

# Hauptversammlung 2017

**Stuttgart, 23. Mai 2017**

**Mark Langer (Vorstandsvorsitzender)**

- Es gilt das gesprochene Wort -

Meine Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, ich begrüße Sie im Namen meiner Vorstandskollegen herzlich zur diesjährigen Hauptversammlung der HUGO BOSS AG.

Als ich im vergangenen Jahr erstmals als Vorstandsvorsitzender zu Ihnen sprach, konnte ich nur grob umreißen, wie die Neuausrichtung von HUGO BOSS aussehen würde. Seitdem ist viel passiert. Wir haben einen klaren Plan entwickelt, wie wir HUGO BOSS wieder auf den Pfad nachhaltig profitablen Wachstums zurückführen werden. Erste Erfolge stellen sich bereits ein, einige Weichenstellungen werden jedoch erst im nächsten Jahr zum Tragen kommen, wie ich Ihnen heute berichten werde. Aber zuerst erlauben Sie mir einen Blick zurück auf das Jahr 2016.

Das vergangene Jahr war ein tiefer Einschnitt - für die Branche, aber mehr noch für HUGO BOSS. Nachdem wir lange Zeit in vergleichsweise ruhigem Fahrwasser unterwegs waren und gut vorangekommen sind, ist die Großwetterlage deutlich rauer geworden. Der Wind kommt in der Bekleidungsindustrie mittlerweile eindeutig von vorn.

So ist der weltweite Markt für Luxusbekleidung im vergangenen Jahr um 4 % geschrumpft. Damit konnte unsere Branche von einem insgesamt positiven Konsumklima nicht profitieren. Viele Verbraucher verlagerten ihre Ausgaben auf hochpreisige Güter wie Autos und Immobilien oder besondere Erlebnisse wie Reisen. Für Bekleidung hingegen wurde weniger ausgegeben. Die Folge: Viele Marken und viele Händler hatten mit Rabattdruck zu kämpfen.

Es lag jedoch nicht allein am Markt, dass wir uns als Unternehmen schwer taten. Wir haben in der Vergangenheit auch Fehler gemacht.

Für viele Konsumenten war unser Markenportfolio zu komplex und unverständlich geworden. Einige unserer Linien hatten sich zu weit vom Markenkern entfernt. Andere waren nicht ausreichend klar positioniert, so dass es beim Produktangebot Überschneidungen gab und die Preisstruktur nicht konsistent war. Auch hatten wir uns mit der Erweiterung des hochpreisigen Segments zu weit von einem Teil unserer Kernkundschaft entfernt, zumal unser Marktauftritt in einigen Regionen diesem Anspruch nicht entsprach.

Wir haben jedoch erfolgreich gegengesteuert als diese Herausforderungen sichtbar wurden. Was haben wir getan?

- Wir haben im Vergleich zu unserer ursprünglichen Planung mehr als 100 Millionen Euro an Kosten und Investitionen eingespart und unser Vorratsmanagement gestrafft.
- Wir haben weltweit 20 unprofitable Stores identifiziert, die jetzt geschlossen werden
- Wir haben unser US-Großhandelsgeschäft restrukturiert und Vertriebsformate eingestellt, die nicht unserer Markenpositionierung entsprachen
- Wir haben damit begonnen, unsere Preise global zu harmonisieren
- Und schließlich haben wir durch die Übernahme der Online-Auftragsabwicklung in Europa, durch die Neugestaltung des Online-Stores und die Einführung einer mobilen App die Grundlagen für zukünftiges Wachstum im Onlinegeschäft geschaffen

Darüber hinaus haben wir wichtige langfristige Weichen gestellt: Wir straffen unser Markenportfolio und verfolgen in Zukunft eine Zwei-Marken-Strategie. Als Teil dieser Strategie erweitern wir das wichtige Einstiegspreissegment und werten damit diese Preislagen auf. Aber dazu später mehr.

Einige der kurzfristigen Maßnahmen haben dazu beigetragen, die Umsatz- und Ergebniseinbußen im vergangenen Jahr zu begrenzen. Mit manchen Entscheidungen haben wir aber auch bewusst Umsatzrückgänge in Kauf genommen. Das tat kurzfristig weh, hilft uns allerdings dabei, das Unternehmen wieder auf einen langfristigen und profitablen Wachstumspfad auszurichten.

