

ZUSAMMEN- GEFASSTER LAGEBERICHT

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND KONZERNSTRUKTUR

- Positionierung im Premiumsegment des globalen Bekleidungsmarkts
- Konsequente Verfolgung einer Zweimarkenstrategie mit BOSS und HUGO
- Vertrieb über eigenen Einzelhandel und Großhandel – online und stationär

Geschäftstätigkeit

Konzern im Überblick



2,8
Umsatz (Mrd. EUR)



~14.700
Mitarbeiter



129
Länder

HUGO BOSS gehört zu den global führenden Unternehmen im Premiumsegment des Bekleidungsmarkts. Mit rund 14.700 Mitarbeitern weltweit entwickelt und vertreibt das in Metzingen (Deutschland) ansässige Unternehmen unter den **Marken BOSS und HUGO** hochwertige Mode und Accessoires für Damen und Herren. Mit seiner Konzernstrategie zielt das Unternehmen auf die kontinuierliche Steigerung der Markenbegehrlichkeit ab. Im Geschäftsjahr 2018 erzielte der Konzern mit dem Vertrieb von moderner Konfektion, eleganter Abendbekleidung, Freizeitmode, Schuhen sowie Accessoires einen Umsatz von 2,8 Mrd. EUR. Darin enthalten sind zudem Lizenzeinnahmen, die das Unternehmen mit Produkten wie Düften, Brillen, Uhren und Kindermode erwirtschaftet. → **Mitarbeiter**, → **Konzernstrategie**

Die **Entwicklung der BOSS und HUGO Kollektionen** erfolgt überwiegend in der Konzernzentrale in Metzingen (Deutschland) und ist in die drei Prozessschritte Design, Modellentwicklung und technische Produktentwicklung gegliedert. Für die Innovations- und Entwicklungsarbeit einiger Produktgruppen ist zudem das Kompetenzzentrum in Coldrerio (Schweiz) verantwortlich. → **Forschung und Entwicklung**

HUGO BOSS fertigt 17% des gesamten Beschaffungsvolumens in eigenen Werken. 83% werden von externen Zulieferern in Lohnfertigung hergestellt oder als Handelsware bezogen. Die **Eigenfertigung** erfolgt an vier Produktionsstandorten in Europa, welche sich in Izmir (Türkei), Metzingen (Deutschland), Morrovalle (Italien) und Radom (Polen) befinden. Die Partnerbetriebe sind überwiegend in Osteuropa und Asien angesiedelt. → **Beschaffung und Produktion**

HUGO BOSS Kunden können heute in **129 Ländern** Produkte von BOSS und HUGO erwerben. Der Konzern gliedert seinen Vertrieb in drei Absatzregionen, wobei Europa mit einem Anteil von 62% die umsatzstärkste Region darstellt. In Amerika und Asien werden 20% beziehungsweise 15% des Konzernumsatzes generiert. Innerhalb dieser Absatzregionen entfallen insgesamt rund 63% des Umsatzes auf die **sechs Kernmärkte** Deutschland, USA, Großbritannien, China, Frankreich und Benelux. 3% des Konzernumsatzes entfallen auf das Lizenzgeschäft. → **Ertragslage, Umsatz und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente**

HUGO BOSS Vertriebsformate
Konzerneigener Einzelhandel (Retail)

Freistehende Geschäfte

In Eigenregie geführte freistehende Geschäfte in bevorzugten Lagen


Shop-in-Shops

Selbst geführte Shop-in-Shops auf den Flächen von Partnern


Outlets

Verkauf von Waren der Vorsaison in spezialisierten Geschäften in stark frequentierten Randlagen


E-Commerce

hugoboss.com sowie kontrollierter Vertrieb auf Multibrand-Plattformen

Großhandel

Multibrand-Verkaufspunkte

Kategoriegeschäft auf Verkaufsflächen mit eingeschränktem eigenen Branding


Shop-in-Shops

Durch Partner geführte BOSS und HUGO Shop-in-Shops


Franchise

Durch Partner geführte freistehende BOSS Geschäfte


Online

Onlinevertrieb durch Partner

Der Vertrieb der Marken BOSS und HUGO erfolgt sowohl über den eigenen Einzelhandel als auch den Großhandel, sowohl online als auch stationär. Der **eigene Einzelhandel** bildet dabei den wichtigsten Vertriebskanal und wurde in den vergangenen Jahren verstärkt ausgebaut, um die Kundenbedürfnisse noch stärker in den Mittelpunkt zu stellen. Wie schon im Vorjahr machte er auch im Geschäftsjahr 2018 63% des Konzernumsatzes aus. Zum Jahresende betrieb der Konzern weltweit 442 freistehende Einzelhandelsgeschäfte (2017: 439). Zusätzlich betreibt HUGO BOSS Outlets sowie in Kooperation mit ausgewählten Großhändlern ein Konzessionsmodell in Form von selbst bewirtschafteten Shop-in-Shops in Department Stores. Durch die Ausweitung seiner Omnichannel-Services verknüpft der Konzern sein stationäres Einzelhandelsgeschäft zunehmend mit dem E-Commerce-Geschäft. Über die Website hugoboss.com können Kunden die Markenwelten von BOSS und HUGO erleben und in neun europäischen Ländern, den USA und China Produkte online bestellen. Zudem soll das Konzessionsmodell durch Kooperationen mit sogenannten Multibrand-Plattformen zukünftig auch vermehrt im Onlinebereich eingesetzt werden.

Über den **Großhandelskanal** wurden im Geschäftsjahr 2018, unverändert zum Vorjahr, 34% des Konzernumsatzes erzielt. Zu seinen Großhandelspartnern zählt der Konzern Department Stores, oftmals familiengeführte Fachhändler und Franchisenehmer. Zudem gewinnt die Zusammenarbeit mit spezialisierten Onlinehändlern zunehmend an Bedeutung. Während Department Stores und Fachhändler BOSS und HUGO entweder in separaten Shop-in-Shops oder im Multibrand-Umfeld vertreiben, führen Franchisenehmer freistehende Geschäfte hauptsächlich der Marke BOSS nach den Vorgaben des Konzerns vor allem in kleineren, nicht durch den eigenen Einzelhandel erschlossenen Märkten. Insgesamt umfasst das Großhandelsgeschäft rund 6.500 Verkaufspunkte (2017: 6.700). Inklusive der eigenen freistehenden Einzelhandelsgeschäfte, Shop-in-Shops und Outlets können Kunden damit HUGO BOSS Produkte weltweit an 7.600 Verkaufspunkten erwerben (2017: 7.800). → **Konzernstrategie**, → **Ertragslage**

Konzernstruktur

Alle wichtigen Leitungsfunktionen sind in der Konzernzentrale in Metzingen (Deutschland) gebündelt. Die Steuerung des Konzerns obliegt der **Muttergesellschaft** HUGO BOSS AG, die als deutsche Aktiengesellschaft über eine duale Führungs- und Kontrollstruktur verfügt. Der Vorstand trägt die Verantwortung für die Strategie wie auch für die Steuerung des Konzerns. Dessen Geschäftsführung wird vom Aufsichtsrat überwacht. Dieser steht dem Vorstand auch beratend zur Seite. Des Weiteren setzt sich der HUGO BOSS Konzern, zusätzlich zur HUGO BOSS AG, aus **60 konsolidierten Tochtergesellschaften** zusammen, welche die Verantwortung für die lokalen Geschäftstätigkeiten tragen. 38 Tochtergesellschaften sind hierbei als Vertriebsgesellschaften organisiert, drei als Produktionsgesellschaften. → **Konzernanhang, Konsolidierungskreis**

Der HUGO BOSS Konzern ist **regional strukturiert**. Die Regionen Europa inklusive Naher Osten und Afrika, Amerika und Asien/Pazifik sowie das Lizenzgeschäft bilden die Geschäftssegmente des Konzerns.

HUGO BOSS Konzernstruktur

Vorstand				
Zentralbereiche	Beschaffung/Produktion		Kommunikation	
	Central Services		Konzerneigener Einzelhandel	
	Controlling/Risikomanagement		Kreativmanagement	
	Finanzen/Steuern		Lizenzen	
	Global Merchandising		Logistik	
	Global Sustainability		Markenmanagement	
	Innenrevision		Personal	
	Investor Relations		Recht/Compliance	
	IT		Vertrieb	
Geschäftssegmente	Europa inkl. Naher Osten/Afrika	Amerika	Asien/Pazifik	Lizenzen
Hubs/Einzelmärkte	Nordeuropa	USA/ Kanada/ Lateinamerika	China	Südostasien/ Pazifik
	Zentraleuropa			
	Südeuropa			

Die in den **Zentralbereichen** der HUGO BOSS AG angesiedelten Funktionen decken wesentliche Teile der Wertschöpfungskette ab, insbesondere die Entwicklung der Kollektionen, deren Produktion und Beschaffung sowie ihre Distribution in die Märkte. Die Ausgestaltung und Umsetzung der zentral entwickelten Konzernstrategie erfolgt marktindividuell, um eine strikte Kundenorientierung sicherzustellen und schnell auf marktspezifische Entwicklungen reagieren zu können. Die **einzelnen Märkte** sind in Hubs zusammengefasst, die von jeweils einem Verantwortlichen geführt werden, der direkt an den Vertriebsvorstand der HUGO BOSS AG berichtet. Damit sind eine enge Abstimmung mit den Zentralfunktionen und kurze Entscheidungswege gewährleistet. Außerdem sind in den Hub-Organisationen bestimmte Funktionen länderübergreifend gebündelt, um spezialisierte Kompetenzen effektiv zu nutzen und Kostensynergien zu erzielen.

Hauptstandorte/Weltweite Marktpräsenz

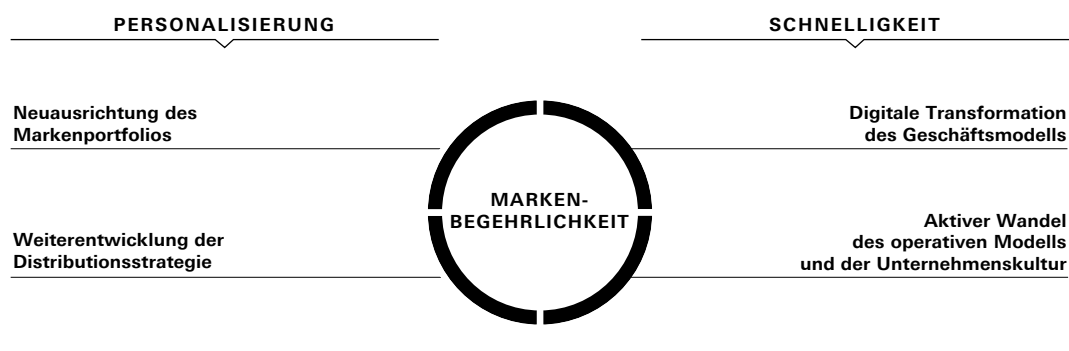


KONZERNSTRATEGIE

- Konzern verfolgt Zweimarkenstrategie mit BOSS und HUGO
- Fokus auf Personalisierung und Schnelligkeit zur Steigerung der Markenbegehrlichkeit
- Operatives Ergebnis soll bis 2022 deutlich schneller steigen als der Umsatz

Das **Umfeld** von HUGO BOSS hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Die Wachstumsraten der Premium- und Luxusbekleidungsbranche haben sich, vor allem im Bereich der klassischen Konfektion, deutlich verringert. Gleichzeitig konnten die Casualwear- und Athleisurewear-Segmente des globalen Bekleidungsmarkts sowie der Bereich Contemporary Fashion deutliches Wachstum verzeichnen. Auch der Weg zum Kauf von Bekleidung hat sich verändert: **Konsumenten** nutzen heute vor allem digitale Kanäle, um sich über Trends und das Angebot einzelner Marken zu informieren. Obwohl die große Mehrheit der Käufe weiterhin stationär getätigt wird, realisiert der Onlinehandel aktuell überproportionales Wachstum. Zudem erwarten die Kunden, dass sich digitale Angebote und das stationäre Einkaufserlebnis nahtlos ergänzen.

Strategische Handlungsfelder



Die Konzernstrategie berücksichtigt diese Veränderungen. Sie zielt darauf ab, dass der Konzernumsatz im Jahr 2019 und darüber hinaus stärker zulegt als das relevante Marktsegment. Zudem soll ab 2019 das operative Ergebnis (EBIT) deutlich stärker als der Umsatz wachsen. Die **Vision, die begehrlichste Fashion- & Lifestyle-Marke im Premiumbereich zu sein**, leitet dabei das Handeln des Unternehmens. HUGO BOSS ist überzeugt, dass die Begehrlichkeit seiner Marken langfristig der wichtigste Faktor für den Unternehmenserfolg sein wird. Die Ziele, die besten Mitarbeiter zu beschäftigen, die Kundenzufriedenheit zu maximieren und die besten Produkte in der Branche anzubieten, folgen diesem Grundgedanken und zahlen auf profitables Wachstum ein. Um die Begehrlichkeit seiner Marken weiter zu erhöhen, konzentriert sich HUGO BOSS im Rahmen seines Geschäftsplans 2022 auf zwei strategische Prioritäten: **Personalisierung** und **Schnelligkeit**. → Konzernstrategie, Geschäftsplan 2022

Das Unternehmen wird daher in den kommenden Jahren seinen **Fokus auf personalisierte Angebote** ausweiten. Mit einer individuelleren Kundenansprache, einem stärker personalisierten Produktangebot und einem unverwechselbaren Einkaufserlebnis soll die Kundenzufriedenheit nachhaltig gesteigert werden. Dabei baut HUGO BOSS auf seine Stärken: das globale Einzelhandelsnetzwerk, das systematische Kundenbeziehungsmanagement und die große Erfahrung in der Maßkonfektion.

Zudem wird HUGO BOSS **zentrale Geschäftsprozesse beschleunigen** und deutlich agiler gestalten. Das Unternehmen wird damit künftig noch schneller und flexibler auf die Wünsche seiner Kunden und auf neue Markttrends reagieren können. Zentrale Hebel sind die bestehenden Kompetenzen von HUGO BOSS in den Bereichen Produktdesign und -entwicklung, die moderne Logistik- und IT-Infrastruktur sowie der Einsatz digitaler Showrooms.

Die beiden Prioritäten Personalisierung und Schnelligkeit leiten das konkrete Handeln des Unternehmens innerhalb der **vier strategischen Handlungsfelder**: HUGO BOSS richtet sein Markenportfolio und die Positionierung seiner Konzernmarken neu aus. Darauf aufbauend entwickelt das Unternehmen seine Distributionsstrategie konsequent weiter. Außerdem treibt der Konzern die digitale Transformation seines Geschäftsmodells voran und strebt einen aktiven Wandel des operativen Modells und der Unternehmenskultur an, um zentrale Geschäftsprozesse agiler und schneller zu gestalten sowie unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern.

Neuausrichtung des Markenportfolios

Um seine Kunden klar und stringent anzusprechen, agiert das Unternehmen mit zwei Marken – **BOSS und HUGO**. Während sich beide Marken durch individuelle Attribute klar voneinander unterscheiden und unterschiedliche Kundengruppen ansprechen, haben sie gleichermaßen hohe Ansprüche an gemeinsame Werte wie Qualität und Passform, Innovation und Nachhaltigkeit.

Zwei starke Marken

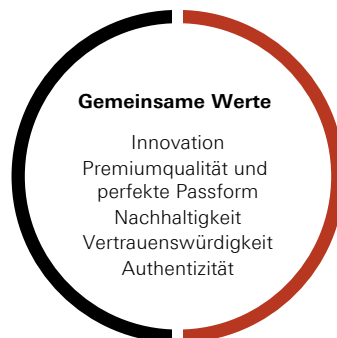
BOSS
HUGO BOSS

HUGO
HUGO BOSS

Markenwerte

Maskulinität/Femininität
Sexiness
Erfolg
Stil
Präzision

BOSS dresses the drive.



Markenwerte

In der Welt zuhause
Immer neugierig
Ausdrucksstark
und authentisch

**HUGO is the platform
of self-expression.**

BOSS Markenstrategie

Mit der Marke BOSS spricht das Unternehmen einen statusorientierten, rational geprägten Kunden an, der sich klassisch-modern und hochwertig kleiden möchte. Der **BOSS Kunde** hat höchste Ansprüche an Qualität und Passform und legt großen Wert auf ein adäquates Preis-Leistungs-Verhältnis. Auch das Einkaufserlebnis muss höchsten Ansprüchen genügen, vor allem hinsichtlich eines persönlichen Services. Diesem Kunden bietet BOSS im gehobenen Premiumsegment selbstbewusste Businessmode und raffinierte Freizeitkollektionen, die sich durch höchste Qualität, elegante Schnitte und klare Designs auszeichnen.

