

Hauptversammlung 2016 - Rede Mark Langer (Vorstandsvorsitzender) Stuttgart, 19. Mai 2016

- Es gilt das gesprochene Wort -

Meine Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, ich begrüße sie im Namen des gesamten Vorstands ganz herzlich zur diesjährigen Hauptversammlung der HUGO BOSS AG. Ich freue mich, heute in meiner neuen Funktion als Vorstandsvorsitzender zu Ihnen sprechen zu dürfen.

Der gerade gezeigte Film macht deutlich: HUGO BOSS hat starke Marken mit einer großen Strahlkraft. HUGO BOSS fasziniert und begeistert Millionen Kunden in aller Welt.

Keine Frage, wir stehen vor großen Herausforderungen, auf die ich im Verlauf meiner Rede noch ausführlich eingehen werde. Ich bin mir auch darüber im Klaren, dass Sie nach den Entwicklungen der vergangenen Monate viele Fragen und – an der einen oder anderen Stelle - auch einige Zweifel haben werden. Aber, uns muss um die Zukunft von HUGO BOSS nicht bange sein. Denn wir haben beste Voraussetzungen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein:

- Unsere attraktiven Marken sind auf der ganzen Welt bekannt
- Wir haben eine sehr leistungsfähige operative Plattform
- Und – was noch wichtiger ist - wir haben Mitarbeiter, die mit Stolz und viel Leidenschaft für HUGO BOSS arbeiten.

Das gesamte HUGO BOSS Team ist bereit, den vollen Einsatz zu geben, um das Unternehmen auf einen nachhaltigen und profitablen Wachstumskurs zurückzuführen. Erste, wichtige Schritte hierfür haben wir bereits unternommen. Doch bevor ich dazu komme, erlauben Sie mir einen kurzen Blick zurück.

Das Jahr 2015 war das sechste Wachstumsjahr in Folge für HUGO BOSS. Der Konzern konnte seinen Umsatz auf mehr als 2,8 Milliarden Euro steigern. Das operative Ergebnis stieg leicht auf 594 Millionen Euro. Im Jahresverlauf schwächten sich die Trends allerdings ab. Aufgrund der schwierigen zweiten Jahreshälfte lag das Umsatz- und Ergebniswachstum insgesamt unter den ursprünglichen Erwartungen.

Wir waren im vergangenen Jahr in vielen Absatzmärkten mit einem schwierigen Marktumfeld konfrontiert. Der Bekleidungssektor konnte vielerorts kaum von dem insgesamt positiven Konsumklima profitieren. Von den niedrigen Zinsen profitierten insbesondere hochpreisige Güter. Außerdem gaben die Verbraucher einen größeren Anteil ihres Einkommens für Dienstleistungen wie Reisen und Restaurantbesuche und andere Produktkategorien aus.

In unserem Kernmarkt Deutschland entwickelte sich der Bekleidungsmarkt stabil. In den USA, unserem weltweit größten Einzelmarkt, war das Discount-Geschäft der stärkste Absatzkanal, wodurch das Vollpreisgeschäft unter Druck geriet. Hinzu kam, dass der starke US-Dollar das Geschäft mit Touristen bremste. Für China schätzen Marktforscher, dass der Markt für Luxus-Herrenbekleidung im Jahr 2015 um 12% gesunken ist. Diesem Trend konnten auch wir uns nicht entziehen.

Erfreulich entwickelte sich im vergangenen Jahr unser Geschäft in Europa, obwohl die Marktbedingungen durchwachsen waren. Mit einem währungsbereinigten Wachstum in Höhe von 6% war Europa wie schon im Jahr davor der Wachstumsmotor des Konzerns.