Unter dem Strich ging der Konzernumsatz im Jahr 2016 auf währungsbereinigter Basis um 2% zurück. In Euro gerechnet lag er 4% unter dem Vorjahr und erreichte knapp 2,7 Milliarden Euro.

In Europa sind wir auf währungsbereinigter Basis gewachsen. Mit einem Umsatzplus von 8% in Großbritannien konnten wir die leichten Rückgänge in den beiden anderen großen Märkten, Deutschland und Frankreich, mehr als ausgleichen. Auf dem amerikanischen Kontinent lagen die Umsätze für das Gesamtjahr in lokalen Währungen um 12% unter Vorjahr. Dies lag im Wesentlichen am schwierigen US-Markt und der bereits erwähnten Bereinigung im Vertrieb. Der Umsatz in unserem Asien-Geschäft ist währungsbereinigt um 2% gesunken. In China lagen die Umsätze um 6% unter dem Vorjahresniveau. Vor allem auf dem chinesischen Festland nahm das Geschäft aber im Verlauf des Jahres deutlich an Fahrt auf.

Die Eröffnung neuer Stores sorgte dafür, dass sich der eigene Einzelhandel mit einem leichten Wachstum besser entwickelte als das Großhandelsgeschäft, das um 9% rückläufig war. Auf vergleichbarer Fläche gingen allerdings auch die Einzelhandelsumsätze um 6% zurück.

Mit umfangreichen Kosteneinsparungen konnten wir den Ergebniseffekt dieser Rückgänge teilweise abfedern. Wir haben Mietverträge nachverhandelt und unsere Verwaltungsausgaben strikt begrenzt. Dennoch ist das EBITDA vor Sondereffekten auf 493 Millionen Euro gesunken. Es lag damit um 17 % unter Vorjahresniveau. Das

Konzernergebnis war aufgrund hoher Sondereffekte noch stärker unter Druck. Es belief sich schließlich auf 194 Millionen Euro.

Meine Damen und Herren, aus dem deutschen Bekleidungsmarkt sind momentan viele negative Nachrichten zu hören.

Ich möchte aber auch heute hier betonen: HUGO BOSS steht auf einem absolut soliden Fundament. Unser Unternehmen ist kerngesund: Die Verschuldung ist sehr gering, und unsere deutlich zweistellige Marge kann sich im internationalen Vergleich deutlich sehen lassen. Wir sind gut gerüstet, um auch in einem schwierigeren Marktumfeld notwendige Kurskorrekturen vorzunehmen und in zukünftiges Wachstum zu investieren.

Das unterstreicht auch unseren Dividendenvorschlag für das Jahr 2016. Mit Blick auf die erwähnten Sondereffekte und den verbesserten Free Cashflow weichen wir mit dem Dividendenvorschlag von unserer üblichen Dividendenpolitik ab. Mit einer Auszahlung von 2,60 EUR je Aktie beziehungsweise 93 % des Konzernergebnisses liegt die Dividende zwar absolut unter dem Vorjahresniveau, sie geht aber über den festgelegten Korridor von 60% bis 80% hinaus.

Für zukünftige Dividendenzahlungen bleibt dieser Korridor jedoch weiterhin maßgeblich. Wir sind davon überzeugt, dass sich die Dividende vor allen Dingen nach der Entwicklung des Konzerngewinns richten sollte. Sie darf jedoch nicht zu Lasten wertschaffender Investitionen gehen. Es ist unser erklärtes Ziel, durch profitables Wachstum in den nächsten Jahren auch unsere Dividende wieder zu steigern.

Neben der Dividende möchten wir über Aktienkurssteigerungen einen Wert für unsere Aktionäre schaffen. Im Jahr 2016 hat die rückläufige Umsatz- und Ergebnisentwicklung auch Spuren in unserem Aktienkurs hinterlassen. In diesem Jahr und auch seit Mai vergangenen Jahres haben wir aber bereits einen guten Teil dieses Rückgangs aufgeholt. Seit Anfang Januar ist unser Aktienkurs um 20 % gestiegen. Das zeigt, dass der Kapitalmarkt den von uns eingeschlagenen Kurs unterstützt.

