr schwierigen gesamtwirtschaftlichen Umfeld ist es uns gelungen, unsere Marktposition zu festigen.
- Wir haben unser Markenportfolio unter dem Dach des HUGO BOSS Konzerns neu ausgerichtet und klarer strukturiert.
- Wir sind mit einer hohen Kostendisziplin der Krise konsequent entgegengetreten.

# HUGO BOSS

- Und wir haben ein sehr konsequentes Liquiditätsmanagement betrieben.

Lassen Sie mich detaillierter auf diese vier Punkte eingehen.

## **FOLIE: MARKTPPOSITION IN SCHWIERIGEM UMFELD GEFESTIGT**

Mit einem Umsatzumsatzrückgang von 7 Prozent weltweit und einem Minus von 6 Prozent beim EBITDA vor Sondereffekten hat der HUGO BOSS Konzern das Jahr 2009 vergleichsweise gut abgeschlossen. Wir haben Umsatz und Ergebnis auf hohem Niveau gehalten.

Das Umsatzminus hätte geringer ausfallen können, wenn wir nicht Profitabilität vor Volumen gesetzt hätten. An Rabattschlachten im Handel haben wir bewusst nicht teilgenommen. Wir haben uns vielmehr darauf konzentriert, unsere Position als Marktführer im Premium-Segment klar nach außen zu demonstrieren. Wichtig war und ist uns, die Attraktivität der Marken von HUGO BOSS auf hohem Niveau zu halten. Damit können wir weiterhin Premium-Preise durchsetzen.

# H U G O B O S S

Parallel dazu haben wir Geschäftsbeziehungen zu bonitätsschwachen Kunden eingeschränkt oder beendet.

Das Wachstumssegment Einzelhandel haben wir durch attraktive Standorte gestärkt. Gerade in den Wachstumsregionen der Zukunft ist es uns gelungen, frühzeitig wichtige Standorte unter Vertrag zu nehmen. So können wir sehr schnell von positiven Entwicklungstendenzen in diesen Märkten profitieren.

Der zweite Punkt betrifft die Neuausrichtung unseres Markenportfolios.

## **FOLIE: MARKENPORTFOLIO NEU AUSGERICHTET**

Mit BOSS Black, BOSS Selection, BOSS Green, BOSS Orange und HUGO existiert unter dem Dach des HUGO BOSS Konzerns eine Vielfalt an Marken, die wir je nach regionaler Besonderheit individuell oder in Kombination einsetzen können.

Dieses Zusammenspiel gelingt jedoch nur, wenn jede Marke eine einzigartige Identität besitzt. Insofern haben wir uns 2009 zum Ziel gesetzt, unsere

# H U G O B O S S

Marken klar zu differenzieren und ihre individuelle Positionierung sowohl für den Handel als auch für den Verbraucher verständlicher zu machen.

Ein erster wichtiger Schritt war hier die Entwicklung einer überzeugenden Sportswear-Linie unter BOSS Black. Der Sportswear-Markt, d.h. für HUGO BOSS das Segment der gehobenen Freizeitbekleidung, hat sich in den letzten Jahren außerordentlich dynamisch entwickelt. Auch 2009 ist dieser Markt weltweit stärker gewachsen als die klassische Konfektion. Vor diesem Hintergrund haben wir uns bewusst dazu entschieden, auf die Eigenständigkeit der Sportswear unter BOSS Black sowohl im Rahmen der Kollektionsentwicklung als auch bei der Präsentation am Point of Sale zu setzen.

Ein weiterer bedeutender Schritt war die kreative Verstärkung unseres Teams unter BOSS Black Womenswear. Das Feedback unserer Händler haben wir aufgenommen und glauben, dass wir mit einer eigenständigeren Entwicklung von BOSS Black Womenswear eine erfolgreiche Zukunft und ein überdurchschnittliches Wachstum in diesem für uns wichtigen Markt sichern.

# H U G O B O S S

BOSS Orange, nach Umsatz die zweitstärkste Marke im Konzern, haben wir im letzten Jahr neu ausgerichtet. Wir wollten diese Marke wieder auf Erfolgskurs bringen – und das ist uns mit der Neupositionierung eindrucksvoll gelungen. So zeigen die ersten Ergebnisse in unseren eigenen Geschäften und auch auf Händlerseite, dass wir mit den von uns implementierten Maßnahmen die richtigen Entscheidungen für BOSS Orange getroffen haben.

Unter Markendifferenzierung verstehen wir bei HUGO BOSS nicht nur die modische Einzigartigkeit der Marken, sondern auch unterschiedliche preisliche Dimensionen.

Um gegen die etablierten internationalen Luxus-Konfektionsmarken noch erfolgreicher anzutreten, haben wir im vergangenen Jahr entschieden, BOSS Selection als Luxusangebot im Konzern zu positionieren.

BOSS Selection ist für den HUGO BOSS Konzern ein immens wichtiges Produkt. Gerade in den Zukunftsmärkten Asiens und dem amerikanischen Kontinent finden wir Konsumenten, die unter BOSS Selection ein überzeugendes Angebot von uns erwarten.