Die Transformation unseres Geschäftsmodells hin zum konzerneigenen Einzelhandel erzielte weiter gute Ergebnisse. Als Teil dieses Veränderungsprozesses haben wir mit unseren Großhandelspartnern vereinbart, die Kernmarke BOSS zukünftig nur noch auf Shop-in-Shop-Flächen anzubieten. Im Zusammenspiel mit dem Ausbau unseres Storenetzes hat das dazu geführt, dass die Präsentation unserer Kernmarke noch einheitlicher und hochwertiger wahrgenommen wird. Ihre Attraktivität ist damit nochmals deutlich gestiegen, sowohl bei lokalen Kunden als auch bei der wachsenden Zahl von Touristen, die unsere Stores während ihres Aufenthalts in Europa besuchen.

2015 war ein erfolgreiches Jahr für unser Geschäft mit der Damenmode. Unter der Leitung von Artistic Director Jason Wu haben wir die BOSS Womenswear erfolgreich weiter entwickelt. Das im vergangenen Jahr erzielte zweistellige Umsatzwachstum unterstreicht das sehr deutlich.

Beeindruckende Modenschauen während der New York Fashion Weeks haben die Weiterentwicklung von BOSS Womenswear zu einer Marke mit hoher Designkompetenz unterstützt. Die jüngste, im Februar vorgestellte Kollektion fand bei der internationalen Modepresse erneut sehr positiven Anklang.

Die Show wurde mit einer interaktiven digitalen Kampagne begleitet, bei der die Zuschauer weltweit zwischen verschiedenen Live-Streams aus unterschiedlichen Perspektiven auswählen konnten. Die gesamte Show inklusive Backstage-Berichterstattung wurde live auf Instagram übertragen, wo der HUGO BOSS Account mittlerweile mehr als eine Million Follower hat.

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich das Jahr 2015 auch aus finanzieller Perspektive kurz zusammenfassen.

Der Konzernumsatz stieg um 9%, ohne Währungseffekte waren es 3%. In Europa lag der Umsatz um 6% über dem Vorjahr. Großbritannien war mit einem Anstieg im zweistelligen Prozentbereich der mit Abstand stärkste Einzelmarkt der Region. Auch der deutsche Markt entwickelte sich mit einem Zuwachs von 4% solide. Die Umsätze in der Region Amerika lagen hingegen aufgrund der rückläufigen Entwicklung auf dem US-Markt leicht unter Vorjahr. Auch in Asien gingen die Umsätze um 3% zurück, vor allem aufgrund von Einbußen in China. Hier, wie auch im US-Markt, schwächte sich die Umsatzdynamik im Verlauf des zweiten Halbjahrs deutlich ab.

Nach Vertriebskanal betrachtet lagen die Umsätze des konzerneigenen Einzelhandels auf währungsbereinigter Basis um 7% über dem Niveau des Vorjahres. Die Umsätze im Großhandel gingen hingegen um 3% zurück.

Die Ergebnisentwicklung litt unter höheren Rabatten im eigenen Einzelhandel und einem zweistelligen Anstieg der operativen Aufwendungen. Effekte aus der Einzelhandelsexpansion, höhere Marketingaufwendungen und die fortlaufende Stärkung der einzelhandelsbezogenen Prozesse, Systeme und Kompetenzen waren dafür ursächlich. Trotzdem stieg das EBITDA vor Sondereffekten um 1% auf 594 Millionen Euro. Der den Aktionären zurechenbare Nettogewinn ging aufgrund höherer Finanzaufwendungen um 4% auf 319 Millionen Euro zurück.

Ungeachtet des leichten Gewinnrückgangs schlagen wir Ihnen heute die Ausschüttung einer stabilen Dividende von 3,62 Euro für das Geschäftsjahr 2015 vor. Der Vorschlag berücksichtigt die bilanzielle Stärke unserer Gesellschaft und unsere zuversichtliche Beurteilung der langfristigen Unternehmensaussichten. Die Dividende entspricht einer Auszahlung von 78% des Konzerngewinns und bewegt sich somit am oberen Ende des Korridors von 60% bis 80%, den wir in unserer Dividendenpolitik festgelegt haben.