Lassen Sie mich Ihnen diesen Kurs näher erläutern. Wir haben die Vision, die begehrtesten Marke im gehobenen Premiumsegment für Fashion und Lifestyle zu sein. In unserer Branche ist es die Anziehungskraft der Marke, die über den langfristigen kommerziellen Erfolg entscheidet. Um unsere Anziehungskraft weiter zu steigern, setzen wir an verschiedenen Stellen an:

- Wir vereinfachen unser Markenportfolio und schärfen die Positionierung unserer Marken,
- wir entwickeln unsere Vertriebsstrategie weiter,
- wir treiben die digitale Transformation unseres Geschäftsmodells voran,
- und wir wollen als Unternehmen schneller und agiler werden.

Wie einleitend erwähnt, werden wir uns in Zukunft auf zwei Marken konzentrieren – BOSS und HUGO. Diese Entscheidung hat im Wesentlichen drei Gründe:

- Erstens: In Gesprächen mit zahlreichen Kunden und Partnern haben wir festgestellt, dass die Positionierung unserer Marken nicht eindeutig und verständlich genug war.
- Zweitens möchten wir damit unsere Marktposition in der Casualwear, also der Freizeitmode, weiter stärken. Bereits heute entfällt auf diesen Bereich rund die Hälfte unseres Geschäfts.
- Und drittens möchten wir unsere Kollektionen auch einem jungen, trendbewussten Publikum noch näher bringen.

Mit unserer Kernmarke BOSS werden wir weiterhin einen Kunden ansprechen, der großen Wert auf Qualität legt und sich klassisch, aber dennoch modern und hochwertig kleiden möchte. Dieser BOSS-Kunde hat nicht nur genaue Vorstellungen von Qualität und Passform, sondern legt auch großen Wert auf ein perfektes Einkaufserlebnis.

In Zukunft wird BOSS alle relevanten Trageanlässe unter einer Marke abdecken: Business, Casual und Athleisure.

Der Anzug ist unser Kernprodukt. Aber auch in der Businesswear bieten wir heute sehr viel mehr als nur den klassischen Anzug mit Hemd und Krawatte. Strenge Kleidungs Vorschriften gehören generell der Vergangenheit an. Sie werden mehr und mehr von Smart Casual, also einem legeren, aber immer noch elegantem Stil abgelöst.

Die Freizeitbekleidung baut auf dem auf, was Kunden momentan unter BOSS Orange finden. Qualität, Verarbeitung und Design dieser Kollektion werden allerdings deutlich aufgewertet. BOSS Orange selbst wird in die Kernmarke BOSS integriert.

Und wenn derselbe Kunde Sport treibt, eine Runde Golf spielt oder sich einfach sportlich kleiden möchte, dann kommen die Athleisure-Looks ins Spiel. Diese haben wir bislang unter BOSS Green angeboten. Auch BOSS Green wird entsprechend in die Kernmarke BOSS integriert.

Durch eine zusätzliche farbliche Kodierung des BOSS-Etiketts helfen wir unseren Kunden und Handelspartnern bei der Unterscheidung dieser Trageanlässe.

Die Änderungen, die ich gerade beschrieben habe, werden wir mit der Frühjahrskollektion 2018 umsetzen. Diese wird ab Jahresende in den Stores sein und bereits jetzt an unsere Großhandelspartner verkauft. Das erste Feedback ist überaus positiv.

Die neue Ausrichtung gilt für beide Teile unseres Geschäfts – für die Herren- und für die Damenmode.

In Zukunft werden wir zwar unsere Männermode wieder stärker in den Vordergrund rücken – vor allem mit attraktiven Modenschauen und umfangreichen

Marketingaktivitäten. Trotzdem haben wir großes Vertrauen in die Zukunft unserer Womenswear. Sie bleibt ein wichtiger Teil unseres Geschäfts.

Die BOSS Womenswear verbindet spielerisch Eleganz und Lässigkeit. Die perfekt gearbeiteten Looks bieten der BOSS-Frau immer die passende Garderobe – egal ob für einen wichtigen Termin im Büro oder auf Reisen. Das besondere Design und die einzigartige Verarbeitung in jedem Kleidungsstück ist auch das Ergebnis der Zusammenarbeit mit Jason Wu.