# HUGO BOSS

Um der Nachfrage nach hochwertigen Luxusprodukten noch besser gerecht zu werden, haben wir im letzten Jahr zusätzlich eine Ergänzung unter BOSS Selection auf den Markt gebracht – die sog. BOSS Selection Tailored Line. Sie repräsentiert höchste Handwerkskunst im Bereich der Konfektion und zeigt bei Preis, Materialien sowie Verarbeitung eindeutig, dass HUGO BOSS im Luxussegment mit den bereits länger etablierten Marken glaubwürdig im Wettbewerb steht.

Ebenfalls besonderen Wert haben wir in 2009 auf Kostendisziplin gelegt.

## **FOLIE: HOHE KOSTENDISZIPLIN**

Unser weltweites Portfolio an Einzelhandelsstandorten – also Standorten, die wir eigenständig betreiben – wurde einer sehr eingehenden Analyse unterzogen. In der Konsequenz haben wir mehr als 40 Standorte, die langfristig keine angemessene Profitabilität versprachen – und damit keine Zukunft haben – geschlossen. Gleichzeitig haben wir jedoch 79 neue Standorte eröffnet, jeweils unter der Maßgabe, dass diese eine profitable Zukunft und somit einen positiven Wertbeitrag zum künftigen Ergebnis des HUGO BOSS Konzerns leisten werden.

# H U G O B O S S

Da der in Eigenregie betriebene Einzelhandel für HUGO BOSS ein großer zukünftiger Wachstumstreiber sein wird, ist es uns wichtig, hier frühzeitig die entsprechenden Weichen zu stellen.

Zum Abschluss des Geschäftsjahres betrug die Zahl der eigenen Standorte 364. Die Anzahl der Stores, die über Franchisenehmer betrieben werden, beläuft sich auf ungefähr 1.050. Somit gehören zum Netzwerk von HUGO BOSS mehr als 1.400 eigenständige Geschäfte – d.h. Geschäfte, die unsere Handschrift tragen – in über 80 Ländern.

Neben der Optimierung des Einzelhandelsnetzwerks ist es uns gelungen, unsere Produktions- und Beschaffungsstrukturen zu konsolidieren.

Wir haben unseren Lieferanten signalisiert, dass wir mit weniger Lieferanten deutlich stärker wachsen möchten. Dabei waren und sind jedoch nicht nur die Größe der Lieferanten, sondern auch ihre Lieferqualität und Lieferpünktlichkeit maßgebliche Kriterien.

Wir sind davon überzeugt, dass wir durch deutlich stärkere und partnerschaftliche Lieferantenbeziehungen gestärkt in die Zukunft blicken können



# H U G O B O S S

und unseren Kunden weiterhin die hohe Qualität bieten werden, für die die Marke HUGO BOSS steht.

Für uns war zudem klar, dass wir unsere Kollektionen überschaubarer gestalten müssen. Denn nur so können wir die Wahrnehmung, die Handel und Endverbraucher von unseren Kollektionen haben, in dem relativ kurzen Zeitfenster einer Saison stärken.

So haben wir das Feedback der Märkte zum Anlass genommen, die Komplexität unserer Kollektionen in den einzelnen Marken um nahezu 50 Prozent zu reduzieren.

Die bereits im Jahre 2008 begonnene Neuausrichtung der Organisationsstruktur haben wir 2009 erfolgreich abgeschlossen.

Die weltweite vertriebsstrategische Aufstellung des HUGO BOSS Konzerns gliedert sich heute in die drei Regionen Europa, inklusive Naher Osten und Afrika, Amerika und Asien, unter denen die jeweiligen Länderverantwortlichen zusammengefasst sind.

# H U G O B O S S

Bei der Neuausrichtung haben wir auch darauf geachtet, dass wir bei der Kollektionsentwicklung in Zukunft einfachere und schnellere Entscheidungen treffen können. Möglich wird das durch eine klare markenbezogene Umsatz- und Ergebnisverantwortung am Hauptfirmensitz in Metzingen. Durch das Straffen der internen Abläufe können wir bedeutend schneller als in der Vergangenheit auf Veränderungen des Marktes reagieren.

Lassen Sie mich abschließend ein paar Worte zum Liquiditätsmanagement sagen. Auch das war im vergangenen Jahr wichtig, um das Unternehmen krisenfest zu machen.

## **FOLIE: KONSEQUENTES LIQUIDITÄTSMANAGEMENT**

Durch ein effektives Forderungsmanagement haben wir unsere Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 30 Prozent abgebaut. Parallel dazu konnten wir über die Konsolidierung unserer Lieferantenstrukturen längere Zahlungsziele aushandeln. Die Optimierung des Bestandsmanagements schlug sich in einer Reduktion der Bestände um ein Fünftel nieder.

# H U G O B O S S

All diese Maßnahmen haben uns dazu verholfen, den operativen Cashflow signifikant zu steigern und unsere Nettoverschuldung um ein Drittel zu reduzieren.

Meine Damen und Herren, das was wir im Jahre 2009, im schwierigsten gesamtwirtschaftlichen Umfeld seit nahezu 60 Jahren, erreicht haben, kann sich also mehr als sehen lassen.

In der Konsequenz heißt das für uns zweierlei:

Zum einen, dass die Marke HUGO BOSS eine ungebrochen große Stärke ausstrahlt. Zum anderen, dass wir bereits Ende des Jahres 2008 sehr konsequent die richtigen Weichenstellungen vorgenommen haben, um die Substanz des HUGO BOSS Konzerns deutlicher zu stärken, als dies möglicherweise anderen Firmen gelungen ist.