Als Antwort auf einen modernen Lebensstil gewinnen das stärkere Zusammenspiel von moderner Konfektion mit Casualwear-Elementen, flexiblere Anzugskombinationen, beispielsweise im Rahmen des „**Mix & Match**“-Sortiments, sowie die stärkere Integration von Performance-Elementen, wie etwa bei Anzügen des „**Stretch-Tailoring**“-Programms, zunehmend an Bedeutung. Aufbauend auf seiner langjährigen Erfahrung und seinem umfangreichen Angebot in der Bekleidung, erhofft sich BOSS ebenfalls Wachstumsimpulse im Bereich Schuhe und Accessoires.

BOSS hat sein Angebot in den **Einstiegspreislagen** des gehobenen Premiumsegments im Jahr 2018 qualitativ gestärkt und damit das Wertversprechen seiner Kollektionen verbessert. Mit der Linie **BOSS Tailored** bedient die Marke gehobene Kundenansprüche in der Konfektion und der Casualwear. Die in einer exklusiven Edition in Deutschland hergestellten **Full-Canvas-Anzüge** verkörpern das präzise Design und die meisterhafte Handwerkskunst von BOSS und bestechen durch eine unvergleichliche Flexibilität und höchsten Tragekomfort. Die gleiche Verarbeitungsqualität kommt auch in der Spitze der Kollektion, dem personalisierten „**Made to Measure**“-Angebot in den Kategorien Anzug, Hemd und Schuhe, zum Einsatz. Die „Made to Measure“-Produkte werden individuell angepasst und maßgeschneidert, sodass sich der Kunde vom modischen Mainstream differenzieren kann.

Die Repositionierung der Marke BOSS wird von zahlreichen Events und Kampagnen begleitet. So präsentiert sich BOSS regelmäßig im Rahmen renommierter **Fashion Shows**. Im Jahr 2018 stellten die BOSS Menswear und die BOSS Womenswear ihre neuen Kollektionen erstmals wieder gemeinsam auf der New York Fashion Week vor. Ein 360°-Ansatz soll die Konsistenz der **Marketingkampagnen** von den Web- und Social-Media-Auftritten über die Außenwerbung bis hin zur Schaufenstergestaltung der Einzelhandelsgeschäfte sicherstellen. Zur verstärkten Interaktion mit Konsumenten über digitale Kanäle wird das Unternehmen dabei künftig zunehmend auf Social-Media-Kampagnen setzen. Auch transportiert das Unternehmen mit dem **Sponsoring der Premiumsportarten** Golf, Segeln, Motorsport und Fußball Markenwerte wie Erfolg, Präzision, Innovation und Nachhaltigkeit. Im Rahmen seiner **Kooperation** mit dem Automobilhersteller Porsche in der Formel E wird BOSS in der ersten Jahreshälfte 2019 eine eigens entwickelte Kapselkollektion verschiedener Menswear-Styles anbieten.

HUGO Markenstrategie

HUGO zielt im Unterschied zu BOSS auf einen deutlich stärker modisch ausgerichteten Kunden ab, für den der Kleidungsstil ein wichtiges Element ist, um die eigene Persönlichkeit auszudrücken. Der **HUGO Kunde** ist aufgeschlossen, individuell und spontan und kauft oftmals auch online oder mobil ein. Dieser breiten und tendenziell jüngeren Kundenschnitt bietet HUGO hochmodische Kollektionen im Business- und Casualwear-Bereich an, die sich durch progressive Designs und eine klare Modeaussage auszeichnen. Dabei bleibt HUGO unverändert im Premiumsegment des Markts verankert. Mit einem Fokus auf den Bereich Contemporary Fashion differenziert sich die Marke jedoch in der Modeaussage und auch preislich von BOSS. So liegen die Preise von HUGO weltweit bis zu 30% unter denen von BOSS. Das Unternehmen geht davon aus, den Umsatz der Marke HUGO bis 2022 überproportional steigern zu können.

Eine Vielzahl von **Events und Kampagnen** begleitet die Schärfung der Positionierung von HUGO. Dabei trägt das Unternehmen dem im Vergleich zur Marke BOSS stärker digital ausgerichteten Kaufverhalten des HUGO Kunden Rechnung. So wurde vergangenes Jahr die Fashion Show der HUGO Menswear und Womenswear im Rahmen der Berlin Fashion Week von einer umfangreichen digitalen Kampagne begleitet. Die Show wurde per Livestream auf der Website und in den sozialen Medien übertragen. Im Rahmen seiner **Social-Media-Aktivitäten** setzt das Unternehmen insbesondere bei HUGO verstärkt auf die Zusammenarbeit mit Modebloggern und Influencern. Diese Maßnahmen erhöhen die Reichweite und steigern den Bekanntheitsgrad und die Glaubwürdigkeit der Marke.

Womenswear

Die Womenswear, die im Jahr 2018 10% des Konzernumsatzes ausmachte, ist ein wichtiger Teil des Geschäfts von HUGO BOSS. Die **modische und preisliche Positionierung** der beiden Marken BOSS und HUGO in der Womenswear entspricht dabei der Ausrichtung in der Menswear. Eine stärkere Vereinheitlichung von Farb- und Themenkonzepten verbessert die Konsistenz in den Kollektionsaussagen der Menswear und der Womenswear. Dabei wird der Modegrad in Teilen der Kollektion deutlich erhöht. Auch die Ausweitung sogenannter **Kapselkollektionen und Kollaborationen** mit Markenbotschaftern bieten attraktive Wachstumschancen. Im Jahr 2018 lancierte das Unternehmen etwa mit der „Made in Germany“-Kollektion eine Auswahl exklusiv in Deutschland entworfener und gefertigter Einzelstücke, jeweils sechs für Damen und sechs für Herren. Als Gesichter der Kampagne wählte BOSS das deutsche Topmodel Toni Garrn und den Hollywood-Schauspieler Daniel Brühl.

Weiterentwicklung der Distributionsstrategie

HUGO BOSS richtet seine **Distribution** konsequent an dem Einkaufsverhalten der Zielkunden von BOSS und HUGO aus. Beide Marken werden sowohl über den eigenen Einzelhandel als auch den Großhandel, sowohl online als auch stationär vertrieben. Der Konzern legt dabei größten Wert auf einen global konsistenten Markenauftritt. Vor diesem Hintergrund wurden die Verkaufspreise in den verschiedenen Absatzregionen in den vergangenen Jahren weitgehend harmonisiert.

Distributionsstrategie

 Eigener Einzelhandel (Umsatzanteil 2018: 63 %)		 Großhandel (2018: 34 %)
Ausschöpfen des Potenzials im Onlinegeschäft Ausweitung des Konzessionsmodells Ausschöpfen des vollen Potenzials von hugoboss.com Ausbau von Omnichannel-Services Ausweitung des Social Commerce	Steigerung der Flächenproduktivität Optimierung des Storeportfolios Modernisierung bestehender BOSS Stores Ausbau von Omnichannel-Services Verbesserung des Produktangebots und der Services	Weitere Stärkung strategischer Partnerschaften Vereinfachung des Verkaufsprozesses Verbesserung des Produktangebots Aufwertung der Markenpräsentation Ausbau von Onlinekooperationen
 Lizenzen (2018: 3 %)		

Ausschöpfen des Potenzials im Onlinegeschäft

Große Wachstumschancen sieht das Unternehmen vor allem im Ausbau des eigenen **Onlinegeschäfts**. Bis 2022 plant der Konzern eine Vervierfachung des Umsatzes in diesem Vertriebskanal. Hierzu sollen maßgeblich die Ausweitung des Konzessionsmodells im Onlinegeschäft und das Ausschöpfen des Potenzials im eigenen Onlinestore hugoboss.com beitragen.

HUGO BOSS strebt auf selektiver Basis engere Kooperationen mit solchen Multibrand-Plattformen an, deren Auftritt den Werten der Marken BOSS und HUGO bestmöglich entspricht. Eine wesentliche Maßnahme ist dabei die **Ausweitung des Konzessionsmodells** auf den Onlinebereich. Dieses Geschäftsmodell, bei dem HUGO BOSS im eigenen Namen und auf eigene Rechnung an Kunden verkauft, hat das Unternehmen im Geschäft mit stationären Händlern bereits vor Jahren erfolgreich eingeführt. Es ermöglicht HUGO BOSS die direkte Steuerung der Präsentation und des Vertriebs seiner Marken in den Angeboten seiner Partner. In diesem Zusammenhang hat HUGO BOSS im Jahr 2018 unter anderem seine Partnerschaft mit dem renommierten Onlineanbieter Zalando intensiviert und das

Produktangebot der Marke BOSS ausgebaut. Das Unternehmen ist damit in der Lage, Kundenwünsche noch besser bedienen zu können. In den kommenden Jahren bilden die Regionen Asien/Pazifik und Europa Schwerpunkte für die Ausweitung des Konzessionsmodells im Rahmen von Onlinekooperationen.

HUGO BOSS will darüber hinaus das Potenzial seines **Onlinestores hugoboss.com** zukünftig voll ausschöpfen und diesen dabei zu einem digitalen Flagship-Store entwickeln. Dafür optimiert das Unternehmen kontinuierlich die Nutzerfreundlichkeit seiner Website, die Stand heute bereits in elf wichtigen Absatzmärkten präsent ist. Im Jahr 2018 trugen vor allem die Schaffung zweier separater Markenwelten für BOSS und HUGO, weitere Verbesserungen im Seitenaufbau und in der Navigation von Website und mobiler App sowie die Integration zusätzlicher Services wie des „Online Fit Finders“ oder des „Online Stylists“ zu einer deutlichen Erhöhung der Nutzerfreundlichkeit bei. Für das Jahr 2019 plant das Unternehmen insbesondere einen weiteren Ausbau personalisierter Onlineangebote. Zukünftig soll zudem die Ausweitung von hugoboss.com auf bisher vom Unternehmen nicht erschlossene Onlinemärkte zum Umsatzwachstum beitragen. Auch sieht das Unternehmen Potenzial in der zunehmend kommerziellen Nutzung bisher rein für Kommunikationszwecke verwendeter digitaler Kanäle, wie beispielsweise Instagram.

Steigerung der Flächenproduktivität

Die Steigerung der Flächenproduktivität im eigenen stationären Einzelhandel stellt für HUGO BOSS einen weiteren wesentlichen Wachstumshebel dar. HUGO BOSS strebt an, seinen Umsatz pro Quadratmeter bis zum Jahr 2022 um durchschnittlich 4% pro Jahr zu steigern. Dazu soll neben der **Optimierung des Storeportfolios** vor allem die **Aufwertung des Einkaufserlebnisses** beitragen.

Der Konzern sieht die Möglichkeit, die Distribution von BOSS und HUGO mit **selektiven Neueröffnungen** auszubauen. Insbesondere im chinesischen Markt sieht der Konzern Potenzial zur Eröffnung weiterer BOSS Geschäfte in den kommenden Jahren. Nach den im Jahr 2018 erfolgten Eröffnungen erster HUGO Stores mit eigenem Storekonzept in ausgewählten europäischen Metropolen wie Amsterdam, London und Paris plant das Unternehmen in den kommenden Jahren auch für HUGO weitere Eröffnungen. Umgekehrt wird das Unternehmen **auslaufende Mietverträge** nutzen, um eigene Einzelhandelsgeschäfte, die die Produktivitäts- und Renditeanforderungen nicht erfüllen, entweder zu verkleinern, räumlich zu verlagern oder letztlich zu schließen. HUGO BOSS rechnet folglich damit, dass die Gesamtverkaufsfläche im eigenen Einzelhandel in den kommenden Jahren in etwa stabil bleiben wird. → **Ertragslage, Umsatzlage**

Einen weiteren wichtigen Hebel zur Steigerung der Flächenproduktivität sieht das Unternehmen in der Aufwertung des Einkaufserlebnisses. Neben der weiteren **Optimierung des Produktangebots** spielen dabei auch **verbesserte Serviceleistungen** eine große Rolle. So hat HUGO BOSS die Trainingsangebote für sein Verkaufspersonal ausgebaut, um die Qualität der Beratung weiter zu steigern. Auch die konsequente **Renovierung bestehender BOSS Stores** mit dem im Jahr 2018 bereits an ausgewählten Standorten implementierten neuen Storekonzept stellt eine wesentliche Investition in die Aufwertung des Einkaufserlebnisses dar. Schließlich kommt dem **Ausbau von Omnichannel-Services** eine besondere Bedeutung zu. Schon heute kann der Kunde beispielsweise prüfen, ob ein im Onlinestore angebotenes Produkt auch im nächstgelegenen BOSS Store verfügbar ist. In Europa und den USA sind zudem bereits Services wie „Click & Collect“ – das Abholen online gekaufter Artikel im Geschäft – oder „Order from Store“ – die Onlinebestellung fehlender Größen oder Artikel im Geschäft – verfügbar.

Weitere Stärkung strategischer Partnerschaften im Großhandelskanal

Das Großhandelsgeschäft bleibt für HUGO BOSS auch in Zukunft ein wichtiger Vertriebskanal. Der Konzern will deshalb seine **strategischen Partnerschaften im Großhandelsbereich** weiter stärken. Vor allem durch die verbesserte Ausrichtung des Produktangebots auf die Bedürfnisse seiner Handelspartner, Maßnahmen zur Aufwertung der Markenpräsentation am Verkaufspunkt sowie den Ausbau von Kooperationen im Onlinebereich sieht der Konzern auch im Großhandelsgeschäft

Wachstumsmöglichkeiten. Potenzial besteht zudem in der Vereinfachung des Verkaufsprozesses, insbesondere durch den verstärkten Einsatz digitaler Showrooms. HUGO BOSS behält es sich vor, seine Distribution im Großhandelsbereich dort weiter zu bereinigen, wo Markenpräsentation und Markenumfeld nicht den Anforderungen von BOSS und HUGO genügen. Schließlich rechnet das Unternehmen damit, dass das Großhandelsgeschäft weiterhin von Konsolidierungstendenzen im stationären Handel und Geschäftsaufgaben kleinerer, oftmals inhabergeführter Spezialisten geprägt sein wird.

Digitale Transformation des Geschäftsmodells

Die **Digitalisierung des Geschäftsmodells** bietet HUGO BOSS attraktive Möglichkeiten, den Kundennutzen nachhaltig zu erhöhen und Effizienzverbesserungen zu erzielen. Der Konzern baut dabei auf eine starke IT- und Logistikplattform. Die Potenziale zur Digitalisierung des Geschäftsmodells sollen, wo wirtschaftlich sinnvoll, entlang der gesamten Wertschöpfungskette genutzt werden.

Digitalisierung entlang der Wertschöpfungskette

				
Produkt- und Kollektionsentwicklung	Beschaffung und Produktion	Distribution und Logistik	Marketing	Vertrieb
Digitale Trenderkennung Einsatz digitaler Prototypen Digitale Stoff- und Zutatendatenbank	„Smart Factory“ in Izmir (Türkei) Digitale Vernetzung mit Zulieferern	Hoher Automatisierungsgrad Digitale Systeme zur Warenbedarfsplanung	Starker Fokus auf Onlinemarketing Einsatz von „Advanced Analytics“	Omnichannel-Services im eigenen Einzelhandel Digitaler Showroom im Großhandelsgeschäft

Das Unternehmen entwickelt seine Produkte verstärkt digital. Dabei verkürzt der **Einsatz digitaler Prototypen** zunehmend die Entwicklungszeiten. Die hohe Detailschärfe der 3D-Virtualisierung ermöglicht eine realitätsnahe Darstellung von Farben und Konturen. Die Produktentwicklung von Teilen der HUGO Kollektionen ist bereits heute vollständig digitalisiert. In den kommenden Jahren soll diese Technik ausgeweitet und schrittweise auch auf die Marke BOSS übertragen werden. Darüber hinaus erwartet HUGO BOSS durch den verstärkten Einsatz von Tools zur **digitalen Trenderkennung** sowie eine im Jahr 2018 eingeführte **digitale Stoff- und Zutatendatenbank** die Kollektionsentwicklungsphase in den kommenden Jahren weiter zu verkürzen. → **Forschung und Entwicklung**

Im Produktionsprozess fokussiert sich das Unternehmen auf die digitale Transformation seines größten eigenen Werks in Izmir (Türkei). Auf dem Weg hin zu einer **„Smart Factory“** wurden bereits wichtige Meilensteine wie die digitale Vernetzung sämtlicher Produktionsmaschinen, Mitarbeiter, Prozesse und Produkte erzielt. Dies ermöglicht bereits heute eine Nachverfolgung diverser Produktionsdaten in Echtzeit. Im Rahmen der Beschaffungsaktivitäten bietet zudem die verstärkte **digitale Vernetzung** mit den Zulieferern die Möglichkeit, Vorlaufzeiten zu reduzieren und darüber hinaus einheitliche Produktstandards sicherzustellen. → **Beschaffung und Produktion**

Zur effizienten Auslastung seiner Distributions- und Logistikkapazitäten setzt HUGO BOSS auf eine einheitliche, modernde IT-Plattform und einen **hohen Automatisierungsgrad seiner eigenen Distributionszentren**. So sind sowohl die drei in unmittelbarer Nähe zum Hauptsitz in Metzingen angesiedelten Distributionszentren für Hängewaren, Liegewaren und das europäische Onlinegeschäft als auch internationale Logistikstandorte wie etwa der in Midway, Georgia, USA, an das konzernweitliche ERP-System angebunden. Die modernen Lager garantieren eine hohe Geschwindigkeit und Qualität zur Versorgung insbesondere des eigenen Einzelhandelsnetzes mit verkaufsfertigen Waren.