Neben dem klassischen Business-Sortiment sehen wir auch großes Wachstumspotenzial in der Freizeitbekleidung. Mit der Integration von BOSS Orange in die Kernmarke BOSS ergänzen wir somit das Produktportfolio der Womenswear.

Auch die Marke HUGO ist heute schon in der Womenswear sehr erfolgreich. Im Vergleich zu BOSS liegt der Umsatzanteil der Damenmode bei HUGO sogar höher.

Wir versprechen uns von HUGO große Chancen für die Zukunft – im Womenswear- und im Menswear-Geschäft. Die Marke spricht einen sehr trendbewussten Kunden an. In den vergangenen Jahren haben wir diesen Kunden etwas aus den Augen verloren, indem wir die progressive Ausrichtung, für die HUGO seit jeher stand, nicht mehr konsequent verfolgt haben. Die HUGO-Kollektion ist bereits fest im Premiumsegment verankert und preislich sehr attraktiv. Ich bin deshalb sehr zuversichtlich, dass HUGO im wachsenden Contemporary Fashion-Markt eine wichtige Rolle spielen kann, erst recht, wenn wir 2018 die Kollektion um lässigere Freizeit-Elemente erweitern.

HUGO wird die notwendigen Mittel bekommen, um in den nächsten Jahren deutlich zu wachsen. Wir konzentrieren uns auf digitale Kommunikation, um den teilweise jüngeren und trendbewussten Kunden zu erreichen. Außerdem investieren wir in ein neues Storekonzept, das die DNA von HUGO widerspiegeln wird.

Meine Damen und Herren, allen unseren Marken gemein ist eine hohe Qualität. HUGO BOSS steht seit jeher für gehobene Premiumqualität und erschwinglichen Luxus. Den Anspruch unserer Produkte, das beste Wertversprechen in ihrem jeweiligen Segment zu bieten, werden wir zukünftig noch stärker zum Ausdruck bringen.

Das gilt einerseits für unser Angebot im Luxusbereich: Beginnend mit der Herbstkollektion werden wir beispielsweise vollständig in Deutschland gefertigte Full Canvas Anzüge in unsere regulären Kollektionen aufnehmen. Und wir bauen unser Angebot maßgeschneiderter Produkte kontinuierlich aus, auch im Hinblick auf neue Produktgruppen wie zum Beispiel Schuhe. Damit stärken wir unser Markenimage, das auf traditionellem Schneiderhandwerk fußt. Zugleich fördern diese Maßnahmen den emotionalen Markenwert, der den Kunden bei einer gehobenen Premiummarke sehr wichtig ist.

Darüber hinaus investieren wir in das Preis-/Leistungsverhältnis der Einstiegspreislagen. Vor allem im Bereich der Casualwear werten wir unsere Kollektionen durch die Verwendung hochwertiger Stoffe und Zutaten qualitativ auf.

Wir arbeiten an Verbesserungen im Fertigungsmanagement, speziell in unseren eigenen Produktionsstätten. Hier legen wir sehr viel Wert auf eine spezialisierte Ausbildung unserer Mitarbeiter. Produkttests über den gesamten Lebenszyklus hinweg stellen sicher, dass der Qualitätsfokus nicht mit der Entwicklung und Herstellung endet. Im Gegenteil, einmal im Monat werden Produkte, die unseren Anforderungen nicht gerecht werden, von einem Gremium mit Vorstandsbeteiligung analysiert, um systemische Schwächen zu identifizieren und Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten.

Meine Damen und Herren, jede Neuerung birgt Risiken. Deshalb freut es uns sehr, dass das Feedback unserer Großhandelspartner auf die veränderte Markenstrategie so positiv ausgefallen ist. Eine große Mehrheit begrüßt die Klarheit und Einheitlichkeit der neuen Markenausrichtung, sowohl mit Blick auf BOSS als auch auf HUGO. Zahlreiche Kunden haben außerdem ihr Interesse an einem erweiterten Sortiment qualitativ hochwertiger und smarter Casualwear-Looks von BOSS bekundet, um das starke Wachstum in diesem Bereich besser ausschöpfen zu können.