## **FOLIE: AGENDA**

Lassen Sie mich nun die finanziellen Eckdaten des Geschäftsjahres 2009 kurz zusammenfassen, bevor ich zum Ausblick für das verbleibende Jahr 2010 und zu unserer Wachstumsstrategie bis zum Jahre 2015 komme.

## **FOLIE: HUGO BOSS IM JAHR 2009**

Mit einem Konzernumsatz von knapp 1,6 Milliarden Euro hat HUGO BOSS im Jahr 2009 einen Umsatzrückgang von 7 Prozent verzeichnet.

Das operative Ergebnis, das EBITDA vor Sondereffekten, ist gegenüber dem Vorjahr um 6 Prozent auf 270 Millionen Euro zurückgegangen. Für diesen leicht unter dem Umsatz liegenden Rückgang waren im Wesentlichen die Maßnahmen verantwortlich, die ich Ihnen beschrieben habe und langfristig die Marke stärken. Die EBITDA-Marge konnte dagegen mit 17,3 Prozent vom Nettoumsatz leicht gegenüber Vorjahr gesteigert werden.

Das Konzernergebnis lag mit 104 Millionen Euro analog zur Umsatzentwicklung 7 Prozent unter dem Vorjahr. Sondereffekte in Höhe von 48 Millionen konnten durch ein verbessertes Nettofinanzergebnis und eine verbesserte Steuerquote ausgeglichen werden.

# H U G O B O S S

Der operative Cashflow hat sich mit 350 Millionen Euro mehr als verdoppelt. Wesentlich dazu beigetragen haben das optimierte Bestands- und das konsequente Forderungsmanagement.

Die Nettofinanzschulden haben sich aufgrund der positiven Entwicklung im operativen Cashflow um über 200 Millionen verringert. Dieser deutliche Rückgang gegenüber dem Vorjahr unterstreicht unsere hohe Innenfinanzierungskraft.

Lassen Sie mich einen Blick auf den Umsatz nach Vertriebskanälen werfen.

## **FOLIE: UMSATZ NACH VERTRIEBSKANÄLEN**

Hier sehen Sie, dass der Umsatz mit unseren Wholesale-Kunden im Geschäftsjahr 2009 um 15 Prozent zurückgegangen ist. Die Bereinigung des Kundenportfolios, der bewusste Verzicht auf die Teilnahme an Rabattschlachten, eine restriktivere Auslieferungspolitik gegenüber Risikokunden, aber auch das schwierigere Marktumfeld waren hierfür verantwortlich.

In unseren eigenen Geschäften haben wir einen Umsatzzuwachs von

# H U G O B O S S

13 Prozent auf über 300 Millionen Euro erzielt. Die erwähnte Einzelhandelsexpansion – mit am Ende des Jahres 2009 netto 34 neuen Standorten – sowie die positive Entwicklung in den Wachstumsregionen Asiens und Nordamerikas haben sich hier besonders bemerkbar gemacht.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass in Regionen mit einem hohen Anteil des eigenen Einzelhandels die Umsatzentwicklung deutlich positiver war als in Regionen mit einer verstärkten Wholesale-Abhängigkeit.

Das Lizenzgeschäft – insbesondere das Geschäft mit Düften – war mit einem Rückgang von 6 Prozent deutlich besser als die allgemeine Marktentwicklung.

## **FOLIE: UMSATZ NACH REGIONEN**

Beim Umsatz nach Regionen zeigt sich, dass Europa mit der stärksten Abhängigkeit vom Wholesale-Geschäft auch den stärksten Umsatzrückgang verzeichnet hat. Vor allem in den ersten drei Quartalen des abgelaufenen Geschäftsjahres war das Bestellverhalten des Großhandels noch sehr vorsichtig.

# HUGO BOSS

Der Blick auf die einzelnen europäischen Länder zeigt ein gemischtes Bild. In Märkten wie Frankreich oder auch den Benelux-Staaten haben wir uns sehr gut behauptet. In Großbritannien – einem sehr wichtigen Markt für den HUGO BOSS Konzern – haben wir Zuwächse erzielt. In anderen europäischen Ländern gingen die Umsätze teilweise deutlich zurück. Das gilt insbesondere für Osteuropa, aber auch für Spanien – also für Märkte, die sehr stark unter den Auswirkungen der Finanzkrise gelitten haben.

Außerhalb von Europa können wir eine deutlich positivere Entwicklung vorweisen. Sowohl der amerikanische als auch der asiatisch-pazifische Markt haben im Geschäftsjahr 2009 einen Zuwachs von 2 Prozent erzielt.

Für den Einzelmarkt USA war 2009 das mit Abstand schwierigste Einzelhandelsjahr seit Jahrzehnten. HUGO BOSS ist es dennoch gelungen, den Umsatz in den USA in 2009 um 4 Prozent zu steigern. Das zeigt, dass die Marke HUGO BOSS auch in einem extrem schwierigen Umfeld eine außerordentlich starke Position besitzt.

Im asiatisch-pazifischen Raum gewinnt insbesondere China als Wachstumsmarkt weiter an Bedeutung.

In beiden Regionen hat sich die bereits erwähnte Expansion im eigenen Einzelhandel deutlich positiv auf die Umsatzentwicklung ausgewirkt.