Darüber hinaus optimieren digitale Systeme die **Warenbedarfsplanung** im eigenen Einzelhandel. Das Unternehmen verfügt damit über eine vollständig integrierte Sicht auf den Warenfluss und eine unmittelbar an der Kundennachfrage ausgerichtete Planung. Das Produktangebot wird dabei anhand der Kapazitäten einzelner Stores, standortspezifischer Charakteristika und individueller Produktlebenszyklen optimiert. In den nächsten Jahren liegt der Fokus auf der weiteren Flexibilisierung des Warenflusses, um Bestände auch kurzfristig regional und vertriebskanalübergreifend verlagern und dem Endkunden zugänglich machen zu können.

HUGO BOSS plant die Effektivität seiner Marketingausgaben in den kommenden Jahren weiter zu erhöhen. Rund drei Viertel des Marketingbudgets sollen dabei zukünftig auf **digitale Marketingkanäle** allokiert werden (2018: rund 70%). Ein Schwerpunkt liegt dabei auf dem Ausbau der Präsenz des Unternehmens in relevanten sozialen Netzwerken. Durch den Einsatz von „Advanced Analytics“ lässt sich die Wirksamkeit digitaler Marketingaktivitäten zudem effektiv messen und hilfreiche Rückschlüsse für zukünftige Marketingaktivitäten ziehen.

In den konzerneigenen Stores gewinnt der Einsatz digitaler Elemente weiter an Bedeutung. So sollen insbesondere die neu eingeführten Storekonzepte für BOSS und HUGO, die sich hinsichtlich der Einbindung von **Omnichannel-Services** deutlich von dem bisherigen Konzept unterscheiden, den Kunden ein verbessertes Einkaufserlebnis bieten. Neben dem Einsatz von Tablets setzt HUGO BOSS zur Kundenberatung dabei unter anderem auf große Touchscreens, sogenannte Experience Tables und Shoppable Kiosks, über die Produkte bequem bestellt werden können. Schließlich erweitern digitale Kanäle im Aftersales-Bereich das Serviceangebot. Zusätzlich zu der Veränderung des bestehenden Geschäftsmodells prüft der Konzern außerdem **neue Geschäftsideen** auf ihre Eignung, zum zukünftigen Unternehmenswachstum beizutragen.

Auch im Großhandelsgeschäft treibt HUGO BOSS die Digitalisierung weiter voran. Beim Vertrieb der HUGO Kollektionen setzt das Unternehmen bereits heute verstärkt auf einen eigens entwickelten **digitalen Showroom**. Dieser bietet den Großhandelspartnern von der Kollektionsinspiration über die Auswahl einzelner Produkte bis hin zum Abschluss des Bestellvorgangs eine flexible, unkomplizierte und schnelle Alternative zum klassischen Bestellvorgang. Das Unternehmen ist davon überzeugt, dass digitale Showrooms den Verkaufsprozess für Großhandelskunden zukünftig deutlich vereinfachen werden. Es beabsichtigt deshalb, diese Technik mittelfristig bei beiden Marken flächendeckend einzuführen.

Aktiver Wandel des operativen Modells und der Unternehmenskultur

HUGO BOSS strebt danach, in der Entwicklung seiner Kollektionen flexibler und schneller zu werden. Das Unternehmen hat den regulären Entwicklungsprozess deshalb um ein „**Fast Track**“-Konzept ergänzt, mit dem kurzfristig trendorientierte Produkte angeboten und ausverkaufte Bestseller innerhalb der Saison nachgeliefert werden können. Dieses Konzept verkürzt die Zeit bis zur Markteinführung von mehreren Monaten auf wenige Wochen. Der Konzern möchte dieses Konzept in den kommenden Jahren kontinuierlich ausweiten und auf einen immer größeren Teil seiner Kollektionen anwenden. Die Nutzung digitaler Prototypen sowie die zunehmende Digitalisierung des Herstellungsprozesses sollen diese Entwicklung unterstützen. → **Forschung und Entwicklung**

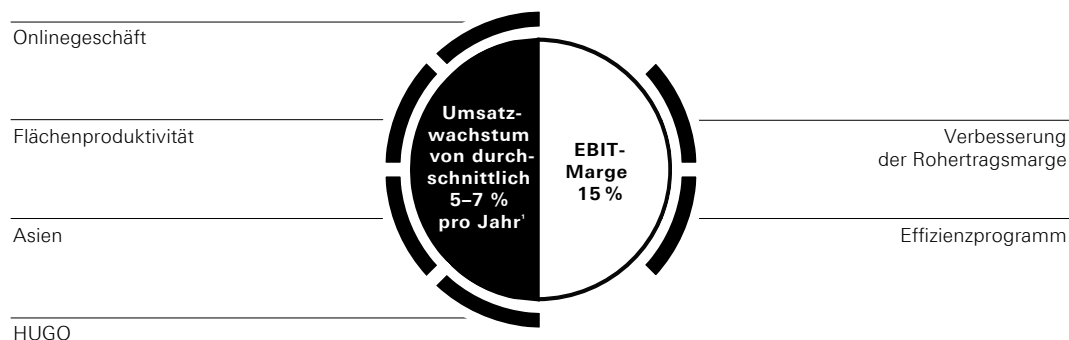
Durch die **Bildung funktionsübergreifender Teams** und die **Übertragung klar definierter Verantwortlichkeiten** sollen Entscheidungsprozesse unternehmensweit beschleunigt und unternehmerisches Denken gefördert werden. So wurde der digitale HUGO Showroom innerhalb von nur sechs Monaten unter Anwendung der „Scrum-Methode“ entwickelt. Im Rahmen eines agilen Projektmanagements wurde dabei kontinuierlich Feedback der Großhandelskunden abgefragt und in die Entwicklung des digitalen Showrooms einbezogen. Auch in den kommenden Jahren wird HUGO BOSS intensiv daran arbeiten, diesen Wandel mit dem Angebot entsprechender Konzepte und Instrumente in der Personalarbeit voranzutreiben. → **Mitarbeiter**

Der gehobene Premiumbekleidungsmarkt wandelt sich mit immer größerer Geschwindigkeit. HUGO BOSS muss stetig steigenden Anforderungen vonseiten seiner Kunden entsprechen und technologische Umbrüche bewältigen. Um mit diesen Veränderungen Schritt zu halten und auch langfristig erfolgreich zu sein, arbeitet HUGO BOSS an einem **aktiven Wandel seiner Unternehmenskultur**. Das Unternehmen ermutigt seine Mitarbeiter dazu, Veränderungen anzunehmen und als Chance dafür zu nutzen, sich selbst zu verwirklichen und zusätzlichen Kundennutzen zu schaffen. Voraussetzung dafür sind das Aufbrechen komplexer Organisations- und Berichtsstrukturen und die Schaffung eines Klimas, das Innovation unterstützt und Fehler verzeiht. → **Zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung, Arbeitnehmerbelange**

Geschäftsplan 2022

Die Konzernstrategie zielt darauf ab, die Begehrlichkeit der Marken BOSS und HUGO weiter zu erhöhen. Gleichzeitig strebt HUGO BOSS an, **langfristige Wertzuwächse** für die Aktionäre zu schaffen. Sämtliche unternehmerischen Entscheidungen des Managements haben zum Ziel, nachhaltiges Wachstum von Umsatz und EBIT sicherzustellen und letztlich den Free Cashflow zu steigern. In diesem Zusammenhang hat HUGO BOSS im November 2018 im Rahmen seines Investorentags seine **mittelfristigen Ziele bis 2022** vorgestellt.

HUGO BOSS Ausblick 2022



¹ Währungsbereinigt.

Das Unternehmen rechnet damit, den **Konzernumsatz** bis zum Jahr 2022 währungsbereinigt um durchschnittlich 5% bis 7% pro Jahr zu steigern. Damit soll der Umsatz in den kommenden Jahren stärker zulegen als die prognostizierte Umsatzerwartung des für HUGO BOSS relevanten Marktsegments. Ausschlaggebend für den weiteren Anstieg sind vor allem vier Faktoren: ein deutliches Wachstum im eigenen Onlinegeschäft, die Steigerung der Flächenproduktivität im eigenen Einzelhandel, das Ausschöpfen von Wachstumspotenzialen in Asien sowie überproportionales Wachstum der Marke HUGO im Contemporary-Fashion-Segment.

Große Wachstumschancen sieht das Unternehmen im Ausbau seines **Onlinegeschäfts**. Dieser Vertriebskanal soll in den kommenden Jahren mit einem deutlich überproportionalen Wachstum zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen, maßgeblich durch die Ausweitung des Konzessionsmodells im Onlinegeschäft sowie das Ausschöpfen des Potenzials im eigenen Onlinestore hugoboss.com. Bis 2022 plant der Konzern eine Vervierfachung des Umsatzes im eigenen Onlinegeschäft. → **Konzernstrategie, Weiterentwicklung der Distributionsstrategie**

HUGO BOSS strebt an, die **Flächenproduktivität im eigenen Einzelhandel** bis 2022 um durchschnittlich 4 % pro Jahr zu steigern. Dazu sollen neben der Optimierung des Storeportfolios vor allem die forcierte Renovierung bestehender BOSS Stores, der Ausbau von Omnichannel-Services sowie die Verbesserung des Produktangebots und der Serviceleistungen beitragen. → **Konzernstrategie, Weiterentwicklung der Distributionsstrategie**

Der Vorstand ist überzeugt, dass der Konzern insbesondere in **Asien** noch erhebliches Wachstumspotenzial hat. Der Umsatz in der Region soll bis 2022 jahresdurchschnittlich im zweistelligen Prozentbereich steigen, wobei China eine Schlüsselrolle zukommt. Damit wird sich der Umsatzanteil von Asien von derzeit 15 % bis zum Jahr 2022 auf etwa 20 % erhöhen. Zu dem überproportionalen Umsatzanstieg soll neben der Optimierung und Ausweitung des dortigen Einzelhandelsnetzes vor allem das Onlinegeschäft beitragen, auch in Kooperation mit verschiedenen Multibrand-Plattformen.

Großes Potenzial sieht das Unternehmen zudem für die Marke **HUGO**. Der Fokus auf das dynamische Contemporary-Fashion-Segment soll in den kommenden Jahren zu überproportionalem Wachstum und damit ebenfalls zum Erreichen der Unternehmensziele beitragen. Das Potenzial der Marke HUGO im Bereich der Casualwear soll dabei voll ausgeschöpft werden. Zudem werden weitere HUGO Stores mit eigenem Storekonzept eröffnet und die Social-Media-Aktivitäten der Marke HUGO intensiviert.

→ **Konzernstrategie, HUGO Markenstrategie**

Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, das operative Ergebnis (EBIT) bis zum Jahr 2022 deutlich schneller als den Umsatz zu steigern. Die **EBIT-Marge** soll sich dadurch bis 2022 auf 15 % verbessern (2018: 12,4 %). Hierzu werden sowohl eine verbesserte Rohertragsmarge als auch ein konzernweites Programm zur Effizienzsteigerung mit starkem Fokus auf einen effizienteren Einsatz der operativen Aufwendungen beitragen.

Um die **Rohertragsmarge** zu verbessern, soll in den kommenden Jahren vor allem der Umsatzanteil des eigenen Einzelhandels weiter erhöht, die Komplexität in den Kollektionen von BOSS und HUGO reduziert, das Rabattmanagement verbessert sowie der Umsatzanteil des Outletgeschäfts verringert werden. Das **Effizienzprogramm** zielt zudem maßgeblich darauf ab, die Rentabilität im eigenen Einzelhandel zu verbessern, Marketingausgaben effektiver einzusetzen und die Organisationsstruktur zu optimieren. Zusätzliche Investitionen in die Digitalisierung des Geschäftsmodells werden die erzielten Einsparungen dabei teilweise kompensieren. → **Ertragslage**

Der Vorstand erwartet, dass der **Free Cashflow** in den kommenden Jahren jeweils in einer Spanne zwischen 250 Mio. EUR und 350 Mio. EUR liegen wird. Dazu werden neben dem überproportionalen Ergebniswachstum auch Verbesserungen des kurzfristigen operativen Nettovermögens sowie Effizienzen im Investitionsbudget beitragen. Der erwirtschaftete Free Cashflow soll primär zur Finanzierung der **Dividendenausschüttung** verwendet werden. Unter Berücksichtigung der sehr gesunden Finanzlage des Konzerns und den erwartet starken Free Cashflows hat sich HUGO BOSS zum Ziel gesetzt, auch weiterhin regelmäßig zwischen 60 % und 80 % des Konzerngewinns an die Aktionäre auszuschütten.

→ **Finanzlage, Kapitalflussrechnung**

HUGO BOSS hat sich entschieden, die **Auswirkungen des IFRS 16** bei der Formulierung seiner mittelfristigen Ziele bis 2022 unberücksichtigt zu lassen. Dies soll eine bessere Vergleichbarkeit der aktuellen Finanz-, Vermögens- und Ertragslage des Konzerns mit den mittelfristigen Zielen ermöglichen. Eine ausführliche Darstellung der voraussichtlichen Auswirkungen von IFRS 16 ist dem Konzernanhang zu entnehmen. → **Konzernanhang, Rechnungslegungsgrundsätze**

Die **Ziele für das Geschäftsjahr 2019** sind dem Kapitel Prognosebericht zu entnehmen. → **Prognosebericht**

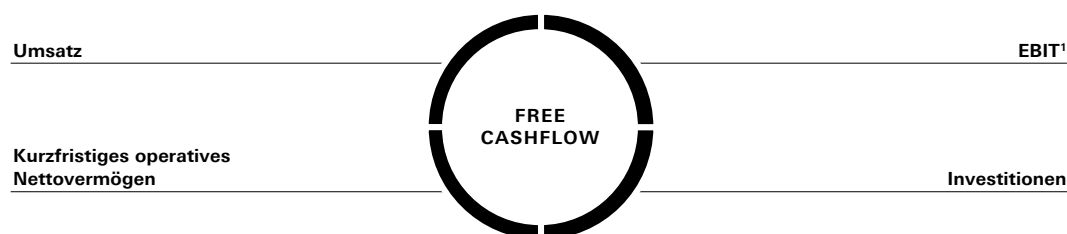
UNTERNEHMENSSTEUERUNG

- **Langfristige Maximierung des Free Cashflows zur Steigerung des Unternehmenswerts**
- **EBIT ersetzt künftig EBITDA vor Sondereffekten als zentrale Steuerungsgröße**
- **Konzernplanung, Berichtswesen und Investitionscontrolling bilden Kernelemente der Unternehmenssteuerung**

Ziel des HUGO BOSS Managements ist die **nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts**. Das unternehmensinterne Steuerungssystem unterstützt den Vorstand und die Leitung der Geschäftseinheiten bei der Ausrichtung aller Unternehmensprozesse auf dieses Ziel.

Zentrale Steuerungsgrößen

Zentrale Steuerungsgrößen



¹ Ab 2019 ersetzt EBIT die bisherige Steuerungsgröße EBITDA vor Sondereffekten.

Zur Steigerung des Unternehmenswerts konzentriert sich der Konzern auf die **langfristige Maximierung des Free Cashflows**. Ein dauerhaft positiver Free Cashflow sichert die finanzielle Unabhängigkeit und jederzeitige Zahlungsfähigkeit des HUGO BOSS Konzerns.