Dank der starken Free Cashflow-Entwicklung konnten wir in den vergangenen Jahren umfangreiche Ausschüttungen vornehmen, ohne dabei wertsteigernde Investitionen zu vernachlässigen. Die Nettoverschuldung haben wir trotz der kontinuierlich steigenden Dividende sogar zurückfahren. Daher halten wir an unserer Dividendenpolitik fest.

Grundsätzlich muss die Dividendenausschüttung natürlich der Ertragsentwicklung folgen. Für das Jahr 2016 allerdings werden wir auch die Verbesserung der Cashflow-Entwicklung und den finanziellen Ausblick des Konzerns bei der Formulierung unseres Dividendenvorschlags mit einbeziehen.

Uns ist bewusst, dass die stabile Dividende die erlittenen Kursverluste mit HUGO BOSS Aktien im vergangenen Jahr nicht kompensieren kann. Und natürlich sind auch wir als Vorstand mit der Kursentwicklung nicht zufrieden. Aber ich darf Ihnen versichern, dass wir gemeinsam mit unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unser Bestes geben werden, um das Unternehmen wieder auf seinen erfolgreichen Wachstumskurs zurückzuführen.

Lassen Sie mich daher den Blick nach vorne richten – zuerst auf das laufende Jahr.

Im ersten Quartal setzte sich die Abschwächung aus der zweiten Jahreshälfte fort. Der Konzernumsatz ging auf währungsbereinigter Basis um 3% zurück. Dafür gaben Umsatzverluste in Amerika und Asien/Pazifik den Ausschlag, aber auch der europäische Markt trübte sich leicht ein. Hier spielte das schwächere Geschäft mit Touristen eine wichtige Rolle. Neben dem Großhandelsgeschäft stand auch die Umsatzentwicklung im eigenen Einzelhandel stark unter Druck. Auf vergleichbarer Fläche gingen die Umsätze hier um 6% zurück.

Diese Einbußen zeigen sich auch unmittelbar in unserer Ergebnisentwicklung. Das EBITDA vor Sondereffekten sank um 29% - verstärkt durch höhere Rabatte und Abschreibungen auf Vorräte, was die Rohertragsmarge belastete. Aufgrund von Sondereffekten und höherer Abschreibungen lagen das operative Ergebnis und der Konzerngewinn noch deutlicher unter Vorjahr.

Meine Damen und Herren, das Ergebnis des ersten Quartals unterstreicht, dass wir uns in einem Jahr der Konsolidierung befinden. Wir können die Marktbedingungen nicht ändern. Aber wir wissen, wo wir ansetzen müssen, um HUGO BOSS wieder auf einen nachhaltigen und profitablen Wachstumskurs zurückzuführen. Unser Maßnahmenplan konzentriert sich einerseits darauf, unsere Marktposition in den USA und China zu stärken. Andererseits unterstützen wir mit Kosteneinsparungen, Investitionskürzungen und der Optimierung unseres Storenetzes unsere Profitabilität und die Cash Flow-Entwicklung.

In den USA gilt es, die Qualität unserer Distribution im Großhandelsgeschäft zu verbessern, das für uns unverändert sehr wichtig ist. Die Rabattschlachten der großen Kaufhausketten haben deutliche Spuren in unserer Bilanz hinterlassen und die Wahrnehmung unserer Marke beschädigt. Dem begegnen wir, indem wir den Vertrieb unserer Kernmarke BOSS in diesem Kanal einschränken und zunehmend auf selbst kontrollierte Flächen konzentrieren. Mit der Übernahme der BOSS Shop-in-Shops von Macy's haben wir bereits ein wichtiges Etappenziel in diesem Prozess erreicht. Gleichzeitig verringern wir unsere Präsenz in sogenannten Offprice-Kanälen, in denen unsere Kollektionen in der Vergangenheit mit hohen Rabatten vertrieben wurden. Dieser Prozess ist schmerzhaft und wird uns im Jahr 2016 Umsatz kosten. Er ist aber unerlässlich, um unsere Marke zu schützen. Mittel- und langfristig werden wir von diesen Maßnahmen profitieren.