## **FOLIE: GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG**

Die Rohertragsmarge – für uns eine sehr wichtige Messgröße – haben wir im Geschäftsjahr 2009 um 0,6 Prozentpunkte auf einen Wert von 54,4 Prozent steigern können. Zu dieser Verbesserung trugen zum einen der höhere Anteil des eigenen Einzelhandels und zum anderen die verbesserten Beschaffungs- und Produktionsstrukturen bei.

Die Fixkosten sind in Summe um 24 Millionen Euro gegenüber dem Vorjahr gesunken – und dies trotz des Kostenanstiegs aus der fortgesetzten Einzelhandelsexpansion. Wesentliche Gründe dafür waren der Abbau redundanter Konzernstrukturen, die Konsolidierung des Showroom-Netzwerks sowie verringerte Marketingaufwendungen.

Ein verbessertes Nettofinanzergebnis und eine etwas niedrigere Steuerquote führten zu einem deutlich niedrigeren Rückgang im Konzernergebnis als im operativen Ergebnis.



## **FOLIE: BILANZ**

Die Entwicklung der Bilanzsumme war zum Ende des Geschäftsjahres insbesondere durch die Reduzierung des Net Working Capitals geprägt. Zusammen mit der bereits erläuterten Verbesserung der Nettofinanzposition hat sich die Bilanzsumme um 8 Prozent reduziert. Die Eigenkapitalquote konnte um 2 Prozent auf nun knapp 20 Prozent gesteigert werden.

## **FOLIE: NET WORKING CAPITAL**

Mit Blick auf das kurzfristige Nettovermögen haben wir alle relevanten Positionen im Vergleich zum Vorjahr deutlich verbessern können. Die Initiativen bei der Optimierung des Bestandsmanagements, das konsequente Forderungsmanagement sowie die Fortschritte bei der Verlängerung von Zahlungszielen habe ich bereits erwähnt. Insgesamt ist es uns gelungen, das Net Working Capital damit um 43 Prozent auf 223 Millionen zu reduzieren.

## **FOLIE: CASH FLOW**

# HUGO BOSS

Der operative Cashflow – das heißt der Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit – lag mit 350 Millionen Euro deutlich über den Vorjahreswerten. Das verbesserte Bestandsmanagement trug hierzu wesentlich bei.

## **FOLIE: INVESTITIONEN**

Die Investitionen des HUGO BOSS Konzerns lagen 2009 deutlich unter den Investitionsausgaben der Vorjahre. Verantwortlich dafür ist, dass wir insbesondere in den Jahren 2007 und 2008 einmalige und besonders hohe Investitionen in den Ausbau der eigenen Logistikinfrasturktur getätigt hatten.

Im Jahr 2009 lag der Fokus unserer Investitionen auf dem Ausbau des eigenen Einzelhandels. 22 von insgesamt 48 Millionen Euro sind in den Ausbau dieses Vertriebskanals geflossen. Auch für die kommenden Jahre wird der Schwerpunkt unserer Investitionen auf dem Ausbau des Einzelhandels liegen.

## **FOLIE: AKTIENKURSENTWICKLUNG**

# H U G O B O S S

In der Rangliste der Deutschen Börse für das Jahr 2009 nahm die Vorzugsaktie bezogen auf die Börsenkapitalisierung Platz 50 (2008: Platz 57) und bezogen auf das Handelsvolumen Platz 46 (2008: Platz 43) ein.

Der MDAX konnte im Vergleich zum ersten Handelstag 2009 im Jahresverlauf einen Wertzuwachs von 30% erzielen und beendete das Jahr mit einem Stand von 5.072,16 Punkten.

Die HUGO BOSS Vorzugsaktien schlossen am 30.12.2009 mit einem Kurs von 24,55 EUR, was einem prozentualen Wertzuwachs von ca. 65% entspricht.

Der Kurs der HUGO BOSS Stammaktie stieg im Vergleich zum ersten Handelstag 2009 um 16% und die Aktie schloss am 30.12.2009 mit einem Kurs von 20,22 EUR.

Im vergangenen Jahr konnte somit auch die HUGO BOSS Aktie von der positiven Stimmung an den Kapitalmärkten profitieren.

# H U G O B O S S

Im Vergleich zum Jahrestiefststand im März 2009 (VZ = 9,03 EUR, ST = 8,82 EUR) hatten sich die Kurse beider Aktiengattungen mehr als verdoppelt.

Auch im Jahr 2010 haben sich die HUGO BOSS Aktien weiter positiv entwickelt. Im Vergleich zum ersten Handelstag 2010 gewannen die Vorzugsaktien nochmals 22% an Wert und standen am 31.05.2010 bei einem Kurs von 31,64 EUR.

Die HUGO BOSS Stammaktien schlossen am 31.05.2010 mit einem Kurs von 26,15 EUR, was einem Wertzuwachs von 25% im Vergleich zum ersten Handelstag 2010 entspricht.

Die Kursentwicklung der HUGO BOSS Aktien outperformte den MDAX damit deutlich, der im Verlauf dieses Jahres nur knapp 3% an Wert zulegte.

## **FOLIE: DIVIDENDE**

Für das Geschäftsjahr 2009 schlugen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung eine Dividende von 96 Euro Cent je Stammaktie und

97 Euro Cent je Vorzugsaktie vor. Das entspricht einer Ausschüttungssumme von knapp zwei Dritteln des Konzernergebnisses. Unsere ertragsorientierte Ausschüttungspolitik der vergangenen Geschäftsjahre führen wir damit fort.