Definition Free Cashflow

Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit

+ Cashflow aus Investitionstätigkeit

= **Free Cashflow**

Die wesentlichen **Ansatzpunkte zur Verbesserung des Free Cashflows** liegen in der Steigerung von Umsatz und Ergebnis der betrieblichen Geschäftstätigkeit (EBIT). Darüber hinaus unterstützen ein konsequentes Management des kurzfristigen operativen Nettovermögens (Trade Net Working Capital) sowie eine wertorientierte Investitionstätigkeit die Free-Cashflow-Entwicklung.

Als ein Unternehmen, das nach nachhaltigem Wachstum strebt, misst HUGO BOSS der **profitablen Steigerung des Umsatzes** besondere Bedeutung bei. Alle Aktivitäten zur Umsatzsteigerung werden künftig an ihrem Potenzial gemessen, das EBIT und die EBIT-Marge, sprich das Verhältnis des EBIT zum Umsatz, langfristig zu steigern. Damit ersetzt das EBIT ab dem Geschäftsjahr 2019 die vom Konzern bis einschließlich 2018 verwendete Ergebnisgröße EBITDA vor Sondereffekten als eine der zentralen Steuerungsgrößen. Die **zukünftige Ausrichtung auf das EBIT** und die damit verbundene Einbeziehung von Abschreibungen auf das Anlagevermögen sollen den Fokus auf die Kapitaleffizienz weiter verstärken. Damit trägt das Unternehmen auch den Auswirkungen des ab dem Geschäftsjahr 2019 verpflichtend anzuwendenden Bilanzierungsstandards IFRS 16 Rechnung. Danach wird ein Großteil der

in der Vergangenheit als Mietaufwendungen erfassten, hauptsächlich auf eigene Einzelhandelsgeschäfte entfallenden Mietzahlungen künftig als planmäßige Abschreibung eines nach IFRS 16 zu aktivierenden Nutzungsrechts für die entsprechenden Immobilien erfasst. → **Konzernanhang, Rechnungslegungsgrundsätze**

Definition EBITDA vor Sondereffekten

Ergebnis vor Steuern
– Finanzergebnis
= Ergebnis der betrieblichen Geschäftstätigkeit (EBIT)
– Abschreibungen
= EBITDA
– Sondereffekte ¹
= EBITDA vor Sondereffekten

¹ Einmalige Aufwendungen und Erträge, die in keinem direkten Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit stehen, also bspw. Aufwendungen im Zusammenhang mit strategischen Neuausrichtungen oder Reorganisationen einzelner Unternehmensteile.

Das **EBIT** ist wesentlicher Treiber des Free Cashflows. Zur Steigerung der EBIT-Marge fokussiert sich das Unternehmen in den kommenden Jahren auf die Verbesserung der Rohertragsmarge sowie auf die Umsetzung des konzernweiten Programms zur Effizienzsteigerung. Das Effizienzprogramm zielt maßgeblich darauf ab, die Rentabilität im eigenen Einzelhandel zu verbessern, Marketingausgaben effektiver einzusetzen und die Organisationsstruktur zu optimieren. → **Konzernstrategie, Geschäftsplan 2022**

Die Geschäftsleitung der Konzerngesellschaften trägt **direkte Verantwortung** für ein profitables Unternehmenswachstum. Folglich ist die kurzfristige variable Vergütung der Führungskräfte der Konzerngesellschaften und der Zentralbereiche an die Erreichung der Ziele für Umsatz und EBIT (bis 2018: EBITDA vor Sondereffekten) gekoppelt.

Das **kurzfristige operative Nettovermögen (Trade Net Working Capital)** stellt für HUGO BOSS die bedeutendste Kennzahl zur Steuerung eines effizienten Kapitaleinsatzes dar.

Definition kurzfristiges operatives Nettovermögen

Vorräte
+ Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
– Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
= kurzfristiges operatives Nettovermögen

Das Management der **Vorräte** sowie der **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** liegt in der Verantwortung der Konzerngesellschaften und der zuständigen operativen Zentralbereiche. Letztere verantworten zudem das Management der **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen**. Die Steuerung dieser drei Bilanzpositionen erfolgt über die Kennzahlen Vorratsreichweite, Forderungsreichweite und Verbindlichkeitenreichweite. Zur Optimierung des Vorratsvermögens existiert zudem ein spezifischer Genehmigungsprozess für den Einkauf der Vorräte des eigenen Einzelhandels. Er umfasst neben der Berücksichtigung zukünftiger Abverkaufsquoten das prognostizierte Rabattniveau sowie das erwartete Umsatzwachstum.

Das Verhältnis von kurzfristigem operativen Nettovermögen und Umsatz bildet die dritte Komponente der kurzfristigen variablen Vergütung der Führungskräfte im HUGO BOSS Konzern. Die Vergütung der Führungskräfte der ersten und zweiten Managementebene umfasst zudem ein Long-Term-Incentive-Programm (LTI), das dem des Vorstands entspricht. → **Vergütungsbericht**

Die Renovierung und Modernisierung bestehender Einzelhandelsstandorte, selektive Neueröffnungen, die kanalübergreifende Integration der eigenen Einzelhandelsaktivitäten und die Digitalisierung wesentlicher Aktivitäten entlang der gesamten Wertschöpfungskette bilden den Schwerpunkt der **Investitionstätigkeit** des Konzerns. Für wesentliche Investitionsprojekte existiert ein spezifischer Genehmigungsprozess. Er umfasst neben qualitativen Analysen, beispielsweise im Hinblick auf potenzielle Standorte von Stores, auch die Analyse des Kapitalwerts eines jeden Projekts. Mit der zukünftigen Ausrichtung auf das EBIT als zentrale Steuerungsgröße wird der Fokus auf die Kapitaleffizienz weiter verstärkt. → **Finanzlage, Investitionen**

Der erwirtschaftete Free Cashflow wird primär zur **Finanzierung der Dividendenausschüttung** verwendet. Der Konzern hat sich zum Ziel gesetzt, regelmäßig zwischen 60 % und 80 % des Konzerngewinns an die Aktionäre auszuschütten. Darüber hinaus verfügbare liquide Mittel werden zur weiteren Verringerung der Verschuldung genutzt beziehungsweise als Barreserve gehalten. Der Konzern analysiert in mindestens jährlichem Abstand seine Bilanzstruktur im Hinblick auf deren Effizienz und Eignung, zukünftiges Wachstum zu unterstützen und gleichzeitig eine ausreichende Sicherheit für den Fall einer schlechter als erwartet ausfallenden wirtschaftlichen Entwicklung zu gewährleisten. Neben der bilanziellen Nettofinanzposition beziehungsweise -verschuldung bezieht er auch zukünftige Mietverpflichtungen in die Analyse ein. → **Finanzlage**

Kernelemente des unternehmensinternen Steuerungssystems

Die Planungs-, Steuerungs- und Überwachungsaktivitäten des Konzerns fokussieren sich auf die Optimierung der beschriebenen zentralen Steuerungsgrößen. Die **Kernelemente des unternehmensinternen Steuerungssystems** sind die Konzernplanung, das konzernweite, IT-gestützte Berichtswesen und das Investitionscontrolling.

Die **Konzernplanung** bezieht sich auf einen rollierenden Dreijahreszeitraum und wird im Rahmen des unternehmensweiten Budgetprozesses jährlich unter Berücksichtigung der aktuellen Geschäftslage und der von HUGO BOSS im November 2018 veröffentlichten mittelfristigen Ziele bis 2022 erstellt. Auf Basis von Zielvorgaben des Vorstands erstellen die Konzerngesellschaften vollständige Ergebnis- und Investitionsplanungen für die von ihnen verantworteten Absatzmärkte oder Geschäftsfelder. Ebenso erfolgt die Planung des kurzfristigen operativen Nettovermögens. Daraus abgeleitet erarbeiten die Entwicklungs- und Beschaffungseinheiten eine mittelfristige Kapazitätsplanung. Die Planung der Geschäftseinheiten wird durch das Konzerncontrolling zentral auf Plausibilität geprüft und zur Gesamtkonzernplanung aggregiert. → **Konzernstrategie, Geschäftsplan 2022**

Die Jahresplanung wird in regelmäßigen Abständen vor dem Hintergrund der tatsächlichen Geschäftsentwicklung und bestehender Chancen und Risiken aktualisiert. Auf Basis der erwarteten Cashflow-Entwicklung werden regelmäßig **Prognosen zur Entwicklung der Liquiditätssituation** erstellt. So können finanzielle Risiken frühzeitig erkannt und Maßnahmen hinsichtlich des Finanzierungsbeziehungsweise Anlagebedarfs getroffen werden. → **Finanzlage, Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements**

Der Vorstand und die Leitung der Konzerngesellschaften werden monatlich in Form von standardisierten, IT-gestützten Berichten unterschiedlicher Detailstufen über den operativen Geschäftsverlauf informiert. Ad-hoc-Analysen ergänzen das Berichtswesen. Die durch das **konzernweite, IT-gestützte Berichtswesen** generierten Ist-Daten werden dabei monatlich mit den Plandaten verglichen. Zielabweichungen werden erläutert und geplante Gegenmaßnahmen dargestellt. Entwicklungen mit wesentlichem Einfluss auf das Konzernergebnis müssen unverzüglich an den Vorstand berichtet werden.

Besonderer Fokus liegt auf der **Analyse von Frühindikatoren**, die geeignet sind, einen Hinweis auf die zukünftige Geschäftsentwicklung zu geben. In diesem Zusammenhang erfolgt die Analyse der Auftragsentwicklung im Großhandelsgeschäft, der Entwicklung des Replenishment-Geschäfts und der flächenbereinigten Umsatzentwicklung im eigenen Einzelhandel in mindestens wöchentlichem Rhythmus. In regelmäßigen Abständen wird zudem ein Vergleich mit der Entwicklung relevanter Wettbewerber durchgeführt. Mithilfe der kontinuierlichen Überwachung der Frühindikatoren können Planabweichungen rechtzeitig erkannt und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

Das zentrale **Investitionscontrolling** bewertet geplante Investitionsprojekte hinsichtlich ihres Beitrags zur Erreichung der Renditeziele des Konzerns. Dabei werden ausschließlich Projekte initiiert, die einen positiven Beitrag zur Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Konzerns erwarten lassen. Zudem wird in regelmäßigen Abständen die Profitabilität bereits realisierter Projekte durch nachgelagerte Analysen überprüft. Bei negativen Abweichungen von den ursprünglich gesetzten Renditezielen werden entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen.

MITARBEITER

- **Rund 14.700 Mitarbeiter im HUGO BOSS Konzern tätig**
- **Fokus der Personalarbeit auf Mitarbeitergewinnung, -bindung und -weiterentwicklung**
- **Zahlreiche Auszeichnungen belegen erfolgreiche Personalarbeit**

Die zentrale Aufgabe des globalen **Personalmanagements** bei HUGO BOSS ist es, die besten Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, diese zu binden sowie weiterzuentwickeln, um so auf die Unternehmensvision – „die begehrteste Fashion- & Lifestyle-Marke im Premiumbereich zu sein“ – einzuzahlen. Die fünf Unternehmenswerte Qualität, Leidenschaft, Respekt, Kooperation und Innovation bilden dabei die **Grundsätze der täglichen Zusammenarbeit** und beschreiben die im Unternehmen gelebte Kultur.

Mitarbeitergewinnung

Steigende Komplexität und ein schnelllebiges Wettbewerbsumfeld führen unweigerlich zu einem Engpass an Fach- und Führungskräften. Um diesen zu überwinden, setzt HUGO BOSS im Rahmen seiner **Rekrutierungsstrategie** zunehmend auf die Direktansprache geeigneter Kandidaten. Dadurch gelingt es dem Unternehmen, potenzielle Mitarbeiter schneller zu identifizieren und schon vor der eigentlichen Bewerbung an das Unternehmen zu binden. Ziel ist es, durch ein wachsendes Netzwerk an qualifizierten Kandidaten Stellen zeitnah zu besetzen und die Bekanntheit als Arbeitgeber weiter zu erhöhen.

HUGO BOSS setzt verstärkt auf die **Weiterentwicklung digitaler Kommunikationskanäle**, um mit potenziellen Bewerbern in Kontakt zu treten und sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Die Voraussetzung hierfür wurde bereits 2018 im Rahmen der Employer-Branding-Kampagne „That’s my HUGO BOSS“ geschaffen. Zudem betreibt HUGO BOSS ein aktives Reputationsmanagement auf einschlägigen Bewertungsplattformen und sozialen Netzwerken. Neben dem digitalen Auftritt präsentiert sich HUGO BOSS potenziellen Bewerbern durch Vorträge und Workshops am Standort Metzingen sowie auf Karrieremessen.

Neben der Einstellung von Hochschulabsolventen und Berufserfahrenen genießt bei HUGO BOSS auch die **Ausbildung** von Schulabgängern einen unverändert hohen Stellenwert. Im vergangenen Jahr befanden sich 79 Auszubildende und dual Studierende im Unternehmen (2017: 75). 31 neue Auszubildende und dual Studierende haben im Jahr 2018 ihre Ausbildung begonnen (2017: 29). Um den Personalbedarf in den strategisch wichtigen Bereichen Digital und IT auch langfristig zu sichern, wird ab dem Jahr 2019 das Ausbildungsangebot durch eine kaufmännische Ausbildung im E-Commerce und den dualen Studiengang „Data Science“ erweitert.

Die Attraktivität von HUGO BOSS als Arbeitgeber wurde im Jahr 2018 mehrfach ausgezeichnet. So ist das Unternehmen erneut unter den **Top 100 der attraktivsten Arbeitgeber** Deutschlands bei der jährlichen Befragung der Institute Universum und trendence vertreten. In der von der deutschen Branchenzeitschrift Textilwirtschaft durchgeführten Studie „Working in Fashion“ ist HUGO BOSS zudem unter den besten zehn Unternehmen vertreten. Besonders gut war das Abschneiden in den Bereichen Aufstiegschancen, Gehaltsniveau und internationales Arbeiten. Zudem gehört HUGO BOSS zu den von LinkedIn prämierten Top-Unternehmen in den Bereichen Jobinteresse, Mitarbeiterinteresse, Engagement und Mitarbeitertreue.

Mitarbeiterbindung

Seit 2015 führt HUGO BOSS jährlich **Mitarbeiterbefragungen** durch. Die gewonnenen Erkenntnisse liefern dem Unternehmen wichtige Impulse für die Weiterentwicklung seiner Personalarbeit und der Unternehmenskultur. Bei einer Beteiligungsquote von 66 % (2017: 66 %) lag die konzernweit ermittelte Gesamtzufriedenheit bei 68 % (2017: 70 %). In der HUGO BOSS AG belief sich die Gesamtzufriedenheit auf 74 % (2017: 77 %). Damit erreicht HUGO BOSS erneut ein gutes Ergebnis verglichen mit den teilnehmenden Unternehmen in Deutschland.

Die Mitarbeiterbefragung hat gezeigt, dass **faire Bezahlung** ein wichtiges Thema ist. Um die Transparenz bei Vergütungsthemen zu erhöhen, wurden in einem ersten Schritt sämtliche Stellen in Deutschland sowie konzernweite Schlüsselpositionen bewertet. Im nächsten Schritt werden auf Basis externer Gehaltsbenchmarks passende Gehaltsbänder festgelegt. Damit will das Unternehmen sicherstellen, dass verantwortungs- und marktgerecht vergütet wird. In einem zunehmend herausfordernden Wettbewerbsumfeld bei der Suche nach Talenten ist dies ein wesentlicher Baustein, um HUGO BOSS als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. → **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung, Arbeitnehmerbelange**

Das **Vergütungssystem** bei HUGO BOSS umfasst fixe und variable Gehaltskomponenten, übertarifliche Zulagen, Sachbezüge und weitere immaterielle Leistungen. Es achtet auf tarif- und kollektivvertragliche Vereinbarungen und bezieht nationale und regionale Vergleichsmaßstäbe ein. Für die HUGO BOSS AG bestehen zudem Betriebsvereinbarungen, die Vergütungsbestandteile wie etwa den Mitarbeitererfolgsbonus regeln. Außertarifliche angestellte Mitarbeiter erhalten neben ihrem Grundgehalt ein 13. Gehalt sowie ein Short-Term-Incentive, das jeweils zur Hälfte an jährliche Unternehmensziele und die Erreichung qualitativer und quantitativer persönlicher Ziele geknüpft ist. Das Vergütungssystem in den beiden Ebenen unter dem Vorstand enthält zudem ein Long-Term-Incentive-Programm, das sich über einen mehrjährigen Zeitraum erstreckt und mit den Zielen des Vorstands in Einklang steht. → **Vergütungsbericht**

Um ein flexibleres und bereichsübergreifenderes Arbeiten zu ermöglichen, hat HUGO BOSS das Projekt **„New Ways of Working“** auf dem Campus in Metzingen eingeführt. Im Rahmen des Projekts wurde ein Großteil der Abteilungen auf ein neues und flexibleres Raumkonzept umgestellt. Des Weiteren wurden individuelle Teilzeitmodelle und das Home-Office-Konzept weiter ausgerollt. Die Anzahl der Mitarbeiter, die dieses Konzept nutzen, belief sich im Jahr 2018 auf rund 1.100 und hat sich damit innerhalb eines Jahres mehr als verdoppelt.