Genauso viel Augenmerk legen wir aktuell auf den chinesischen Markt. Dort haben wir in den letzten Jahren mit der vollständigen Umstellung unseres Geschäftsmodells bereits viel erreicht: Was bis zum Jahr 2008 noch ein reines Franchise-Geschäft für uns war, ist heute ein vollständig von uns kontrolliertes Geschäft. Wir sind somit viel näher an unseren Kunden und können ihre Bedürfnisse und Wünsche viel schneller aufgreifen, als das früher der Fall war. Dafür nehmen wir in Kauf, dass wir uns im laufenden Jahr noch mit einigen Spuren unserer Vergangenheit in diesem Markt befassen müssen: Zum einen schließen wir rund zwanzig Stores, die wir in den letzten Jahren von Partnern übernommen haben. In den meisten Fällen nutzen wir dabei auslaufende Mietverträge, so dass die finanziellen Auswirkungen gering sind. Zum anderen korrigieren wir unser Preisgefüge, das in China deutlich höher lag als in Europa. Die mit der Einführung der Frühjahrskollektion umgesetzte Preissenkung von rund 20 Prozent wurde in den ersten Monaten sehr positiv angenommen. Auch wenn die Umsatzentwicklung unter dem Strich immer noch rückläufig ist, konnten wir die Kundenfrequenz in unseren Stores stabilisieren und unseren Volumenabsatz deutlich steigern.

Trotz unserer Maßnahmen in den USA und China können wir in diesem Jahr nur von einem sehr geringen Wachstum unserer Umsätze ausgehen. Dem müssen wir Rechnung tragen, indem wir unsere Kostenentwicklung anpassen.

Dazu haben wir umfangreiche Maßnahmen ergriffen: In den vergangenen Wochen haben wir Einsparpotenziale von 50 Millionen Euro gegenüber unseren ursprünglichen Budgetplänen identifiziert. Durch die erfolgreiche Nachverhandlung von Mietverträgen im eigenen Einzelhandel werden wir unsere Kosteneffizienz genauso verbessern wie durch ein striktes Kostenmanagement im Verwaltungsbereich. Ebenso werden wir unsere Marketingaktivitäten auf solche Maßnahmen fokussieren, die unmittelbar der Kundenfrequenz in unseren Stores zu Gute kommen.

Darüber hinaus werden wir unsere Investitionen um rund 50 Millionen Euro gegenüber dem Vorjahr verringern. Ein deutlich langsames Expansionsstempo im eigenen Einzelhandel wird dazu einen wesentlichen Beitrag leisten.

Die Optimierung des bestehenden Storeportfolios hat jetzt absolute Priorität. Dazu gehört insbesondere die konsequente Renovierung solcher Stores, die das dafür vorgesehene Alter von rund fünf Jahren erreicht haben. Darüber hinaus analysieren wir, wie wir in den Stores die Flächenproduktivität, also den Umsatz je Quadratmeter, steigern können. Wir werden deshalb den Mix von Marken, Produktgruppen sowie Herren- und Damenkollektionen konsequent dort optimieren, wo wir glauben, dass dies dem Geschäftserfolg insgesamt dient.

Wo diese Maßnahmen nicht ausreichen, um nachhaltige Verbesserungen zu erzielen, werden wir Stores schließen, selbst wenn dies mit einmaligen Aufwendungen im laufenden Jahr verbunden sein sollte. Dies betrifft, neben den bereits erwähnten Schließungen in China, insbesondere die zehn bis zwanzig Stores in unserem weltweiten Portfolio, welche die Einzelhandelsmarge des Konzerns im Jahr 2015 am stärksten verwässert haben. Nach Abschluss der derzeit laufenden Verhandlungen mit den Vermietern der betroffenen Standorte werden wir voraussichtlich im August mit der Bekanntgabe unserer Halbjahresergebnisse über unsere weiteren Pläne informieren.