So viel zu den finanziellen Eckdaten des Geschäftsjahres 2009.

Noch ein paar kurze Erläuterungen zu den spezialgesetzlichen Angaben.

Gerade unsere Erfolge im Liquiditätsmanagement, die ich Ihnen beschrieben habe, waren nur möglich auf Grund unseres internen Kontrollsystems, durch das der Vorstand zum Beispiel unmittelbar in den Entscheidungsprozess über Auslieferungsstopps an Kunden sowie Zahlungspläne und deren Konditionen eingebunden ist. Dieses rechnungslegungsrelevante Kontrollsystem haben wir auf den Seiten 136 fortfolgende unsers Geschäftsberichts beschrieben.

Auf den Seiten 149 fortfolgende des Geschäftsberichts sind die so genannten übernahmerechtlichen Angaben enthalten. Dazu möchte ich nur darauf hinweisen, dass zwischenzeitlich das im letzten Jahr durch die

Hauptversammlung geschaffene neue genehmigte Kapital im Handelsregister eingetragen wurde nachdem die Anfechtungsklage rechtskräftig abgewiesen worden ist.

## **FOLIE: AGENDA**

Lassen sie mich nun zum Ausblick auf das uns verbleibende Geschäftsjahr 2010 kommen.

## **FOLIE: MARKTUMFELD 2010**

Wir erwarten, dass die zahlreichen Stützungsmaßnahmen von Regierungen und Notenbanken zu einer leichten Erholung der Weltwirtschaft im Jahre 2010 beitragen werden. Die Nachwirkungen der Finanzkrise sind jedoch noch nicht ausgestanden.

Vielmehr sorgt die Schuldenkrise Südeuropas für neuerliche Verunsicherung. Die Angst vor Inflation, die Unsicherheit über den eigenen Arbeitsplatz und steigende Energiepreise dämpfen die Konsumstimmung der

# H U G O B O S S

Verbraucher. Insofern wird die Entwicklung des privaten Konsums von vielen Wirtschaftsexperten weiterhin als sehr verhalten eingeschätzt.

Auch für den Markt für gehobene Konsumgüter – lange Zeit ein Markt, der sich besser als das allgemeine Marktumfeld behaupten konnte – wird in diesem Jahr ein Wachstum im niedrigen einstelligen Prozentbereich erwartet. Mit einer Rückkehr auf das Niveau des Jahres 2008 wird erst in den kommenden Jahren gerechnet.

Wir bewegen uns also auch weiterhin in einem schwierigen Marktumfeld. Aber wir erwarten, dass sich hier starke Marken – und damit auch HUGO BOSS – besonders behaupten und Marktanteile hinzuzugewinnen werden.

Lassen Sie mich nun darauf eingehen, was wir für HUGO BOSS in diesem Jahr erwarten.

**FOLIE: HUGO BOSS 2010**

# H U G O B O S S

In den ersten drei Monaten des Jahres 2010 haben wir erste Zeichen einer spürbaren Entspannung beobachtet.

Besonders hervorheben möchte ich die sehr erfreuliche Umsatzentwicklung im konzerneigenen Einzelhandel. So erreichten die Umsätze in unseren eigenen Geschäften innerhalb der ersten drei Monate des aktuellen Geschäftsjahres mit 83 Millionen Euro ein Plus von 25 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die deutliche Steigerung der Einzelhandelsumsätze ist nicht nur auf die Eröffnung zusätzlicher Standorte zurückzuführen. Auch die konsequent fortgesetzte Professionalisierung unseres bestehenden Netzwerks hat sich hier positiv niedergeschlagen.

Das im Rezessionsjahr 2009 durch große Vorsicht geprägte Bestellverhalten unserer Partner im Großhandel erklärt den Umsatzrückgang im Wholesale-Kanal während der ersten drei Monate des aktuellen Geschäftsjahres. Die Umsatzerlöse lagen hier im ersten Quartal mit 303 Millionen Euro um 17 Prozent unter dem Wert des Vorjahres. Besonders betroffen waren erneut die Länder Osteuropas und die Einzelmärkte Spanien und Portugal.



# H U G O B O S S

Dennoch sehen wir auch in diesem Vertriebskanal klare Zeichen der wirtschaftlichen Belebung. Besonders deutlich wird dies in der überproportionalen Steigerung unserer Umsätze im Lagergeschäft. Darüber hinaus sprechen die Vororder für Herbst / Winter 2010 sowie die soeben abgeschlossene Vororder unserer Frühjahrskollektion 2011 für eine Erholung bei unseren Partnern im Großhandel.

Der überaus positive Trend im kurzfristigen Nettovermögen, den wir 2009 verzeichnet haben, hat sich auch in den ersten drei Monaten des Jahres 2010 fortgesetzt. Insgesamt lag diese Kennzahl mit 225 Millionen Euro rund 50 Prozent unter dem Wert des ersten Quartals 2009. Das konsequente Liquiditätsmanagement trug ebenso wie der Abbau der Bestände zu dieser erfreulichen Entwicklung bei.

Aufgrund dieser Ergebnisse erwarten wir, dass das Jahr 2010 für den HUGO BOSS Konzern wieder ein Wachstumsjahr werden wird und rechnen mit einem Umsatzzuwachs im einstelligen Prozentbereich.