HUGO BOSS legt großen Wert darauf, die **Gesundheit** seiner Mitarbeiter zu fördern. Dazu bietet das Unternehmen zahlreiche sportliche Aktivitäten an. So können die Mitarbeiter in der Firmenzentrale in Metzingen das unternehmenseigene Fitnessstudio nutzen und an einer Vielzahl unterschiedlicher Sportkurse teilnehmen. Darüber hinaus unterstützen eine Ernährungsberatung, ein ausgewogenes Ernährungskonzept im Betriebsrestaurant sowie Entspannungskurse das persönliche Wohlbefinden und fördern die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Im Jahr 2018 wurde die langfristige Implementierung von Gesundheitsmaßnahmen an den zentralen Lagerstandorten forciert. So werden inzwischen an fast allen Lagerstandorten Massagen, Bewegungspausen und Rückenkurse angeboten. Die umfangreichen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung wurden im Jahr 2018 mit dem Corporate Health Award in der höchsten Kategorie „Exzellent“ und damit als eine der deutschlandweit besten ausgezeichnet. Das große Engagement des Unternehmens im Gesundheitsmanagement wurde zudem im Dow Jones Sustainability Index 2018 in der Kategorie Sicherheit am Arbeitsplatz mit „Best in Class“ ausgezeichnet.

Mitarbeiterweiterentwicklung

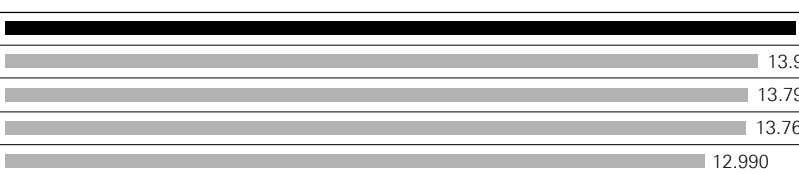
Im Jahr 2018 wurde das Programm zur Förderung von Führungskräften weiter ausgebaut. Nach dem erfolgreichen Start des **Mitarbeiterentwicklungsprogramms** für potenzielle Fach- und Führungskräfte im Jahr 2017 konnte die Anzahl der Teilnehmer im Jahr 2018 auf rund 100 verdoppelt und das Programm auf sämtliche europäischen Standorte ausgerollt werden. Die Involvierung der Führungskräfte bei Weiterbildungsmaßnahmen führt darüber hinaus zu einem nachhaltigen Lerntransfer und einer Intensivierung der Bindung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.

Um den **Auswahl- und Beförderungsprozess** künftig noch fairer und transparenter zu gestalten, wurde in Zusammenarbeit mit Führungskräften, den Mitarbeitern und der Personalabteilung in 2018 ein Projekt gestartet, mit dem Ziel, einen datenbasierten, transparenten Entscheidungsprozess zu entwickeln. Dieser kann von sämtlichen Mitarbeitern jederzeit eingesehen werden. Zur Erprobung des neuen Verfahrens wurden 2018 drei Testgruppen zur Auswahl und Beförderung von zukünftigen Abteilungsleitern erfolgreich umgesetzt.

Präsenzs Schulungen und Arbeitsplatzeinweisungen sind fester Bestandteil bei der Einführung gewerblicher Mitarbeiter an den eigenen Produktions- und Logistikstandorten. Sämtliche Mitarbeiter der Verwaltung und des eigenen Einzelhandels durchlaufen regelmäßig **Onlinetrainings** zu den Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.

Mitarbeiterkennzahlen

Anzahl Mitarbeiter zum 31. Dezember

2018	 14.685
2017	13.985
2016	13.798
2015	13.764
2014	12.990

Zum Ende des Geschäftsjahres 2018 beschäftigte HUGO BOSS 14.685 Mitarbeiter. Der Anstieg der **Mitarbeiteranzahl** spiegelt die verstärkten Aktivitäten des Unternehmens in den Bereichen Retail, IT, Digital und Eigenfertigung wider. Das Durchschnittsalter beläuft sich auf 36 Jahre und ist damit gegenüber dem Vorjahr leicht angestiegen (2017: 35 Jahre).

Mitarbeiter zum 31. Dezember (in %)

Nach Funktionsbereichen
 2018 (2017)

■ F&E 4 (4)
 Verwaltung (inkl. IT)
9 (8)
 Logistik
11 (11)
 Eigenfertigung
27 (27)
 Eigener Einzelhandel,
 Vertrieb und Marketing
49 (50)

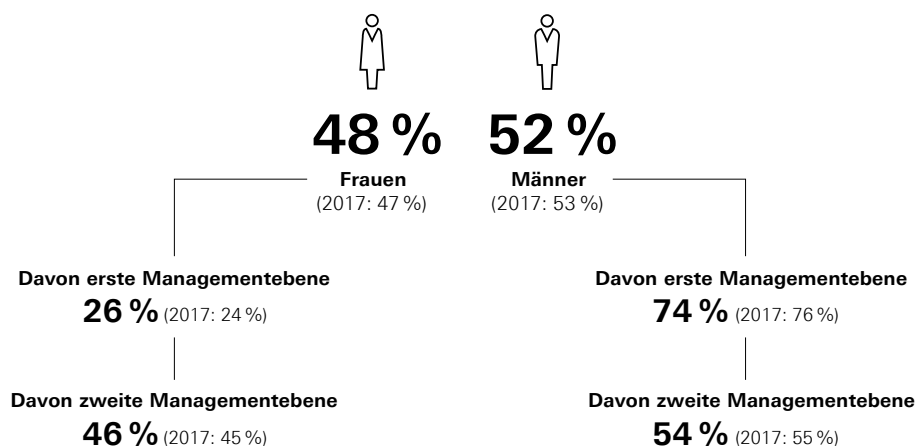
Gewerblich/kaufmännisch
 2018 (2017)

■ Gewerbliche
 Mitarbeiter
31 (31)
 Kaufmännische
 Mitarbeiter
69 (69)

Nach Regionen
 2018 (2017)

■ Amerika
13 (13)
 Asien/Pazifik
13 (13)
 Deutschland
21 (21)
 Sonstiges Europa
53 (53)

Die **globale Ausrichtung** des Unternehmens spiegelt sich auch in der Belegschaft wider. 79 % der Konzernmitarbeiter arbeiteten im vergangenen Geschäftsjahr außerhalb von Deutschland (2017: 79 %). Während 10.067 Mitarbeiter (2017: 9.683) der Gesamtbelegschaft zum Jahresende 2018 im **kaufmännischen Bereich** arbeiteten, waren 4.618 Mitarbeiter (2017: 4.302) im **gewerblichen Bereich** tätig.

Mitarbeiter im Management


Frauen bilden mit einem Anteil von 59 % die Mehrheit der Belegschaft im HUGO BOSS Konzern (2017: 59 %). Im Management, das heißt in allen vier Führungsebenen, waren Ende Dezember 2018 48 % der Stellen durch Frauen besetzt (2017: 47 %). Der Vorstand hat das Ziel festgelegt, bis zum 31. Dezember 2021 einen **Frauenanteil** von mindestens 30 % in der ersten Führungsebene unterhalb des Vorstands und von mindestens 35 % in der zweiten Führungsebene zu erreichen. Zum 31. Dezember 2018 belief sich der Frauenanteil in der ersten Führungsebene auf 26 % und lag damit nur geringfügig unter dem für das Jahr 2021 angestrebten Zielwert. Im Vergleich zum Vorjahr verzeichnete das Unternehmen damit einen leichten Anstieg des Frauenanteils in der ersten Führungsebene (31. Dezember 2017: 24 %). Das Ziel für die zweite Führungsebene wurde zum 31. Dezember 2018 mit einem Frauenanteil von 46 % bereits deutlich übertroffen (31. Dezember 2017: 45 %). Das Unternehmen fühlt sich auch weiterhin dem Grundgedanken verpflichtet, Stellenbesetzungen allein aufgrund der Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber vorzunehmen, auch wenn dies zu einer Verringerung des Frauenanteils führen könnte.

→ **Corporate-Governance-Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung**

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

- **Innovations- und Entwicklungsarbeit erfolgt in fünf eigenen Entwicklungszentren**
- **Kooperationen und Kollaborationen mit externen Partnern weiter ausgebaut**
- **Einsatz digitaler Elemente verkürzt Entwicklungszeiten**

Ziel der Forschungs- und Entwicklungsarbeit bei HUGO BOSS ist es, die besten Produkte in der Branche anzubieten und damit unmittelbar auf die Unternehmensvision, die begehrteste Fashion- & Lifestyle-Marke im Premiumbereich zu sein, einzuzahlen. Forschung und Entwicklung (F&E) orientiert sich folglich am Produktentstehungsprozess, der die Umsetzung einer kreativen Idee in ein kommerzialisierbares Produkt beschreibt. Die Innovations- und Entwicklungsarbeit wird dabei in den **fünf Entwicklungszentren** in Metzingen (Deutschland), New York City (USA), Coldrerio (Schweiz), Morrovalle (Italien) und Scandicci (Italien) umgesetzt. In der Konzernzentrale in **Metzingen** entwickelt HUGO BOSS den Großteil seiner Kollektionen. Dabei nutzt das Unternehmen das Technical Center, um innovative Produktionsmethoden zu testen und Muster herzustellen. Die BOSS Womenswear wird teilweise in einem Designstudio in **New York City** entworfen. Im Kompetenzzentrum in **Coldrerio** liegt die Verantwortung für die Entwicklung der Produktgruppen Hemden, Krawatten und Strickware sowie für das Design und die Entwicklung von Schuhen, Lederaccessoires und Bodywear. An den Standorten in **Morrovalle** und **Scandicci** werden hochwertige Schuhe und Lederaccessoires entwickelt.

Kooperationen und Kollaborationen

HUGO BOSS setzt zunehmend auf Kooperationen und Kollaborationen mit Designern, Künstlern und Organisationen weltweit. So sollen, mittels Zugang zu externem Wissen und Ideen, zum einen kreative Impulse gesetzt und zum anderen Innovationen vorangetrieben werden. So entwickelte das Unternehmen in 2018 anlässlich des 60. Geburtstags von Michael Jackson eine limitierte „**BOSS x Michael Jackson**“-Kollektion. Im Rahmen dieser Kollektion wurde der berühmte weiße BOSS Anzug, den Michael Jackson auf dem Cover seines legendären Albums „Thriller“ trug, in einer streng limitierten Auflage neu produziert. Für die Weihnachtskampagne des Jahres 2018 ist BOSS zudem eine Kollaboration mit dem Künstler, Produktdesigner und Autor Jeremyville eingegangen. Dabei ist eine limitierte Kollektion „**BOSS x Jeremyville**“ entstanden, bei der das klare BOSS Design auf junge Verspieltheit trifft. Im Rahmen der Kooperation mit Porsche im Bereich der Formel E wurde jüngst eine „**Porsche x BOSS**“-Kollektion entwickelt. Dabei dienten Designelemente des innovativen Porsche Concept Car „Mission E“ als Inspirationsquelle. Die Kollektion umfasst vor allem sportliche Styles aus dem Casualwear-Bereich, aber auch moderne Konfektion. Die Kollektion wird ab März 2019 in ausgewählten Stores sowie online verfügbar sein.

Produktinnovationen wurden im vergangenen Jahr insbesondere für die Athleisurewear von BOSS weiter vorangetrieben. Gemeinsam mit Partnern wurde etwa an intelligenten Produkten für den Golfsport gearbeitet, die die Bewegungen beim Golfspiel aufzeichnen. Mittels einer mobilen App können die so aufgezeichneten Daten im Anschluss ausgewertet werden, mit dem Ziel, ein für den Kunden funktional optimiertes Produkt zu entwickeln. Die Entwicklung hin zu einem verkaufsfertigen Produkt soll in 2019 weiter fortgesetzt werden.

Im Jahr 2018 hat auch das Thema **Nachhaltigkeit** erneut eine wichtige Rolle in der Produktentwicklung gespielt. So wurde eine exklusive Auswahl hochwertiger Einzelstücke aus Merinowolle entwickelt, deren Ursprung komplett nachverfolgbar ist. Die Kollektion umfasst sechs komplette Looks, die mit der Herbstkollektion 2019 erhältlich sein werden. → **Nachhaltigkeit**

Produktentstehungsprozess

Produktentstehungsprozess bei HUGO BOSS



Die **kreative Idee** steht am Anfang des Produktentstehungsprozesses. Unter Berücksichtigung der Markenstrategie und der Markenwerte sowie aus der Analyse globaler Mega- und Fashionrends wird ein Kollektionsthema definiert. Die Umsetzung der kreativen Ideen und Designs in konkrete Kollektionsinhalte berücksichtigt zudem den Abverkaufserfolg der vergangenen Saisons, aber auch marktspezifische Charakteristika wie regionale Kaufkraft, Klima, modische Vorlieben und das jeweilige Marktumfeld.

Die kreativen Ideen der Designteams werden in einem zweiten Schritt in der **Modellentwicklung** schnitttechnisch umgesetzt. Anschließend verarbeitet die **technische Produktentwicklung** die Modelle zu Prototypen weiter und testet ihre Eignung im industriellen Produktionsprozess. Um in der Entwicklung seiner Kollektionen flexibler und schneller zu werden und den Produktentwicklungsprozess weiter zu beschleunigen, fokussiert sich HUGO BOSS darauf, die **Digitalisierung des Produktentwicklungsprozesses** weiter voranzutreiben. In diesem Zusammenhang werden vermehrt digitale Prototypen eingesetzt. Die Entwicklungszeit des ersten digital entwickelten Sortiments der Marke HUGO konnte somit von acht Monaten auf nunmehr sechs Wochen verkürzt werden. In den kommenden Jahren soll dieses Konzept weiter ausgebaut und der Anteil des digital entwickelten Sortiments weiter erhöht werden. Im Jahr 2018 wurde zudem erstmals eine digitale Stoff- und Zutatendatenbank für die Marke HUGO eingeführt. Die Datenbank enthält eine ausgewählte Anzahl von Stoffen und Zutaten, die jederzeit verfügbar sind und deren Einsatz bereits in früheren Kollektionen erfolgreich getestet wurde.

→ Konzernstrategie, Digitale Transformation des Geschäftsmodells

Nach der Prototypenerstellung folgen die **Anfertigung einer Musterkollektion** und deren Präsentation und Verkauf an die Großhandelskunden. Für den Verkauf der HUGO Kollektionen an Großhandelskunden in Europa und Amerika wurde in 2018 erstmals ein digitaler Showroom eingesetzt. Dieser soll in 2019 auch für die Marke BOSS zum Einsatz kommen. Nach dem **Verkauf der Kollektionen** an die Großhandelspartner werden die Kollektionen schließlich produziert und an den Großhandel sowie den eigenen Einzelhandel ausgeliefert.

Die **Frühjahr/Sommer-2019-Kollektion von BOSS** steht unter dem Motto „California Breeze“. Inspiriert wurde die Kollektion von den Küstenstädten Kaliforniens und dem entspannten Lebensgefühl der Pazifikküste. Der nahtlose Übergang von Strand und Großstadtleben prägte dabei eine Kollektion, die modernes Design mit Leichtigkeit und Sommerlichkeit verbindet. Komplette Looks in Pastelltönen unterstreichen die Leichtigkeit der Kollektion. Darüber hinaus setzen intensive Farben wie Gelb und Orange Akzente. Die **Frühjahr/Sommer-2019-Kollektion von HUGO** erzählt die Geschichte eines Querdenkers aus Berlin, der tagsüber angestrengt arbeitet und nachts in einem Techno-Club feiert. HUGO ist von diesem „Mixmaster“ inspiriert, der seinen Kleidungsstil bewusst kreativ und mutig wählt und bereit ist, Styles verschiedener Dekaden miteinander zu kombinieren. Die Kombination von Naturfasern und synthetischen Materialien verstärkt diesen Gegensatz. Oversized Looks und die Verwendung des HUGO Logos kennzeichnen darüber hinaus die Kollektion.

F&E-Kennzahlen

Anzahl Mitarbeiter F&E zum 31. Dezember

2018	584
2017	588
2016	577
2015	573
2014	555

In den Kreativ- und Entwicklungsabteilungen des HUGO BOSS Konzerns arbeiten gelernte Modedesigner, Schneider, Schuh- und Bekleidungstechniker sowie Ingenieure.