Das hat auch der Auftragseingang für die diesjährige Herbst/Winter Kollektion gezeigt. Obwohl die Kollektion erst einige wenige Elemente der neuen Markenpositionierung abbildet, schnitt die Casualwear unter BOSS sehr viel besser ab als in den vergangenen Jahren.

Dennoch, das Marktumfeld ist weiterhin alles andere als einfach. Das müssen wir bei der Festlegung unserer zukünftigen Preisstrategie berücksichtigen. Wir sind uns bewusst, dass es vor allem bei schwierigen Marktbedingungen wichtig ist, ein überzeugendes Angebot in Einstiegspreislagen zu haben. Aus diesem Grund bieten wir beispielsweise dem deutschen Großhandel in einer Übergangsphase Anzüge zu einem Einstiegspreis von 499 EUR an. Wir stehen in der Euro-Zone aber auch weiterhin hinter dem Prinzip "gleiches Produkt – gleicher Preis". Deshalb werden wir die weltweiten Preise mit der Einführung der Frühjahr/Sommer 2018 Kollektion noch stärker angleichen.

Meine Damen und Herren, ganz oben auf unserer Aufgabenliste steht in diesem Jahr die Stärkung der Umsatzdynamik in unserem eigenen Einzelhandel. Wir wollen die Grundlage dafür schaffen, unsere Umsatzproduktivität, also den Umsatz pro Quadratmeter, in den nächsten fünf Jahren um rund 20% zu steigern.

Wie packen wir das an? Wir sehen fünf Wachstumshebel:

Erstens werden wir in unseren Stores das Sortiment in den Einstiegspreislagen deutlich erweitern.

Zweitens werden wir das Angebot an Freizeitbekleidung vergrößern. In vielen Geschäften wird das schon im laufenden Jahr der Fall sein.

Drittens werden wir unsere Omnichannel-Services ausbauen. Wir wissen, dass für die Kaufentscheidung der BOSS-Kunden ein bequemer, unkomplizierter Einkauf ein ausschlaggebender Faktor ist. So wird es beispielsweise in den meisten

europäischen Stores bis Jahresende möglich sein, fehlende Größen und Produkte direkt vor Ort online zu bestellen.

Viertens investieren wir systematisch in die Schulung und Weiterentwicklung unseres Verkaufspersonals, um Servicequalität und Kundenbindung weiter zu verbessern.

Schließlich werden wir das Einkaufserlebnis durch ein neues Storekonzept aufwerten. Es wird jeweils im Zuge von Neueröffnungen und Renovierungen realisiert werden.

Eines der Kernelemente des neuen Storekonzepts besteht in der Erweiterung digitaler Angebote. Unsere Stores bleiben der wichtigste Berührungspunkt mit dem Kunden. Wir möchten sie aber noch besser mit der digitalen Welt vernetzen, denn unsere Kunden bewegen sich zunehmend nahtlos zwischen Online- und stationären Handel.

Die Verknüpfung beider Welten steht deshalb auch bei uns im Fokus. Und wir müssen natürlich im reinen Online-Geschäft viel besser werden. In den letzten vier Quartalen hat sich unser eigenes eCommerce-Geschäft rückläufig entwickelt.

Das ist eine enttäuschende Entwicklung. Zum Hintergrund: Wir haben in den vergangenen Jahren wichtige Teile der Wertschöpfungskette in die eigenen Hände genommen. Seit 2016 kontrollieren wir unser europäisches Onlinegeschäft direkt, da wir davon überzeugt sind, dass der unmittelbare Kontakt zum Endkunden ein wichtiger Wettbewerbsvorteil ist. Und dieser Vorteil wird noch größer werden, je mehr Know-how wir im Online-Handel unternehmensintern aufbauen.