Unser Finanzausblick für das Jahr 2016 spiegelt sowohl die operativen Herausforderungen als auch die erwähnten Maßnahmen wider, die wir in den vergangenen Monaten ergriffen haben.

Wir rechnen damit, dass der Konzernumsatz im niedrigen einstelligen Prozentbereich wachsen wird. Eine positive Entwicklung in Europa wird voraussichtlich die Umsatzrückgänge in Amerika und Asien ausgleichen. Nach Vertriebskanälen betrachtet wird das Konzernwachstum vom eigenen Einzelhandel getragen werden, wo die Neueröffnungen und Übernahmen des vergangenen Jahres das Umsatzwachstum unterstützen werden. Demgegenüber werden die Umsätze im Großhandelsgeschäft voraussichtlich im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich zurückgehen. Ursache hierfür sind die beschriebenen strukturellen Veränderungen unserer Distribution in den USA sowie Übernahmeeffekte.

Aufgrund des insgesamt nur verhaltenen Umsatzwachstums und Belastungen der Rohermarge durch die erwähnten Preissenkungen in Asien rechnen wir mit einem Rückgang des operativen Ergebnisses, das heißt des EBITDA vor Sondereffekten, im niedrigen zweistelligen Bereich.

Dennoch werden wir weiterhin in die Attraktivität unserer Marken investieren und auch nicht an notwendigen Renovierungen unserer Stores sparen. Unsere Geschäfte sind für das Markenerlebnis und den Aufbau langjähriger Kundenbeziehungen absolut essenziell. Indem wir aber weniger Stores eröffnen und uns auf die schnellere Umsetzung ausgewählter Projekte konzentrieren, werden wir die Investitionen auf 160 bis 180 Millionen Euro begrenzen. Verbunden mit einem weiter verbesserten Management unserer Vorräte werden wir damit den Free Cashflow gegenüber dem Vorjahr steigern.

Meine Damen und Herren, wie sie sehen, setzen wir an vielen Stellen an, um mit Einsparmaßnahmen und Effizienzsteigerungen unsere Profitabilität zu sichern. Das ist richtig und wichtig. Unser Bestreben, kurzfristige Verbesserungen zu erzielen, wird uns aber keinesfalls den Blick auf die mittel- und langfristige Zukunft des Unternehmens verstellen.

HUGO BOSS operiert in einem Markt, der sich in den vergangenen Jahren fundamental verändert hat und auch noch weiter verändern wird.

Das Marktsegment der Premiumbekleidung steht unter erheblichem Druck. In vielen Märkten kann der Bekleidungssektor derzeit kaum von dem insgesamt positiven Konsumklima profitieren. Der deutsche Bekleidungseinzelhandel beispielsweise ist laut Erhebungen der Fachzeitschrift Textilwirtschaft seit vier Jahren nicht mehr gewachsen.

Gleichzeitig verändert sich das Kaufverhalten der Konsumenten rasant: Unsere Kunden haben immer weniger freie Zeit und erwarten praktische Lösungen für ihren Alltag. Was früher der Einkaufsbummel am Samstagnachmittag war, ist heute das bequeme Surfen in Onlineshops. Meinungen und Trends entstehen digital und verbreiten sich rasant in den sozialen Medien. Wurden Marken in der Vergangenheit primär lokal definiert, müssen wir uns heute den Ansprüchen eines globalen Konsumenten stellen, der größten Wert auf ein einheitliches Markenerlebnis legt, egal wo er sich gerade befindet und egal in welchem Medium er mit HUGO BOSS in Berührung kommt. Und schließlich prägt die Nachhaltigkeit unseres Wirtschaftens zunehmend die Wahrnehmung unserer Marke und des Unternehmens insgesamt.