F&E-Aufwendungen (in Mio. EUR)

F&E-Aufwendungen (in % vom Umsatz)

2018	63	2,3
2017	63	2,3
2016	64	2,4
2015	65	2,3
2014	62	2,4

Mit 71 % machten die Personalaufwendungen im abgelaufenen Geschäftsjahr den größten Teil der **Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen** aus (2017: 70 %). Der Rest entfällt im Wesentlichen auf sonstige betriebliche Aufwendungen. Auch im Jahr 2018 wurde der Großteil der Kosten für Forschung und Entwicklung zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Die produktionsbezogenen Entwicklungsaufwendungen sind darüber hinaus in den Herstellungskosten der Vorräte enthalten. Aufgrund der kurzen Produktlebenszyklen wurden keine Entwicklungskosten als selbsterstellte immaterielle Vermögenswerte aktiviert.

BESCHAFFUNG UND PRODUKTION

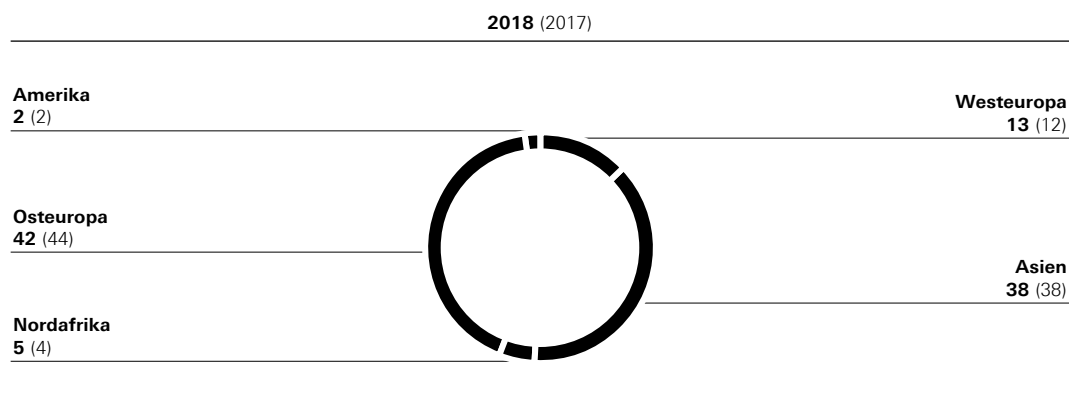
- **Konzerneigene Produktionsstätten fertigen hochwertige Businesswear**
- **Beschaffungsvolumen für Casual- und Athleisurewear weiter gestiegen**
- **Einhaltung hoher Qualitätsstandards von zentraler Bedeutung**

Um den hohen Qualitätsstandards von HUGO BOSS gerecht zu werden und den BOSS sowie den HUGO Kunden für jeglichen Trageanlass perfekt zu kleiden, hat die **Beschaffung hochwertiger Stoffe und Zutaten** oberste Priorität. Das Ziel, die besten Produkte in der Branche anzubieten, zahlt dabei unmittelbar auf die Unternehmensvision, die begehrteste Fashion- & Lifestyle-Marke im Premiumbereich zu sein, ein. → **Konzernstrategie**

Nach wertmäßiger Betrachtung wurden im vergangenen Geschäftsjahr 17 % des gesamten **Beschaffungsvolumens** in konzerneigenen Produktionsstätten gefertigt (2017: 18 %). Entsprechend entfielen 83 % auf Produkte, die von unabhängigen Lieferanten entweder in Lohnfertigung hergestellt oder als Handelsware bezogen wurden (2017: 82 %). Der leichte Anstieg des Beschaffungsvolumens in Fremdfertigung resultiert aus der gestiegenen Nachfrage nach Casual- und Athleisurewear. In diesem Bereich bezieht HUGO BOSS seine Produkte vorwiegend von externen Lieferanten.

In der Eigenfertigung gewinnt das Unternehmen wichtiges Know-how zur Weiterentwicklung von Produktionstechnologien und Qualitätsstandards. Die vier **konzerneigenen Produktionsstätten** befinden sich in Izmir (Türkei), Metzingen (Deutschland), Radom (Polen) und Morrovalle (Italien). Dabei ist **Izmir** der mit Abstand größte eigene Produktionsstandort. Hier werden vor allem hochwertige Produkte der Businesswear wie Anzüge, Sakkos, Hemden und Mäntel sowie die komplette Damenkonfektion gefertigt. Das Technical Center in **Metzingen** dient dem Unternehmen vor allem zur Entwicklung und Produktion von Prototypen sowie Muster- und Oberstoffversuchsteilen. Maßgeschneiderte Anzüge sowie limitierte Kollektionen wie die in 2018 vorgestellte „Made in Germany“-Kollektion werden ebenfalls am Standort Metzingen gefertigt. In **Radom** und **Morrovalle** werden hochwertige Business-Schuhe hergestellt.

Regionale Verteilung des Beschaffungs- und Produktionsvolumens (in %)



Innerhalb Osteuropas entfällt das größte Beschaffungs- und Produktionsvolumen auf die **Türkei**. Der konzerneigene Produktionsstandort in Izmir macht rund 30 % des gesamten Beschaffungs- und Produktionsvolumens in Osteuropa aus. Innerhalb Asiens ist **China** der mit Abstand bedeutendste Beschaffungsmarkt.

HUGO BOSS legt großen Wert auf eine **sorgfältige Lieferantenauswahl** sowie den Aufbau und Erhalt langfristiger strategischer Beziehungen. Dabei ist neben ökonomischen Kriterien die strikte Einhaltung international anerkannter Umwelt- und Sozialstandards von zentraler Bedeutung. In Ländern, in denen die nationalen gesetzlichen Vorgaben nur unzureichend sind, setzen die HUGO BOSS Sozialstandards einen Mindeststandard. Die **Produktqualität**, ein zentrales Element bei der Lieferantenauswahl, wird vorab in Testaufträgen umfangreich analysiert und ausgewertet. Im vergangenen Jahr bezog HUGO BOSS Fertigwaren von 180 externen Zulieferern (2017: 175), die in 210 Produktionsstätten fertigten (2017: 202). Rohware bezog das Unternehmen von 312 externen Zulieferern (2017: 357), die in 334 Produktionsstätten fertigten (2017: 371). Zur Risikominimierung achtet das Unternehmen auf eine möglichst ausgewogene Verteilung des Beschaffungsvolumens. So entfielen 2018 lediglich 9% des gesamten Beschaffungswerts auf den **größten unabhängigen Lieferanten** (2017: 9%). Dabei handelt es sich um eine langfristige Partnerschaft für die Beschaffung hochwertiger Produkte der Casual- und Athleisurewear. → **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung, Achtung der Menschenrechte, → Risiko- und Chancenbericht**

Bei den von HUGO BOSS bezogenen **Stoffen und Zutaten** handelt es sich hauptsächlich um Oberstoffe sowie Innenfutter, Knöpfe, Garne und Reißverschlüsse. Die am häufigsten verwendeten Materialien sind Baumwolle, Wolle und synthetische Fasern. Das Unternehmen kauft den Großteil der benötigten Oberstoffe bei europäischen Lieferanten ein. Insbesondere im Bereich der Anzüge arbeitet HUGO BOSS mit langjährigen Partnern zusammen, die hauptsächlich aus Italien stammen. Für die in **Lohnfertigung** gefertigten Produkte stellt HUGO BOSS den Lieferanten die zu verarbeitenden Stoffe und Zutaten samt den benötigten Schnittmustern zur Verfügung. Dadurch stellt das Unternehmen sicher, dass die gefertigten Produkte den hohen Qualitätsstandards des Unternehmens entsprechen. Die hauptsächlich in Osteuropa ansässigen Lieferanten fertigen dabei überwiegend Produktgruppen der Businesswear, die ein hohes Maß an Fertigungskompetenz und technischer Ausstattung voraussetzen. Unter Einbezug der konzerneigenen Produktionsstätten lag der Anteil der Lohnfertigung am Beschaffungsvolumen unverändert bei 38% (2017: 38%). Im Bereich der **Handelsware** bezieht der Konzern vor allem Produkte für die Athleisure- und Casualwear. Dabei werden den überwiegend in Asien, Osteuropa und Afrika ansässigen Lieferanten nur die Schnittmuster zur Verfügung gestellt. Die benötigten Oberstoffe und Zutaten beschafft der Lieferant eigenständig. Die Einhaltung der hohen Qualitätsstandards von HUGO BOSS wird dabei durch regelmäßige Kontrollen sichergestellt. Der Anteil der Handelsware am Beschaffungsvolumen lag mit 62% auf Vorjahresniveau (2017: 62%).

Im Jahr 2018 hat der eigene Produktionsstandort in Izmir weitere Fortschritte bei der Transformation hin zu einer „**Smart Factory**“ gemacht. Ziel ist es, einen vollständigen „digitalen Zwilling“ des Werks zu erzeugen und somit den Produktionsprozess noch vor dessen eigentlichem Start zu simulieren. In 2018 lag der Fokus auf der Generierung und Analyse wichtiger Produktionsdaten. Somit konnte HUGO BOSS wichtige Erkenntnisse über die Messung von Daten gewinnen, um etwa einen eventuellen Defekt einer Produktionsmaschine oder einen möglichen Produktionsfehler mit hoher Wahrscheinlichkeit vorherzusagen. Auf Basis dieser Analyse erfolgt eine optimale Zuordnung der Mitarbeiter zu den jeweiligen Arbeitsschritten mit dem Ziel der Steigerung der Qualität. Hierdurch konnte die fehlerfreie Produktion auf Anhieb um mehr als 20% gesteigert werden. Um etwa die Fehlererkennung bei der Nahtvernähung weiter zu optimieren, hat HUGO BOSS ein Kamerasystem entwickelt, das Fehlstiche automatisch erkennt und damit Nacharbeit vermeidet. Dieses System wird 2019 auf weitere Maschinen ausgerollt.

Die Sicherstellung hoher Qualitätsstandards spielt nicht nur in der eigenen Produktion eine Rolle, auch im Rahmen zahlreicher Initiativen findet ein **kontinuierlicher Qualitätsprüfungs- und -verbesserungsprozess** statt. So tauschen sich Vorstandsmitglieder und Produktverantwortliche im Rahmen monatlicher **Round Tables** sowie regelmäßiger sogenannter **Quality Walks** zu verschiedensten Qualitätsaspekten aus. Ziel der Round Tables ist es, Produkte mit qualitativen Auffälligkeiten zu analysieren und das dabei identifizierte Verbesserungspotenzial für die zukünftige Produktentwicklung zu nutzen. Im Rahmen der Quality Walks werden jeweils einzelne Produktgruppen hinsichtlich Verarbeitung, Passform, Design,

Material und Zutaten mit dem Ziel der Identifikation weiteren Optimierungspotenzials bewertet. Daneben sind **Tragetests** ein wichtiges Instrument, um Produkte unter realen Bedingungen zu testen und direktes Kundenfeedback einzuholen. Die Tests erstrecken sich über mehrere Monate und werden durch regelmäßige Feedbackgespräche begleitet. Auch **Kundenbefragungen** dienen dazu, das Qualitätsverständnis des Unternehmens mit dem der Kunden abzugleichen.

Um zu gewährleisten, dass auch die Zulieferbetriebe den hohen Qualitätsstandards von HUGO BOSS entsprechen, werden den Partnern standardisierte **Qualitäts-, Verarbeitungs- und Prozesshandbücher** zur Verfügung gestellt. Zudem finden in den Produktionsbetrieben regelmäßig von HUGO BOSS durchgeführte **Trainings** zu Themen wie Schnitttechnik, Produktionsmanagement und -technik statt. Die Einhaltung der Fertigungsstandards wird durch fest im Produktionsablauf implementierte Kontrollen sowie regelmäßige Stichproben sichergestellt. Dabei liegt der Fokus auf Passform, Verarbeitung und Maßhaltigkeit. Qualitätskriterien werden zudem als fester Bestandteil in die halbjährlich stattfindende Lieferantenbewertung einbezogen.

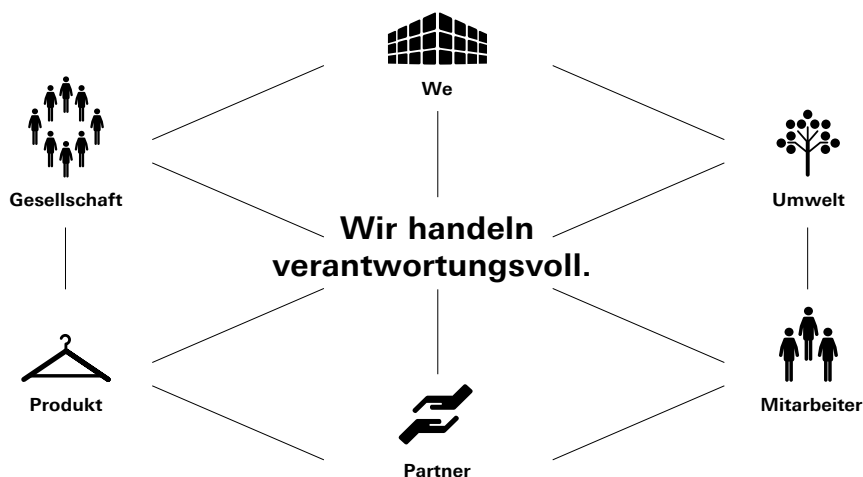
NACHHALTIGKEIT

- Nachhaltigkeit fester Bestandteil der Geschäftstätigkeit
- Fokus auf sechs Handlungsfelder **We, Umwelt, Mitarbeiter, Partner, Produkt und Gesellschaft**
- Erneute Aufnahme in den Dow Jones Sustainability Index World

HUGO BOSS sieht Nachhaltigkeit als Zusammenspiel von Qualität, Innovation und Verantwortung und damit als festen Bestandteil seiner Geschäftstätigkeit. Die **Handlungsmaxime „Wir handeln verantwortungsvoll“** zielt darauf ab, Mehrwert für das Unternehmen, seine Mitarbeiter, Aktionäre, Kunden, Geschäftspartner und die Gesellschaft zu schaffen. Das Unternehmen erkennt damit die ökonomischen, ökologischen und sozialen Folgen seines Handelns an. Neben einer hohen Qualität der Produkte wird seitens der Kunden zunehmend die Einhaltung anspruchsvoller sozialer und ökologischer Standards eingefordert. Mit seinen **vielfältigen Nachhaltigkeitsaktivitäten** schafft HUGO BOSS eine wesentliche Voraussetzung für Kundenloyalität sowie Innovationsfähigkeit und damit für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Sämtliche Nachhaltigkeitsaktivitäten werden dabei vom Zentralbereich Global Sustainability, der dem Vorstandsvorsitzenden direkt unterstellt ist, gesteuert.

Die sechs Handlungsfelder **We, Umwelt, Mitarbeiter, Partner, Produkt** und **Gesellschaft** bilden den organisatorischen Rahmen für die Nachhaltigkeitsstrategie von HUGO BOSS.

Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsstrategie



We – „Gemeinsam Werte schaffen“: HUGO BOSS befindet sich in einem regelmäßigen Dialog mit seinen Stakeholdern. Deren Interessen und Erwartungen sollen rechtzeitig erkannt, verstanden und bei der Definition und Priorisierung von Aktivitäten berücksichtigt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen auch in das Risiko- und Chancenmanagement ein und helfen bei der Weiterentwicklung der gesetzten ethischen Grundsätze und des HUGO BOSS Verhaltenskodex.

Umwelt – „Natürliche Ressourcen bewahren“: Ziel des Umweltmanagements ist es, die Umweltauswirkungen der eigenen Unternehmenstätigkeit kontinuierlich zu verringern. Die direkten Einflussmöglichkeiten des Unternehmens reichen dabei vom Bau und Betrieb der Verwaltungs-, Lager- und Produktionsgebäude über den Warentransport bis zum Vertrieb. Mittels energieeffizienter

Gebäudekonzepte und Technologien sowie optimierter Transportrouten arbeitet das Unternehmen an der Reduktion seiner Emissionen und leistet so einen Beitrag zum Klimaschutz. Der auf der Unternehmenswebsite veröffentlichte Umweltleitfaden von HUGO BOSS beschreibt die Grundsätze des Umweltschutzes in allen relevanten Unternehmensbereichen.