Damit haben wir ein starkes Fundament für unser Digitalgeschäft geschaffen. Kurzfristig hat unser Online-Geschäft allerdings unter diesen strukturellen Veränderungen gelitten. Um die negative Entwicklung umzukehren, setzen wir an verschiedenen Punkten an:

- Wir haben unsere Website so optimiert, dass sie in den Ergebnislisten der einschlägigen Suchmaschinen besser sichtbar ist
- Wir haben die Ladezeiten verkürzt
- Wir verbessern die Kundenansprache mit gezielten Newslettern und anderen individuellen Angeboten und animieren unsere Kunden so zum Besuch unserer Website.
- Wir optimieren diese Angebote für mobile Endgeräte, auf die mittlerweile die Hälfte der Seitenbesuche entfällt
- und - ein wesentlicher Punkt - wir richten das Produktangebot jetzt deutlich stärker auf kommerziell wichtige Einstiegspreislagen aus.

Wir sind deshalb zuversichtlich, dass das Online-Geschäft im laufenden Jahr wieder wachsen wird.

Über die kurzfristige Verbesserung der Umsatzrends hinaus arbeiten wir zudem daran, unser Geschäftsmodell entlang der gesamten Wertschöpfungskette dort zu digitalisieren, wo es wirtschaftlich sinnvoll ist. Wir sind bereit, neue

Geschäftsmodelle zu erproben. Sie werden dazu in den nächsten Jahren noch viel von uns hören.

Meine Damen und Herren, die Ansprüche unserer Kunden wachsen und der technologische Wandel erzeugt hohen Anpassungsdruck. Wir müssen mit diesen Veränderungen Schritt halten und sie zu unserem eigenen Vorteil nutzen. Das funktioniert jedoch nur, wenn die Mitarbeiter bereit sind, diese Veränderungen positiv anzunehmen und Wandel nicht als Bedrohung verstehen. Mit anderen Worten: Wir brauchen eine veränderungsfreundliche Unternehmenskultur – eine Unternehmenskultur, die den Wandel fördert.

Das passiert nicht von heute auf morgen. Und schon gar nicht, indem es von oben verordnet wird. Veränderung ist ein Prozess mit vielen kleinen Schritten, in dem vor allem wir Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen müssen.

Wir müssen unsere Mitarbeiter fördern und ihnen noch mehr Verantwortung übertragen. Wir ermutigen sie, Veränderungen anzunehmen und sie als Chance zu begreifen. Wir arbeiten außerdem vermehrt mit funktionsübergreifenden Teams und statten diese mit klar definierten Verantwortlichkeiten aus, um Entscheidungsprozesse zu beschleunigen. Komplexe Organisations- und Berichtsstrukturen gehören damit mehr und mehr der Vergangenheit an.

Ein gutes Beispiel unter vielen ist die Entwicklung unserer mobilen App, die innerhalb von nur sechs Wochen entwickelt wurde. Das Projekt verantwortete ein Team aus Mitarbeitern verschiedener Bereiche, die mit einem eigenen Budget gemeinsam auf ein klar definiertes Ziel hingearbeitet haben.

Das zeigt: Schnelligkeit und Flexibilität sind für unsere Zukunft erfolgskritische Faktoren. Sie erinnern sich vielleicht, dass ich vor einem Jahr an gleicher Stelle weitere Attribute beschrieben habe, für die wir als Unternehmen und Marke stehen wollen. Damals haben wir auch die Notwendigkeit eines nachhaltigen Wirtschaftens betont. Auch hier haben wir einiges erreicht.

So haben wir im Oktober vergangenen Jahres im Rahmen eines Stakeholder-Tages den offenen Dialog mit Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaftsvertretern, Wissenschaftlern und Partnern gesucht. Die Ergebnisse dieses Austausches sind in unsere Nachhaltigkeitsstrategie eingeflossen.

Eine wesentliche an uns gerichtete Forderung war die nach mehr Transparenz. Bereits durch unsere Nachhaltigkeitsberichte informieren wir detailliert über unsere Fortschritte in diesem Bereich und veröffentlichen zahlreiche Daten. Nun kommen wir auch einer zentralen Forderung aus dem Stakeholder-Tag, einer Veröffentlichung unseres Lieferantenportfolios, nach. Wir haben bereits in diesem Monat einen großen Teil unserer Fertigwarenlieferanten veröffentlicht. Weitere Detailinformationen werden noch in diesem Jahr folgen. Damit kommen wir auch den Forderungen der Transparenzverpflichtung des sogenannten „Transparency Pledge“ nach.