Die zukünftige Ausrichtung von HUGO BOSS muss sich an diesen Rahmenbedingungen orientieren, um nachhaltig profitables Wachstum auch in einem weiter schwierigen Branchenumfeld sicherzustellen. Lassen Sie mich darstellen, wie unsere Pläne für die Zukunft von HUGO BOSS aussehen. Die folgenden Attribute beschreiben, wofür wir als Unternehmen und Marke zukünftig stehen werden:

- kundenzentriert
- digital
- schnell
- global
- und nachhaltig.

Alle Aktivitäten werden sich in den kommenden Jahren an diesen Attributen ausrichten. Was bedeutet das konkret?

Kundenzentriert bedeutet, dass wir den Kunden in den Mittelpunkt all unseres Handelns stellen werden. Was wie eine Selbstverständlichkeit klingt, stellt tatsächlich eine große Herausforderung dar. Ich bin überzeugt, dass die Fähigkeit, sich an wandelnde Kundengewohnheiten anzupassen, erfolgreiche Marken langfristig von solchen unterscheiden wird, die lediglich von ihrem Image zehren. In den vergangenen Jahren hat HUGO BOSS bereits einen fundamentalen Wandel seines Geschäftsmodells eingeleitet. Und obwohl wir uns bereits zu einem wesentlich besseren Einzelhändler als noch vor einigen Jahren entwickelt haben, liegen erhebliche Aufgaben vor uns. Wir werden daher massiv in unsere Beziehung zu unseren Kunden investieren und sie kanalübergreifend individuell ansprechen.

Kundenzentrierung bedeutet auch, dass sich unser Markenportfolio strikt an den Bedürfnissen unserer Zielgruppen orientieren muss. Unsere Marken stehen seit jeher für gehobene Premiumqualität. Mit der Ernennung von Ingo Wilts als verantwortlichen Vorstand werden wir zukünftig noch stärker in ein immer überzeugendes Produktversprechen investieren. BOSS ist ein Synonym für modisches Design, höchste Qualität und perfekte Passform. Diesen Wurzeln werden wir treu bleiben. Gleichzeitig werden wir uns aber auch stärker als bislang an dem Lebensstil einer jüngeren Zielgruppe ausrichten, die ihre Persönlichkeit über Mode zum Ausdruck bringt. Wir werden daher unser Markenportfolio überprüfen und sicherstellen, dass unsere Marken eine klare Identität aufweisen und konsequent auf ihre jeweilige Zielgruppe ausgerichtet sind.

Wir müssen der Veränderung im Kaufverhalten vor allem bei der nächsten, jüngeren Kundengeneration Rechnung tragen. Digitale Kompetenz ist hierfür der Schlüssel.

Schon heute informiert sich mehr als die Hälfte unserer Kunden im Internet, bevor sie sich für den Kauf unserer Produkte entscheidet.

Unsere Website hugoboss.com war schon immer der wichtigste digitale Kanal des Unternehmens. Ihre Rolle hat sich aber deutlich verändert: Was bislang ein reiner Online-Vertriebskanal war, wird nun zu einem Ort, an dem Kunden begeistert und beraten werden möchten – egal, ob sie schließlich online oder vor Ort in unseren Geschäften einkaufen. Mit dieser Zielsetzung werden wir unsere Website weiterentwickeln. Schon im Spätsommer werden wir ein Konzept umsetzen, das redaktionelle Inhalte, Produktberatung und Einkaufsmöglichkeiten integriert.