Mitarbeiter – „Eine faire und verantwortungsbewusste Kultur fördern“: HUGO BOSS möchte seine Position im internationalen Wettbewerb um die qualifiziertesten Mitarbeiter weiter ausbauen. Basis der Zusammenarbeit innerhalb einer fairen und wertebasierten Unternehmenskultur sind dabei die Unternehmenswerte und der Verhaltenskodex. Letzterer ist die Grundlage für ein rechtlich und ethisch einwandfreies Verhalten im unternehmerischen Alltag. Dazu gehört die Anerkennung von Vielfalt und Chancengleichheit, die bei HUGO BOSS einen hohen Stellenwert genießen. Für das Unternehmen bedeutet dies die Sicherstellung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfelds und der Chancengleichheit für alle Mitarbeiter, unabhängig etwa von Nationalität, Geschlecht, Alter oder möglichen Behinderungen. → **Mitarbeiter**

Partner – „Verantwortung gemeinsam realisieren“: Für HUGO BOSS und seine Partner ist die Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards in seiner globalen Lieferkette von zentraler Bedeutung und fester Bestandteil der vertraglichen Vereinbarungen. Sie basieren auf international anerkannten Standards und beinhalten unter anderem Regeln zur Einhaltung nationaler Gesetze, Arbeitszeitbeschränkungen, menschenwürdiger und sicherer Arbeitsbedingungen, zum Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit, zur Zahlung angemessener Löhne und zur Vereinigungsfreiheit. Das Unternehmen legt großen Wert auf eine sorgfältige Auswahl der Partner, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und den Erhalt langfristiger strategischer Beziehungen.

Produkt – „Ideen für morgen“: Bei der Entwicklung seiner Produkte stellt HUGO BOSS höchste Ansprüche an die Qualität der Materialien und deren Verarbeitung. Dabei achtet das Unternehmen auch darauf, dass die Produkte gesundheitlich und ökologisch unbedenklich sind. Gemeinsam mit Lieferanten und anderen Stakeholdern entwickelt das Unternehmen innovative Lösungen für den Umwelt- und Tiererschutz. Durch die zunehmende Auswahl nachhaltiger Materialien, eine kontinuierliche Optimierung des Materialeinsatzes und die Anwendung fortschrittlicher Fertigungstechnologien leistet das Unternehmen einen wichtigen Beitrag zum Umweltschutz.

Gesellschaft – „Perspektiven fördern“: Das übergeordnete Ziel der Corporate-Citizenship-Strategie von HUGO BOSS ist die Förderung individueller Erfolgspotenziale. Sie basiert auf den drei Säulen Zugang zu Bildung, berufliche Förderung und kreative Förderung. Bei der Umsetzung von Projekten und Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette werden auch regionale Bedürfnisse an den jeweiligen Standorten berücksichtigt.

In allen Handlungsfeldern will sich der Konzern kontinuierlich verbessern und hat sich entsprechende Ziele gesetzt. Nachhaltigkeitsratings dienen dabei als Indikatoren zur objektiven Bewertung des erreichten Fortschritts. 2018 wurde HUGO BOSS zum zweiten Mal in Folge in den **Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World** aufgenommen. Bei der Bewertung in den Kategorien Markenmanagement, Risiko- und Krisenmanagement, betriebliche Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie Steuerstrategie hat HUGO BOSS dabei jeweils mit „Industry Best“ abgeschnitten und zählt insgesamt zu den vier besten Unternehmen der Branche. Die erneute Aufnahme in den DJSI World unterstreicht den Erfolg der Nachhaltigkeitsaktivitäten des Konzerns in den vergangenen Jahren.

Details zur Nachhaltigkeitsstrategie, zu den Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens sowie den sechs Handlungsfeldern finden sich im jährlichen **Nachhaltigkeitsbericht** und auf der Unternehmenswebsite. → group.hugoboss.com

Zudem gibt die **zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung** einen Überblick über wesentliche Nachhaltigkeitsaspekte. → **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung**

ZUSAMMENGEFASSTE NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG

- Erklärung fasst wesentliche Angaben zu Nachhaltigkeitsaspekten zusammen
- 13 Sachverhalte als wesentlich im Sinne des § 289c (3) HGB identifiziert
- Definition dargestellter Leistungsindikatoren orientiert sich an GRI-Standards

Über diese zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung

Gemäß §§ 315b, 315c HGB i. V. m. §§ 289b bis 289e HGB veröffentlicht das Unternehmen diese für den HUGO BOSS Konzern und die HUGO BOSS AG zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung. Sie fasst die für das Unternehmen wesentlichen Angaben zu den fünf geforderten Aspekten **Umweltbelange, Arbeitnehmerbelange, Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte** sowie **Bekämpfung von Korruption und Bestechung** inhaltlich zusammen. Zudem legt das Unternehmen weitere wesentliche Punkte in dem zusätzlich definierten Aspekt **Kundenbelange** dar. Bei der Erstellung der Erklärung hat sich HUGO BOSS insbesondere hinsichtlich der Definition der berichteten Leistungsindikatoren an den GRI-Standards der Global Reporting Initiative orientiert.

Im Rahmen des Berichtsprozesses hat HUGO BOSS geprüft, ob Risiken bestehen, die mit der eigenen Geschäftstätigkeit, den Geschäftsbeziehungen des Unternehmens sowie dessen Produkten oder Dienstleistungen verbunden sind und die sehr wahrscheinlich schwerwiegende negative Auswirkungen auf die Aspekte haben oder haben werden. HUGO BOSS hat **keine derartigen Risiken** zu berichten.

Falls nicht anders vermerkt, spiegeln die in dieser Erklärung gemachten Angaben die **Perspektive der HUGO BOSS AG und die des Konzerns** gleichermaßen wider. Verweise auf Angaben außerhalb der zusammengefassten nichtfinanziellen Erklärung sind – mit Ausnahme von Verweisen auf das Kapitel „Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur“ als Teil des zusammengefassten Lageberichts – über die Pflichtangaben des HGB hinausgehende Informationen und nicht Bestandteil der Erklärung. Die zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung wurde einer freiwilligen Prüfung mit begrenzter Sicherheit nach ISAE 3000 (Revised) unterzogen. → **Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers über eine Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit**

Beschreibung des Geschäftsmodells

HUGO BOSS gehört zu den führenden Unternehmen im Premiumsegment des globalen Bekleidungsmarkts. Das **Geschäftsmodell** von HUGO BOSS ist ausführlich im Kapitel „Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur“ beschrieben. → **Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur**

Herleitung wesentlicher Sachverhalte

Basis für die Auswahl der in dieser Erklärung dargelegten Sachverhalte bildet eine von HUGO BOSS im Jahr 2017 durchgeführte **Wesentlichkeitsanalyse**, die insbesondere eine Wesentlichkeitsbetrachtung nach § 289c (3) HGB umfasste. Dabei wurde untersucht, inwiefern die Sachverhalte für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, der Lage des Unternehmens und der Auswirkungen seiner Tätigkeit auf die Aspekte von besonderer Bedeutung sind. Die Analyse wurde im Jahr 2018 auf Aktualität überprüft und für unverändert gültig befunden. Über die 13 im Rahmen der Analyse als wesentlich identifizierten Sachverhalten wird im Folgenden berichtet. → **Nachhaltigkeitsbericht 2017**

Aspekte und wesentliche Sachverhalte						
Aspekt	 Umweltbelange	 Arbeitnehmerbelange	 Sozialbelange	 Achtung der Menschenrechte	 Bekämpfung von Korruption und Bestechung	 Kundenbelange
Sachverhalt	Wasserverschmutzung	Mitarbeiter-einbindung	Ethisch korrekte Entrichtung von Unternehmenssteuern	Menschenrechte und Arbeitsstandards	Anti-Korruption, Anti-Bestechung und Kartellverbot	Kunden-zufriedenheit
		Menschenrechte und Arbeitsstandards		Sicherheit am Arbeitsplatz und Schutz der Gesundheit		Produktsicherheit
		Faire Vergütung		Faire Vergütung		Datenschutz
		Sicherheit am Arbeitsplatz und Schutz der Gesundheit				
Wertschöpfungsstufe	Lieferkette (Stoffe und Zutaten)	Eigene Geschäftstätigkeit	Eigene Geschäftstätigkeit	Lieferkette (Fertigware)	Eigene Geschäftstätigkeit	Eigene Geschäftstätigkeit

Umweltbelange

Wasserverschmutzung

In der Stoff- und Zutatenproduktion kommen insbesondere in den sogenannten Nassverfahren, zu denen beispielsweise Färben, Waschen, Bleichen und Gerben zählen, Chemikalien zum Einsatz. Gleiches gilt für die Herstellung von Baumwoll-, synthetischen oder recycelten Fasern. Kommt es in den Produktionsprozessen zur Freisetzung von Chemikalien, kann dies vor allem zur Beeinträchtigung der **Wasserqualität und -versorgung** lokaler Gemeinschaften im Umfeld der jeweiligen Produktionsstätte führen. HUGO BOSS sensibilisiert seine Lieferanten folglich für einen verantwortungsbewussten Umgang mit Chemikalien.

Umweltbelange in der Lieferkette werden vom Zentralbereich **Global Sustainability** gesteuert. Dessen Vorgaben zur Einhaltung entsprechender Umweltstandards werden von den operativen Beschaffungseinheiten in Zusammenarbeit mit den Lieferanten umgesetzt. So beinhalten etwa die HUGO BOSS Sozialstandards, die ein fester Bestandteil der vertraglichen Vereinbarungen sind, auch Richtlinien zur Einhaltung von Umweltschutzauflagen. Die Einhaltung seitens der Lieferanten wird kontinuierlich von HUGO BOSS sowie unabhängigen Dritten überprüft. Der Vorstand und relevante Mitarbeiter werden über die Ergebnisse der Arbeit regelmäßig informiert.

Ziele

Analysen von HUGO BOSS zur Bewertung von Naturkapital belegen, dass die Umweltauswirkungen der Nassverfahren besonders hoch sind. Ziel des Unternehmens ist es deshalb, die **Umweltauswirkungen der Nassverfahren** auf Lieferantenseite weiter zu reduzieren.

Maßnahmen

Im Rahmen des Programms **Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC)** setzt sich HUGO BOSS gemeinsam mit anderen Unternehmen der Bekleidungsindustrie für die Eliminierung gefährlicher Chemikalien in der textilen Lieferkette ein. Künftig soll etwa das **Auditprotokoll** des ZDHC-Programms dem Unternehmen beim Austausch mit seinen Lieferanten zu wesentlichen Umweltthemen dienen und dabei insbesondere eine standardisierte Bewertung des Chemikalienmanagements der Lieferanten ermöglichen. Das Auditprotokoll des ZDHC-Programms folgt einer ähnlichen Logik wie das bisher von HUGO BOSS verfolgte Global Social Compliance Programme (GSCP), ist aber speziell auf die Nassverfahren

abgestimmt. Im Jahr 2018 lag der Fokus unter anderem darauf, Lieferanten mit Nassverfahren bei der Verbesserung ihrer Umweltleistung zu unterstützen. 2018 wurde darüber hinaus die Migration auf das Auditprotokoll des ZDHC-Programms vorbereitet. Diese soll 2019 vollzogen werden. Für 2019 plant das Unternehmen zudem die Anwendung der Abwasser-Richtlinien des ZDHC voranzutreiben, um die Freisetzung wassergefährdender Substanzen in der Lieferkette zu verhindern. Auch mit dem auf der Unternehmenswebsite veröffentlichten **Umweltleitfaden** zielt HUGO BOSS darauf ab, die Umweltauswirkungen in seiner Lieferkette zu reduzieren. → group.hugoboss.com

Arbeitnehmerbelange

Mitarbeiterereinbindung

HUGO BOSS setzt auf eine Unternehmenskultur, die den **aktiven Einbezug der Mitarbeiter** fördert. Mitarbeiterereinbindung ist für das Unternehmen eine wichtige Voraussetzung für die Steigerung der Motivation und Leistungsbereitschaft sowie die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Auch fördert Mitarbeiterereinbindung die Identifikation der Beschäftigten mit den Unternehmenszielen und trägt so zu deren Erreichung bei.

HUGO BOSS arbeitet an einem **aktiven Wandel seiner Unternehmenskultur**. Das Unternehmen ermutigt seine Mitarbeiter dazu, Veränderungen anzunehmen und als Chance dafür zu nutzen, sich selbst zu verwirklichen und zusätzlichen Kundennutzen zu schaffen. Voraussetzung dafür sind das Aufbrechen komplexer Organisations- und Berichtsstrukturen und die Schaffung eines Klimas, das Innovation unterstützt und Fehler verzeiht. Die Verantwortung liegt dabei vor allem bei den Führungskräften und der zentralen Personalabteilung des Unternehmens. → **Konzernstrategie**

Ziele

Ziel von HUGO BOSS ist die konzernweite **Stärkung der Mitarbeiterereinbindung**. Verschiedene Kommunikationsmaßnahmen sollen den Austausch zwischen den Mitarbeitern fördern, sie befähigen, verstärkt eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen, und somit Kreativitäts- und Innovationsbarrieren abbauen.

Maßnahmen

Ein **transparenter Informationsfluss** und die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse sind wichtige Voraussetzungen zur Stärkung der Mitarbeiterereinbindung. Der Vorstand und die Führungskräfte informieren die Mitarbeiter regelmäßig über laufende Entwicklungen, meist in Form von E-Mails, Beiträgen im konzernweiten Intranet oder regelmäßigen Bereichsmeetings. Ein wesentlicher Baustein zur Ermittlung der Bedürfnisse der Mitarbeiter ist die jährlich stattfindende konzernweite Mitarbeiterbefragung.

Mittels moderner **Trainingsprogramme** will das Unternehmen seine Mitarbeiter zur Anwendung agiler Arbeitsmethoden, verstärkter Selbstreflexion und offener Feedbackkultur befähigen. Ein gelungenes Beispiel für eigenverantwortliches Arbeiten ist das Unternehmensprojekt **„New Ways of Working“**, das durch selbstorganisierte Teams gesteuert wird und agile Arbeitsmethoden in der Praxis erprobt.

→ **Mitarbeiter**

Leistungsindikatoren

HUGO BOSS ermittelt die Zufriedenheit und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter im Rahmen einer in Kooperation mit Great Place to Work® Deutschland seit 2015 jährlich durchgeführten Mitarbeiterbefragung. Bei einer konzernweiten Beteiligungsquote von 66 % belief sich die **Gesamtzufriedenheit im Jahr 2018 auf 68 %** (2017: Gesamtzufriedenheit von 70 % bei einer Beteiligungsquote von 66 %). In der HUGO BOSS AG belief sich die Gesamtzufriedenheit auf 74 % (2017: 77 %). Die gewonnenen Erkenntnisse liefern dem Unternehmen wichtige Impulse für die Weiterentwicklung seiner Personalarbeit und der Unternehmenskultur.

Menschenrechte und Arbeitsstandards

Die Achtung der Menschenrechte und die Einhaltung geltender Arbeitsstandards stellen für HUGO BOSS einen **integralen Bestandteil seiner Unternehmenskultur** dar. So soll das Wohlbefinden der Mitarbeiter in allen Bereichen seiner globalen Geschäftstätigkeit – in der Administration, an den eigenen Produktionsstandorten, in der Logistik und im eigenen Einzelhandel – sichergestellt werden.

Im Fall von Verstößen erfolgen Aufklärung, Ahndung und Maßnahmenergreifung federführend durch die zentrale **Compliance-Abteilung**, gegebenenfalls gemeinsam mit den lokalen Personalabteilungen und jeweiligen Führungskräften. Anonyme Beschwerdefälle gehen zunächst beim externen Ombudsmann ein, der diese zur Bearbeitung an die Compliance-Abteilung weitergibt. Im Rahmen des Compliance-Reportings berichtet diese regelmäßig etwaige Compliance-Verstöße an den Vorstand.

Ziele

Ziel von HUGO BOSS ist die konzernweit strikte **Einhaltung gesetzlicher und unternehmensinterner Regelungen** zu Menschenrechten und Arbeitsstandards.

Maßnahmen

Vor dem Hintergrund der bereits hohen Standards an sämtlichen eigenen Unternehmensstandorten und der hohen Bedeutung des eigenen Produktionsstandorts in Izmir (Türkei) hat HUGO BOSS den Schwerpunkt seiner Aktivitäten in Bezug auf Menschenrechte und Arbeitsstandards auf die Themen **Vereinigungsfreiheit** und **Diskriminierungsverbot** gelegt. Vereinigungsfreiheit bedeutet für HUGO BOSS unter anderem, den Beschäftigten das Recht auf den Beitritt zu Mitarbeitervertretungen und Betriebsräten zu gewähren und die Teilnahme an Tarifverhandlungen im Rahmen des jeweiligen nationalen Rechts zu ermöglichen. Ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld ist für HUGO BOSS ebenso selbstverständlich wie die Anerkennung und Förderung von Vielfalt (Diversity) und Chancengleichheit für alle Mitarbeiter, unabhängig etwa von Nationalität, Geschlecht, Alter oder möglichen Behinderungen.