Sehr intensiv diskutiert wird in den Medien auch unsere Zusammenarbeit mit der Türkei, ein wichtiger Beschaffungsmarkt für HUGO BOSS. Wie Sie sicher wissen, betreiben wir in Izmir ein großes Werk mit 4.000 Mitarbeitern. Diese Niederlassung wird nach unseren weltweit einheitlichen Standards geführt. Die dortige Zusammenarbeit richtet sich somit nach den in unserem Code of Conduct festgelegten Regeln. Viele der dortigen Mitarbeiter sind schon seit Jahren bei uns beschäftigt und machen einen hervorragenden Job. Wir fühlen uns diesen Kollegen sehr verbunden. Und, weil gegenteilige Vorwürfe immer wieder aufkommen: Jeder Mitarbeiter von HUGO BOSS, egal an welchem Standort, hat selbstverständlich das Recht, sich gewerkschaftlich zu organisieren.

HUGO BOSS hat die auch an unserer letzten Hauptversammlung vorgebrachte Kritik der türkischen Gewerkschaft Teksif dennoch aufgenommen und aufgearbeitet. Hierfür haben wir einen Schlichter eingeschaltet, um die Gespräche mit der Gewerkschaft konstruktiv zu gestalten und dauerhafte Lösungen herbeizuführen. Selbstverständlich hat die Gewerkschaft auch an unserem Stakeholder Dialog im Oktober 2016 teilgenommen. Zudem haben weitere Treffen in Istanbul stattgefunden. Sie sehen, meine Damen und Herren, wir bemühen uns um eine gute Zusammenarbeit. Was wir jedoch nicht akzeptieren werden, sind grobe Verletzungen unserer Unternehmensrichtlinien und der im Code of Conduct festgeschriebenen Leitlinien zur Zusammenarbeit.

Nun noch ein paar Worte zu unseren Nachhaltigkeitsaktivitäten in diesem Jahr. Mehr Transparenz habe ich bereits angesprochen. Daneben werden wir weiteren wichtigen Initiativen beitreten, wie aktuell der Initiative Better Cotton und der Umweltinitiative Zero Discharge of Hazardous Chemicals. Wir werden unser nachhaltiges Produktportfolio ausbauen und Innovationen auf diesem Gebiet fördern. Wir arbeiten beispielsweise am Einsatz von Ananas-Kunstlederfasern und anderen nachhaltigen Materialien. Wir werden ferner den Dialog mit den Nichtregierungsorganisationen weiter ausbauen und uns in sinnvolle Projekte einbringen. So hat das Textilbündnis ein Projekt für Frauenrechte in Indien ins Leben gerufen, an dem wir uns beteiligen werden, sobald dieses gestartet wird.

Wir sind uns darüber im Klaren, dass es für uns noch einiges auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit zu tun gibt. Dennoch bin ich überzeugt, dass wir auf einem sehr guten Weg sind. Ich selbst werde mich hier weiterhin stark einbringen.

Meine Damen und Herren, meine Ausführungen machen deutlich, dass bei HUGO BOSS viel in Bewegung ist. Die Veränderung unserer strategischen Ausrichtung baut auf dem auf, was in den vergangenen Jahrzehnten der Kern unseres Erfolges war. Wir scheuen aber auch nicht davor zurück, Fehler der Vergangenheit zu korrigieren und neues Terrain zu erkunden. Es ist offensichtlich, dass diese Veränderungen nicht über Nacht geschehen.

Dieses Jahr ist jedoch eine entscheidende Etappe auf diesem Weg. Aus finanzieller Sicht wird 2017 ein Jahr der Stabilisierung werden. Wir gehen davon aus, dass sich der Konzernumsatz weitgehend stabil entwickelt. Regional betrachtet sollte sich Asien etwas besser und Amerika etwas schlechter als der Konzerndurchschnitt entwickeln. Für die Region Europa erwarten wir ähnlich wie für den Gesamtkonzern

eine stabile Umsatzentwicklung. Der Umsatztrend im eigenen Einzelhandel sollte sich im Verlauf des Jahres kontinuierlich verbessern. Für das Gesamtjahr liegt das obere Ende unserer Wachstumsprognose im mittleren einstelligen Prozentbereich. Der Umsatz im Großhandelsgeschäft sollte hingegen im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich sinken. Maßgeblich für den Rückgang wird nochmals das US-Geschäft sein, wo die Bereinigungen im Vertrieb und eine schwache Nachfrage Umsatzeinbußen im niedrigen zweistelligen Prozentbereich nach sich ziehen werden.