Wir werden in den weiteren Ausbau des Einzelhandels investieren und unser Netzwerk um mindestens 50 eigenbetriebene Geschäfte erweitern. Un-

# HUGO BOSS

sere Kostendisziplin werden wir beibehalten, so dass wir von einem überproportionalen Anstieg des EBITDA vor Sondereffekten im Vergleich zur Umsatzentwicklung ausgehen.

Meine sehr verehrten Damen und Herren.

Wie Sie sehen, betrachten wir 2010 als ein Jahr des Wachstums. Und damit ist 2010 bereits ein ganz wichtiger Baustein für unser Wachstumsprogramm bis 2015.

## **FOLIE: AGENDA**

Lassen Sie mich daher detailliert auf unsere Wachstumsstrategie 2015 eingehen – das heißt, lassen Sie mich die großen Pfeiler erläutern, die den HUGO BOSS Konzern in ihrem Zusammenspiel dorthin bringen sollen, wo wir uns in fünf Jahren sehen.

## **FOLIE: NACHHALTIGES PROFITABLES WACHSTUM DURCH**

# HUGO BOSS

Wir haben vier große strategische Pfeiler definiert, die die Nachhaltigkeit unseres Wachstums gewährleisten sollen.

Erstens – eine verstärkte Kundennähe. Das heißt, wir rücken näher an den Kunden. Und mit Kunden meine ich den Endverbraucher.

Zweitens – wir werden dafür sorgen, dass sich unsere Marken in ihrer Eigenständigkeit unter dem Dach des HUGO BOSS Konzerns noch eindeutiger und für unseren Verbraucher einfacher verständlich präsentieren. Nicht der Wettbewerb unserer Marken untereinander, sondern der Wettbewerb außerhalb des Konzerns soll zukünftig im Vordergrund stehen.

Ein dritter wichtiger Pfeiler ist der Ausbau des Einzelhandels. Der Einzelhandel birgt für HUGO BOSS in den Wachstumsregionen von morgen – und hier denke ich insbesondere an Asien und den amerikanischen Kontinent – enormes Wachstumspotenzial.

Und abschließend die vierte Wachstumssäule – eine verstärkte Internationalisierung unseres Geschäftsmodells.

Ich komme zu den einzelnen Wachstumspfeilern und damit zunächst zum Thema „Kundennähe“.

## **FOLIE: KUNDENNÄHE**

Wir sind der festen Überzeugung, dass wir besonders bei der Kollektions- und Produktentwicklung schneller auf das reagieren müssen, was uns der Markt an wertvollen Informationen zuruft. Wir müssen uns klarer am Verbraucher orientieren.

Das ist insbesondere auch eine große Forderung unserer Partner im Handel. Der Großhandel will HUGO BOSS als einen Partner, der das Abverkaufsgeschehen auf der Fläche – also genau dort, wo unsere Marken durch den Verbraucher erlebt und gekauft werden – noch besser versteht.

Der HUGO BOSS Konzern agiert in einem der sich am schnellsten drehenden Märkte der Welt. Kaum ein Markt verändert sich mit einer größeren Geschwindigkeit als der Bekleidungsmarkt. Das bedeutet für uns: Wir müssen die Voraussetzungen dafür schaffen, die für uns wesentlichen Informationen aus den Märkten schneller in unsere Prozesse einfließen zu lassen.

# H U G O B O S S

So werden wir schneller als in der Vergangenheit auf Veränderungen im Markt reagieren und unsere Kunden häufiger mit neuen Kaufanreizen ansprechen.

All das dient dem gemeinsamen Ziel, die Flächenproduktivität – also die Umsätze pro Quadratmeter – sowohl bei unseren Partnern im Handel als auch in unseren eigenen Geschäften deutlich zu steigern.

Was genau verstehen wir unter Kundennähe?

## **FOLIE: KUNDENNÄHE – Stärkere Orientierung am Verbraucher**

Wir treten aus unserer Rolle als traditioneller Wholesaler mit einem starken Fokus auf Produktentwicklung, Produktion und abschließendem Verkauf an den Fachhandel heraus und übernehmen deutlich mehr Verantwortung für das was den Endverbraucher bewegt.

Heute liegen zwischen Idee und Auslieferung einer Kollektion ca. 50 Wochen. Dadurch verpassen wir die Chance, den Abverkauf einer Kollektion in der jeweiligen Spiegelsaison zu beobachten und daraus Schlüsse für die

Folgesaison zu ziehen. Durch eine stärker verbraucherorientierte Ausrichtung unserer Prozesse werden wir die Kollektionsentwicklung und die anschließende Produktion deutlich schneller gestalten.

## **FOLIE: KUNDENNÄHE – Verbrauchergerechte Belieferung der Verkaufsfläche**

Wir wollen auch die Belieferung unserer Partner und unserer eigenen Flächen zukünftig anders steuern. In der Vergangenheit haben wir sehr viel Ware zu Saisonbeginn ausgeliefert und den Fachhandel mit dem Abverkauf der Kollektion relativ allein gelassen. Um zu diesen Spitzenzeiten lieferfähig zu sein, haben wir zudem unsere eigenen Beschaffungsstrukturen und unsere eigene Logistik enorm strapaziert.

Wir gehen jetzt zu einer verbrauchergerechteren Belieferung der Fläche über. Damit steigern wir die Lagerumschlaggeschwindigkeit und die Gesamtattraktivität unserer Kollektionen im Saisonverlauf.