Ebenso werden wir ab August Omnichannel-Services wie „Click & Collect“ - also das Abholen online bestellter Ware in unseren Stores - anbieten. Online und offline werden damit eins: zukünftig wird es unerheblich sein, wo sich ein Produkt physisch befindet. Zumindest virtuell werden unsere Kunden von überall darauf Zugriff haben. Die notwendigen Voraussetzungen dafür haben wir geschaffen: Vor gut zwei Wochen haben wir die Abwicklung unseres Online-Geschäfts in Europa von unserem bisherigen Partner übernommen und damit die bislang nach Vertriebskanälen getrennten Vorratspools miteinander vereint.

Damit verbessern wir uns auch im Online-Bereich in einem Kriterium, das für unsere Kunden immer wichtiger wird: Schnelligkeit.

Die enorm gewachsene Bedeutung sozialer Medien hat dazu geführt, dass Konsumenten keine langen Wartezeiten mehr tolerieren: Die Kollektion, die heute auf einer Fashion Show in New York präsentiert wird, soll morgen im Laden verfügbar sein. Und selbst wenn die Temperaturen gerade nicht zur Jahreszeit passen, wird ein passendes Angebot im Store vorausgesetzt – unabhängig davon, ob der Kollektionszyklus gerade eine Frühjahrs-, Sommer-, Herbst- oder Winterkollektion vorsieht. Vertikal integrierte Anbieter agieren hier sehr viel flexibler als die Hersteller im Premium- oder gar Luxusbereich; auch was die Umsetzung von modischen Trends angeht.

Natürlich lassen sich deren Geschäftsmodelle nicht eins-zu-eins auf uns übertragen. Dafür haben unsere Produkte einen anderen Anspruch an die Exklusivität der eingesetzten Materialien und die Qualität der handwerklichen Verarbeitung. Trotzdem müssen auch wir uns der veränderten Kundenerwartung stellen. Wir werden deshalb in den nächsten Monaten intensiv analysieren, wie wir unsere operativen Prozesse vereinfachen und beschleunigen können. Damit wollen wir in der Entwicklung schneller werden und unsere Kollektionen um flexible Konzepte ergänzen, die wir mit kurzen Vorlaufzeiten in unsere Stores bringen können.

Dies wird nicht ohne eine Änderung unserer Managementkultur funktionieren: Schnelligkeit bedeutet für mich daher auch, das unternehmerische Denken und die Selbstständigkeit unserer Mitarbeiter zu fördern. Wir wollen dem Einzelnen mehr Verantwortung übertragen und schnelle Entscheidungswege schaffen, um Innovationen zu unterstützen – nicht nur bei den Produkten, sondern überall, wo es der Zufriedenheit unserer Kunden dient.

Der Kunde erlebt HUGO BOSS heute an den unterschiedlichsten Orten über eine Vielzahl unterschiedlicher Kanäle. Was früher eine lineare Beziehung zwischen dem Kunden einerseits und unseren Produkten andererseits war, ist heute ein sehr viel komplizierteres Beziehungsgeflecht. Heute prägen unsere eigenen Stores, unsere Website, die Präsentation unserer Kollektionen durch unsere Einzelhandelspartner, soziale Medien, mobile Angebote und viele andere Faktoren die Wahrnehmung unserer Marken. Und das nicht nur im Heimatland des Kunden, sondern auch wenn er auf Reisen ist.

Als eine der wenigen wahrhaftig globalen Marken in unserem Marktsegment bietet sich dadurch die Chance, neue Kunden hinzugewinnen. Die wachsende Komplexität in der Beziehung zum Kunden stellt uns aber auch vor Herausforderungen, um ein global einheitliches Markenerlebnis sicherzustellen. Wir können uns in dieser Hinsicht keine Enttäuschungen leisten. Deshalb bemühen wir uns so intensiv um Verbesserungen unserer Distribution im amerikanischen Großhandelsgeschäft. Deshalb passen wir unsere Preisarchitektur in Asien deutlich stärker an die europäischen Niveaus an. Und deshalb werden wir in den nächsten Jahren auch weitere Schritte unternehmen, um unsere Verkaufspreise länderübergreifend zu harmonisieren. Die stärkere Kontrolle über unseren Markenauftritt wird uns dabei helfen. Insofern wird der Umsatzanteil des eigenen Einzelhandels weiter wachsen.