Analog zum Umsatz rechnen wir auch mit einer stabilen Ergebnisentwicklung. Das EBITDA vor Sondereffekten sollte sich innerhalb eines Korridors von minus 3 % bis plus 3 % bewegen. Diese Prognose unterstellt einen leichten Anstieg der Rohertragsmarge und der operativen Aufwendungen. Neben den Aufwendungen im Digitalbereich werden auch die Marketingkosten im Vergleich zum Umsatz leicht steigen, um die Veränderungen in der Positionierung unserer Marken zu unterstützen. Positive Effekte aus Kosteneinsparungen und Storeschließungen werden den Kostenanstieg begrenzen. Da wir zudem - anders als im Vorjahr - keine wesentlichen Sondereffekte erwarten, gehen wir von einer Steigerung des Konzernergebnisses im zweistelligen Prozentbereich aus.

Bereits vor zwei Woche haben wir die Ergebnisse des ersten Quartals veröffentlicht. Sie zeigen, dass wir auf einem guten Weg sind, die Jahresziele zu erreichen. Umsatz und Ergebnis sind in den ersten drei Monaten gestiegen. Dank des soliden Wachstums in den Kernmärkten Großbritannien und China konnten wir die Umsätze in Europa und Asien steigern. Damit wurden die Einbußen in Amerika mehr als ausgeglichen. Alles in allem war unser Jahresauftakt sehr solide.

Schon heute richtet sich unser Blick immer stärker auf das kommende Jahr, in dem wir auf einen nachhaltig profitablen Wachstumskurs zurückkehren wollen. Lassen Sie mich ein paar Meilensteine auf dem Weg dorthin skizzieren:

In rund drei Wochen werden wir die neue Frühjahr/Sommer 2018 Kollektion von HUGO auf der Messe Pitti Imagine Uomo vorstellen, dem wichtigsten Branchentreffen im Bereich der Herrenmode in Florenz.

Einige Wochen später werden wir auch die veränderte Ausrichtung der Marke BOSS mit einer Modenschau im Rahmen der New York Fashion Week präsentieren. In dieser Kollektion werden BOSS Green und BOSS Orange erstmalig vollständig in die Kernmarke BOSS integriert sein.

Über den Sommer hinweg werden wir die neuen Kollektionen dann an den Handel verkaufen. Der Auftragseingang wird eine erste Indikation für den kommerziellen Erfolg sein. Es wird allerdings noch bis Ende dieses Jahres dauern, bis die Kollektionen vollständig in den Stores sein werden.

Sie können sich sicher gut vorstellen, dass die zahlreichen Veränderungen und Neuerungen unseren Mitarbeitern viel abverlangen. Aber Motivation und Einsatzbereitschaft stimmen. Unsere Mitarbeiter identifizieren sich in hohem Maße

mit dem Unternehmen, seinen Marken und seinen Produkten. Sie sind sehr stolz, für HUGO BOSS zu arbeiten.

Es ist mir deshalb auch wichtig, mich im Namen des Vorstands bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihre Arbeit und ihre Einsatzbereitschaft zu bedanken.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, auch Ihnen gebührt unser Dank. Sie sind uns in einer schwierigen Zeit treu geblieben. Wir werden unser Bestes geben, um dieses Vertrauen zu rechtfertigen.

Wir haben einige spannende Monate vor uns. 2017 wird sehr viel mehr sein als nur ein Übergangsjahr. In den nächsten Monaten werden wir unsere finanzielle Entwicklung weiter stabilisieren und die strategische Neuausrichtung vorantreiben. Die positive Resonanz unserer Handelspartner und Kunden auf das veränderte Markenportfolio bestärkt mich darin, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Ich bin deshalb überzeugt, dass wir 2017 als ein "großes Jahr des Fortschritts" bewerten können, wenn wir uns im nächsten Jahr wieder zur Hauptversammlung treffen.

Meine Damen und Herren, ich bedanke mich für Ihre wertvolle Aufmerksamkeit.