So viel zum Thema Kundennähe.

Der zweite große Wachstumstreiber ist die Markendifferenzierung.

## **FOLIE: MARKENDIFFERENZIERUNG (1/2)**

Wie ich bereits erwähnt habe, haben wir uns 2009 von einem Wettbewerb unserer Marken untereinander verabschiedet und die einzelnen Marken darauf ausgerichtet, den Wettbewerb im Markt aufzunehmen.

Durch eine preislich stärkere Trennung von BOSS Black und BOSS Selection können wir mit BOSS Selection eine deutliche und vor allem glaubwürdige Luxusaussage treffen und dem Kunden in unseren definierten Zukunftsmärkten das bieten, was er von einer Marke wie HUGO BOSS erwartet.

Wir haben BOSS Orange als Premium-Casualwear Marke positioniert und HUGO – unsere am stärksten Design getriebene Marke – ganz klar von BOSS Black differenziert.

Das, was wir unter Markendifferenzierung verstehen, möchte ich Ihnen auch mit Hilfe des folgenden Schaubildes nochmals verdeutlichen.

## **FOLIE: MARKENDIFFERENZIERUNG (2/2)**

Wie sie sehen haben wir BOSS Black, BOSS Orange sowie HUGO für Herren und Damen, BOSS Selection für Herren und BOSS Green, seit Neuestem auch für Damen, sehr stark in ihrer Eigenständigkeit bestätigt.

Nur durch solch klar differenzierte Marken können wir unseren Händlern und unseren Verbrauchern vermitteln, wofür jede einzelne Marke im Konzern steht. Das schafft nicht nur Chancen für mehr Wachstum, sondern gibt uns auch die Möglichkeit, die einzelnen Marken je nach Land und je nach Konsumentenorientierung sehr gezielt einzusetzen.

Und dieses Bild werden wir die kommenden Jahre noch weiter stärken, um das Wachstum zu garantieren, das wir uns über die Marken vorgenommen haben.

Nun einige Eindrücke unserer kommenden Herbst- / Winterkampagne der einzelnen Marken.

## **FOLIEN: KAMPAGNENBILDER**



Lassen Sie mich nun zum Thema Einzelhandel kommen.

## **FOLIE: AUSBAU DES EINZELHANDELS (1/2)**

Wir glauben, dass wir den Umsatzanteil mit dem Großhandel von knapp 65 Prozent im vergangenen Jahr auf 50 Prozent im Jahre 2015 reduzieren und den Anteil der Einzelhandelsumsätze von 30 auf annähernd 50 Prozent steigern können.

Der Einzelhandel ist für uns aus verschiedenen Gesichtspunkten wichtig.

## **FOLIE: AUSBAU DES EINZELHANDELS (2/2)**

Zunächst einmal besitzen wir in den Wachstumsmärkten der Zukunft keine Alternative zu professionellem und profitabilem Einzelhandel. Genau deshalb haben wir uns dafür entschieden, einen Großteil des zukünftigen Wachstums über die Eröffnung von profitablen neuen Standorten abzusichern.

# H U G O B O S S

Darüber hinaus eröffnet uns der Einzelhandel ein besseres Verständnis unserer Partner im Großhandel. Wir werden den Fachhandel weiterhin stark unterstützen – mit Kollektionen, die ihm auch in Zukunft dabei helfen, gutes Geld mit uns zu verdienen.

Unsere Wachstumsstrategie 2015 sieht ca. 50 bis 60 Neueröffnungen pro Jahr vor – Neueröffnungen, die eine einheitlichere Warenpräsentation für unsere Verbraucher sicherstellen.

Es gibt nur wenige Marken in unserem Wettbewerbsumfeld, die so konsequent in den eigenen Einzelhandel investieren wollen. Von HUGO BOSS wird erwartet, dass wir in den wichtigsten Städten der Welt mit einem starken Angebot vertreten sind. Was die Verbraucher in unseren Geschäften als Käuferlebnis mitnehmen, kommt auch unseren Händlern zu Gute.

Wir wissen, dass wir diese Standorte profitabel betreiben können, nicht zuletzt weil wir in Zukunft schneller und damit treffsicherer auf Verbrauchewünsche reagieren werden.

# H U G O B O S S

Mit einigen unserer neuesten erfolgreichen Eröffnungen möchte ich Ihnen demonstrieren, dass wir mit unseren eigenen Marken in den Metropolen der Welt zu einem großen Wettbewerber im professionellen Einzelhandel werden können.

## **FOLIE: AUSBAU DES EINZELHANDELS – Erfolgreiche Neueröffnungen 2009 / 2010**

Sie sehen oben links unser neuestes BOSS Orange Konzept, das wir vor einigen Monaten in Singapur eröffnet haben. Gefolgt von einem komplett neuen BOSS Black Konzept – eröffnet in Toronto auf der wichtigsten Einkaufsstraße „Bloor Street“. Oben rechts unser neuer Store in Kopenhagen, der sehr stark auf BOSS Black und HUGO fokussiert ist. Und abschließend unsere jüngste deutsche Neueröffnung in Frankfurt.