Schließlich wird die Nachhaltigkeit unseres Wirtschaftens entscheidend für den zukünftigen Unternehmenserfolg sein. Unsere Produkte werden nicht nur aufgrund ihrer Qualität und Passform gekauft – sie stehen auch für Erfolg. Das bestätigen uns Kundenbefragungen immer wieder.

Erfolg bedeutet Anerkennung, aber auch Verantwortung und Verpflichtung. Wir begreifen den Erfolg unseres Unternehmens als Verantwortung gegenüber unseren Kunden, Mitarbeitern, Zulieferern, der Umwelt und der Gesellschaft. Werden wir dieser Verantwortung nicht gerecht, verlieren wir das Vertrauen unserer Kunden. Insofern ist nachhaltiges Wirtschaften für HUGO BOSS von existenzieller Bedeutung. Kommen wir diesem Anspruch nicht nach, gefährden wir den wirtschaftlichen Erfolg, dem wir im Interesse unserer Aktionäre verpflichtet sind.

Nachhaltigkeit äußert sich in vielen verschiedenen Facetten: Sie drückt sich als Qualitätsversprechen gegenüber unseren Kunden aus. Sie bedeutet, dass wir eine offene, dialogorientierte Unternehmenskultur pflegen und die Potenziale unserer Mitarbeiter fördern. Sie verpflichtet uns zur Einhaltung strikter Sozial- und Umweltstandards bei allen Lieferanten und Produktionspartnern. Und sie bedeutet die Übernahme von Verantwortung für die gesellschaftliche Entwicklung an den Standorten, an denen HUGO BOSS aktiv ist. Dem kritischen Dialog dazu stellen wir uns – gerade auch im Rahmen der heutigen Hauptversammlung.

Meine Damen und Herren, das Jahr 2016 ist ein wichtiges Jahr für HUGO BOSS. Unsere Ergebnisentwicklung seit der zweiten Jahreshälfte 2015 macht die Herausforderungen nur allzu deutlich. Wir werden das Marktumfeld nicht ändern können. Aber wir wissen, wo wir bei uns ansetzen müssen, um Verbesserungen zu erzielen.

Kurzfristig geht es darum, die Kosten und den Investitionsaufwand an die schwächere Geschäftsentwicklung anzupassen. Wir erledigen unsere Hausaufgaben in den USA und China und bündeln unsere Ressourcen, um unser Kerngeschäft, die Herrenmode, zu stärken. Mit Blick auf die nächsten Jahre werden wir uns aber auch intensiv den Aufgaben widmen, die ich heute nur grob umrissen habe.

Die aktuelle Unternehmenssituation verlangt ein großes Engagement unserer gesamten Belegschaft. Es gibt viel zu tun und nicht alles wird angesichts des schwierigen Marktumfelds so schnell voran gehen, wie wir uns das wünschen. Umso mehr beeindruckt mich die Energie und die Aufbruchsstimmung, die in den letzten Wochen im gesamten Unternehmen zu spüren sind. Dafür möchte ich mich im Namen des gesamten Vorstands bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ganz herzlich bedanken.

Unser Dank gilt aber auch Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, für ihre fortgesetzte Unterstützung und ihr Vertrauen. Bleiben Sie uns weiterhin gewogen.

HUGO BOSS steht auf einer grundsoliden Basis, und das gilt nicht nur für unsere Finanzen. Wir haben alle Voraussetzungen, um die Erfolgsstory dieses großartigen Unternehmens fortzuschreiben. Wie so oft in seiner Geschichte wird HUGO BOSS

deshalb auch die aktuellen Herausforderungen meistern und auf einen profitablen und nachhaltigen Wachstumskurs zurückkehren.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.