Darüber hinaus ist uns auch der konsequente Ausbau unseres Online-Geschäfts sehr wichtig. Vor Kurzem sind wir mit unserem Online Store in den USA gestartet. Unsere Online Stores in Deutschland, Großbritannien, den Niederlanden und in Frankreich sind die vergangenen Jahre sehr Erfolg

# HUGO BOSS

versprechend angelaufen und ermöglichen es uns, Kundenreaktionen umgehend aufzugreifen und in unsere Prozesse zu integrieren.

Ich komme nun zum vierten Wachstumspfeiler – der weiteren Internationalisierung unseres Geschäftsmodells.

## **FOLIE: INTERNATIONALISIERUNG**

Der HUGO BOSS Konzern ist heute mit ca. 70 Prozent seines Umsatzes sehr stark in Europa vertreten. 20 Prozent entfallen auf Amerika, 10 Prozent auf Asien.

HUGO BOSS ist heute weltweit bekannt. Es gibt kein Land in dem wir tätig sind, in dem wir nicht zugleich über einen außerordentlich hohen Bekanntheitsgrad verfügen. Hierzu tragen neben unseren Produkten und Marken sicherlich auch unsere weltweiten PR- und Marketingaktivitäten wesentlich bei.

# H U G O B O S S

Diese Position werden wir noch stärker nutzen müssen, um unsere weltweite Präsenz nicht nur in punkto Bekanntheit, sondern auch in punkto Umsatz miteinander in Einklang zu bringen.

Wir sind der festen Überzeugung, dass es uns gelingen wird, den weltweiten Umsatzanteil in Amerika auf 25 Prozent und in Asien auf ungefähr 20 Prozent zu steigern. Aber auch in Europa werden wir nicht aufhören zu wachsen.

Und wenn wir von Internationalisierung sprechen, kommen wir am asiatisch-pazifischen Raum – insbesondere an China – nicht vorbei.

## **FOLIE: INTERNATIONALISIERUNG – am Beispiel China**

Wir haben uns vorgenommen, das Wachstum in dieser Region weiter auszubauen. Bereits in 2009 haben wir mehr als ein Drittel aller Neueröffnungen auf den asiatisch-pazifischen Markt fokussiert. In unserem Einzelhandel wird jede dritte Neueröffnung in den kommenden Jahren auf China entfallen – sowohl in Eigenregie als auch in möglichen Joint Ventures mit etablierten starken Partnern.

# H U G O B O S S

Mit BOSS Selection haben wir eine große Zukunft vor uns. Unsere BOSS Selection Geschäfte haben sich als überdurchschnittlich erfolgreich und profitabel herausgestellt.

Bis 2015 gehen wir davon aus, dass China unter die Top 3 unserer Einzelmärkte aufrücken wird – und zwar mit der Wachstumsstrategie, die ich Ihnen im Einzelnen beschrieben habe.

Wo führt uns das Zusammenspiel aus Kundennähe, Markendifferenzierung, Einzelhandel und Internationalisierung hin?

## **FOLIE: WACHSTUMSSTRATEGIE 2015**

Diese vier großen Treiber werden uns umsatzbezogen in unserer Planung von knapp 1,6 Milliarden Euro im Jahre 2009 auf 2,5 Milliarden Euro im Jahre 2015 bringen. Im Vergleich zum Wettbewerb wollen wir also überdurchschnittlich wachsen und damit Marktanteile hinzugewinnen.

Auch unser Ergebnis soll überdurchschnittlich wachsen. Wir planen, unser EBITDA vor Sondereffekten von heute 270 Millionen Euro auf 500 Millio-

# H U G O B O S S

nen Euro im Jahre 2015 zu steigern. Das zeigt, dass Wachstum allein für uns kein Ziel ist. Wir wollen am Ende einen Mehrwert für alle unsere Aktionäre schaffen.

Sehr verehrte Damen und Herren, lassen Sie mich zum Abschluss noch einmal die wichtigsten Erkenntnisse zusammenfassen.

## **FOLIE: KEY TAKEAWAYS**

Es ist uns 2009 gelungen, unsere Marktposition zu festigen. Wir haben in einem extrem schwierigen Marktumfeld gezeigt, dass wir mit den verschiedenartigen Herausforderungen sehr gut umgehen konnten.

Wir werden in diesem Jahr wieder wachsen. 2010 ist somit eine erste wichtige Stufe unseres Wachstumsprogramms 2015.

Mehr Kundennähe, differenzierte Marken, ein professioneller und profitabler Einzelhandel sowie eine verstärkte Internationalisierung werden uns helfen, die Nachhaltigkeit unseres Wachstums abzusichern und unser großes Geschäftspotenzial noch besser auszuschöpfen.

# H U G O B O S S

Meine Damen und Herren,

diese Ziele werden wir nur erreichen, wenn es uns gelingt, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diesen Weg weiterhin zu begeistern. Ihr Engagement, ihre Kreativität und ihr Teamgeist entscheiden letztendlich darüber, wie erfolgreich wir sein werden.

Erlauben Sie mir an dieser Stelle, im Namen des Vorstands allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihre herausragende und kontinuierliche Leistung und ihren außergewöhnlichen Einsatz für HUGO BOSS im vergangenen Jahr unseren Dank auszusprechen.

Darüber hinaus gilt unser besonderer Dank Ihnen, unseren Aktionären, für Ihr Vertrauen in unser Unternehmen und Ihre Unterstützung bei der Erfüllung unserer Aufgaben als Vorstand des HUGO BOSS Konzerns.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!