Die auf international anerkannten Standards der Vereinten Nationen und der International Labor Organization (ILO) basierenden **HUGO BOSS Sozialstandards** bilden das wichtigste Rahmenwerk für die Einhaltung und Verbesserung der Sozialbelange im Unternehmen. Für die Themen Vereinigungsfreiheit und Diskriminierungsverbot werden die Standards durch den eigenen **Verhaltenskodex** und die unternehmensinterne **Social-Compliance-Richtlinie** ergänzt. Daneben sollen regelmäßige Schulungen die Mitarbeiter für Social-Compliance-Themen sensibilisieren. Im Rahmen von Sozialaudits lässt das Unternehmen regelmäßig die Compliance mit den Sozialstandards an den eigenen Produktionsstandorten von externen Auditoren überprüfen.

Leistungsindikatoren

Zum 31. Dezember 2018 verfügten drei der vier eigenen Produktionsstandorte über ein **gültiges Sozialaudit**. Das heißt, dass in diesen Produktionsstätten gemäß der ergebnisabhängigen Auditfrequenz innerhalb von 24 Monaten ein (Folge-)Audit durchgeführt wurde. Das Audit für den Produktionsstandort am Firmensitz in Metzingen wird aus organisatorischen Gründen Anfang 2019 durchgeführt. → **Zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung, Achtung der Menschenrechte**

Im Berichtsjahr wurden innerhalb des Konzerns elf **Diskriminierungsfälle** gemeldet, davon traten zwei Fälle in der HUGO BOSS AG auf (2017: Zehn Diskriminierungsfälle, davon keiner in der HUGO BOSS AG). In allen gemeldeten Fällen wurden entsprechende Maßnahmen eingeleitet. Sechs Fälle konnten bereits abgeschlossen werden, davon einer in der HUGO BOSS AG.

Faire Vergütung

Ein **fares Vergütungssystem** stellt Chancengleichheit und Diskriminierungsfreiheit in den Mittelpunkt und trägt zur Mitarbeitermotivation sowie zur Achtung der Arbeitnehmerrechte bei. HUGO BOSS begreift das Thema faire Vergütung zudem als Chance, die Mitarbeiterbindung zu fördern und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern.

Das **Vergütungssystem** bei HUGO BOSS umfasst fixe und variable Gehaltskomponenten, übertarifliche Zulagen, Sachbezüge und weitere immaterielle Leistungen. Es achtet tarif- und kollektivvertragliche Vereinbarungen und bezieht nationale und regionale Vergleichsmaßstäbe ein. Die jeweilige Höhe der Vergütung basiert auf stellenabhängigen Qualifikations- und Leistungsmerkmalen, unabhängig von Geschlecht oder anderen Diversitätsfaktoren. Dieser Grundsatz ist auch in dem online zugänglichen **Verhaltenskodex** von HUGO BOSS festgehalten. Für die HUGO BOSS AG bestehen zudem Betriebsvereinbarungen, die Vergütungsbestandteile wie etwa den Mitarbeitererfolgsbonus regeln. Sie sind für alle Mitarbeiter über das Intranet des Unternehmens zugänglich.

Verantwortlich für die kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung des konzernweiten Vergütungssystems ist die **zentrale Personalabteilung** in enger Kooperation mit den Führungskräften der Zentralbereiche sowie den Personalabteilungen und Führungskräften der Konzerngesellschaften. Die Personalabteilung steht diesbezüglich zudem in einem engen Austausch mit dem Vorstand.

Ziele

Ziel von HUGO BOSS ist es, die **Fairness und Wettbewerbsfähigkeit des Vergütungssystems** weiter zu verbessern.

Maßnahmen

In engem Austausch mit den Führungskräften der Zentralbereiche und der Konzerngesellschaften arbeitet die zentrale Personalabteilung aktuell an einem konzernweiten System zur **Stellenbewertung**, das Stellen nach einheitlichen Kriterien bewertet und entsprechenden Gehaltsbändern zuordnet. So soll die Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz des konzernweiten Vergütungssystems erhöht werden. Dabei werden auch **externe Gehaltsbenchmarks** herangezogen, um bei der Weiterentwicklung des Vergütungssystems dessen Wettbewerbsfähigkeit weiter zu verbessern. Das Unternehmen geht davon aus, das Projekt im Jahr 2019 abschließen zu können.

Sicherheit am Arbeitsplatz und Schutz der Gesundheit

Als **verantwortungsvoller Arbeitgeber** misst HUGO BOSS der betrieblichen Sicherheit und Gesundheit seiner Mitarbeiter sehr hohe Bedeutung bei. Dies drückt sich in hohen Standards hinsichtlich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz aus. Diese gelten für alle Standorte des Unternehmens – angefangen bei den Produktions- und Logistikstandorten über die Verwaltung bis hin zu den eigenen Einzelhandelsgeschäften. Mit dem auf der Unternehmenswebsite veröffentlichten **Health & Safety Commitment** unterstreicht das Unternehmen den Stellenwert des Themas. Die Selbstverpflichtung ergibt sich aus dem HUGO BOSS Verhaltenskodex und ergänzt die dort festgelegten Regeln.

→ group.hugoboss.com

Bei HUGO BOSS ist die Verantwortung für die Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz dezentral organisiert. Sowohl in den jeweiligen Konzerngesellschaften als auch in den eigenen Einzelhandelsgeschäften sind **klare Verantwortlichkeiten** definiert. Die jeweiligen Mitarbeiter berichten regelmäßig sowie anlassbezogen an die zentrale Personalabteilung. Diese steht auch zu den Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in einem engen Austausch mit dem Vorstand.

Ziele

Ziel von HUGO BOSS ist die **Verhütung von Arbeitsunfällen** und der **Schutz der Gesundheit** der Beschäftigten. Hohe Arbeitssicherheits- und Gesundheitsstandards sollen wesentlich zur Erreichung dieses Ziels beitragen.

Maßnahmen

Zur weiteren **Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes** hat HUGO BOSS konzernweit gültige Standards definiert. Bei sogenannten Health-&-Safety-Begehungen und -Gefährdungsbeurteilungen sind interne Arbeitsschutzspezialisten, Führungskräfte und bei Bedarf auch externe Experten involviert. So sollen potenzielle Gefährdungen rechtzeitig erkannt und bewertet sowie Lösungsansätze entwickelt werden. Am Firmensitz in Metzingen und an weiteren internationalen Standorten besteht eine betriebsärztliche Betreuung.

Präsenzschulungen und Arbeitsplatzeinweisungen sind fester Bestandteil bei der Einführung gewerblicher Mitarbeiter an den eigenen Produktions- und Logistikstandorten. Die Mitarbeiter der Verwaltung und des eigenen Einzelhandels durchlaufen regelmäßig **Onlinetrainings** zu den Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.

HUGO BOSS überarbeitet aktuell seine **Occupational-Health-&-Safety-Strategie**. Bis zum Jahr 2020 sollen dabei insbesondere im eigenen Einzelhandel die entsprechenden Prozesse und Strukturen konzernweit angeglichen werden. So wurden in einem ersten Schritt standardisierte Health-&-Safety-Begehungen und -Gefährdungsbeurteilungen für den eigenen Einzelhandel in Deutschland und Österreich implementiert. Im nächsten Schritt sollen die lokal Verantwortlichen für die Umsetzung der erarbeiteten Standards in den jeweiligen Märkten sorgen. → **Mitarbeiter**

Leistungsindikatoren

Im Jahr 2018 kam es im HUGO BOSS Konzern zu **250 Arbeitsunfällen** und in deren Folge zu **4.248 Ausfalltagen** (2017: 183 Arbeitsunfälle und 2.312 Ausfalltage). Davon entfielen 57 Arbeitsunfälle und 888 Ausfalltage auf die HUGO BOSS AG (2017: 49 Arbeitsunfälle und 560 Ausfalltage).

Sozialbelange

Ethisch korrekte Entrichtung von Unternehmenssteuern

Die **ethisch korrekte Entrichtung von Unternehmenssteuern** spielt für HUGO BOSS eine wichtige Rolle in seinen globalen wirtschaftlichen und sozialen Beziehungen. So übernimmt das Unternehmen in den Ländern, in denen es tätig ist, Verantwortung für sein Handeln und leistet einen wichtigen Beitrag zur Finanzierung öffentlicher Aufgaben. Dadurch wird der Aufbau der notwendigen Infrastruktur für ein nachhaltiges Wirtschaften unterstützt.

Die klare Definition interner Strukturen und Prozesse bei HUGO BOSS zielt auf die Einhaltung geltender Steuergesetze ab. Bei HUGO BOSS liegt die Gesamtverantwortung für alle steuerlichen Themen beim Finanzvorstand. An ihn berichtet der **zentrale Finanz- und Steuerbereich**, der sämtliche steuerlichen Fragestellungen regelmäßig analysiert und bewertet. Seine Beurteilung bildet einen festen Bestandteil des konzernweiten Risikomanagements, wobei auch auf die Einschätzung lokaler externer Sachverständiger zurückgegriffen wird. Der Gesamtvorstand wird regelmäßig umfassend über die Konzernsteuerposition und sämtliche relevanten steuerlichen Themen informiert. Auch der Aufsichtsrat erhält regelmäßig Informationen zu relevanten Steuersachverhalten.

Ziele

Übergeordnetes Ziel ist die Einhaltung geltender Steuergesetze in sämtlichen Unternehmensbereichen. Bei der **steuerlichen Compliance** spielt für HUGO BOSS die ethisch korrekte Entrichtung von Unternehmenssteuern eine wichtige Rolle.

Maßnahmen

HUGO BOSS versteuert erzielte Erträge grundsätzlich in den Ländern, in denen sie erwirtschaftet werden, und richtet sich bei der Offenlegung nach international anerkannten Standards sowie entsprechenden lokalen Gesetzgebungen. Die **Steuerstrategie** von HUGO BOSS kann auf der Unternehmenswebsite eingesehen werden. → group.hugoboss.com

Die Konzernsteuerabteilung ist für die Erarbeitung und Aktualisierung von **Richtlinien und Arbeitsanweisungen** für alle steuerbezogenen Prozesse verantwortlich. Darüber hinaus führt die Konzernsteuerabteilung regelmäßig **Mitarbeiterschulungen** durch. → **Risikobericht, Angaben zum internen Kontroll- und Risikomanagementsystem**

Leistungsindikatoren

HUGO BOSS unterhält keine Konzernstrukturen mit dem Ziel einer aggressiven Steuerplanung oder Steuervermeidung. Dies spiegelt sich auch in der über die vergangenen Jahre verhältnismäßig **stabilen Konzernsteuerquote** wider. Im Geschäftsjahr 2018 belief sich die Konzernsteuerquote auf 30 % (2017: 30 %). Eine Überleitungsrechnung vom erwarteten zum tatsächlichen Konzernertragsteueraufwand kann dem Konzernanhang entnommen werden. → **Konzernanhang, Textziffer 6**

Achtung der Menschenrechte

Unter dem Aspekt „Achtung der Menschenrechte“ fasst HUGO BOSS drei als wesentlich identifizierte Sachverhalte in Bezug auf die sozialen Auswirkungen in der Lieferkette (Herstellung von Fertigwaren) zusammen: **Menschenrechte und Arbeitsstandards, Sicherheit am Arbeitsplatz und Schutz der Gesundheit** sowie **faire Vergütung der Beschäftigten**. Über die drei Sachverhalte wird im Folgenden gesamtheitlich berichtet, da sie alle Teil des Social-Compliance-Programms von HUGO BOSS und daher eng miteinander verknüpft sind.

Für HUGO BOSS ist die **Einhaltung von Sozialstandards** in der globalen Lieferkette von zentraler Bedeutung. HUGO BOSS legt großen Wert auf eine sorgfältige Auswahl seiner Partner, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und den Aufbau sowie Erhalt langfristiger strategischer Beziehungen. Dabei nehmen die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses sowie die Hilfestellung bei der Weiterentwicklung von Kompetenzen zur Steuerung von Sozialbelangen eine wichtige Rolle ein.

Ein wesentlicher Teil des Beschaffungsvolumens von HUGO BOSS entfällt auf Fertigwaren, die von Lieferanten in wirtschaftlich weniger entwickelten Regionen gefertigt werden. In einigen dieser Regionen sind die politischen und gesellschaftlichen Schutzmechanismen für die Beschäftigten vergleichsweise wenig ausgeprägt. HUGO BOSS trägt daher eine **Mitverantwortung** für die Beschäftigten in seiner Lieferkette.

Das Thema Achtung der Menschenrechte in der Lieferkette wird vom Zentralbereich **Global Sustainability** in engem Austausch mit den operativen Beschaffungseinheiten erfasst und gesteuert. Die Ergebnisse der Arbeit werden regelmäßig an den Vorstand berichtet.

Ziele

Ziel von HUGO BOSS ist die Einhaltung gesetzlicher und unternehmensinterner Regelungen zu **Menschenrechten und Arbeitsstandards** aufseiten seiner Fertigwarenlieferanten. Dabei soll allen Beschäftigten der Lieferanten die **Sicherheit am Arbeitsplatz**, der **Schutz der Gesundheit** sowie eine **angemessene Vergütung** gewährt werden.

Maßnahmen

HUGO BOSS verpflichtet sich und seine Lieferanten zur Einhaltung der **HUGO BOSS Sozialstandards**, die das wichtigste Rahmenwerk des Unternehmens für die Einhaltung und Verbesserung der Sozialbelange in der Lieferkette darstellen und ein fester Bestandteil der vertraglichen Vereinbarungen sind. Sie basieren auf international anerkannten Standards wie den Kernkonventionen der International Labour Organization (ILO) und beinhalten unter anderem Regeln zur Einhaltung nationaler Gesetze, Arbeitszeitbeschränkungen, menschenwürdiger und sicherer Arbeitsbedingungen, zum Verbot von Kinder-, Zwangsarbeit und Diskriminierung, zur Zahlung angemessener Löhne, zum Anspruch auf Vereinigungsfreiheit sowie zur Beachtung des Umweltschutzes. In Ländern, in denen die nationalen gesetzlichen Vorgaben nur unzureichend ausgeprägt sind, setzen die HUGO BOSS Sozialstandards einen Mindeststandard. Sie sind in 25 Sprachen auf der Unternehmenswebsite einsehbar. → group.hugoboss.com

Die Einhaltung der HUGO BOSS Sozialstandards wird im Rahmen **regelmäßiger Audits** überprüft. Dabei greift das Unternehmen auch auf externe Auditoren zurück. Für den Fall, dass Verstöße gegen die Sozialstandards festgestellt werden, erarbeitet das Unternehmen gemeinsam mit dem jeweiligen Lieferanten Maßnahmenpläne, deren Umsetzung in Folgeaudits überprüft wird. Kann bei Verstößen im Verlauf der Maßnahmenumsetzung keine ausreichende Verbesserung vorgewiesen werden, leitet HUGO BOSS nach mehrmaliger Überprüfung in letzter Konsequenz die Beendigung der Lieferantenbeziehung ein.

Um Verstöße gegen die Sozialstandards zu verhindern, misst HUGO BOSS der **Weiterentwicklung des Social-Compliance-Managements** seiner Lieferanten hohe Priorität bei. So führt das Unternehmen seit 2017 **Social-Compliance-Trainings** bei seinen Fertigwarenlieferanten durch und unterstützt sie mit der Bereitstellung umfangreicher Dokumente bei der Umsetzung der Sozialstandards. Für die Beschäftigten auf Lieferantenseite besteht die Möglichkeit, sich bei Vorfällen über einen definierten **Beschwerdemechanismus** direkt an die verantwortlichen Ansprechpartner von HUGO BOSS oder an einen externen, weisungsfreien Ombudsmann zu wenden.

HUGO BOSS wirkt bei der Gestaltung branchenweiter Standards mit und arbeitet an **Vergütungspraktiken** für die Beschäftigten seiner Lieferanten. Zu diesem Zweck erhebt und analysiert das Unternehmen regelmäßig Lohndaten bei seinen Fertigwarenlieferanten. Grundlage der Arbeit bilden international anerkannte Standards wie etwa die des Bündnisses für nachhaltige Textilien und der Fair Labor Association (FLA). Das Unternehmen ist seit 2018 akkreditiertes Mitglied der FLA. Zu den grundlegenden **Prinzipien einer fairen Vergütung** zählen für HUGO BOSS unter anderem die geregelte Zahlung von Löhnen, die leistungsgemäße Vergütung von tatsächlich erbrachter Arbeitszeit, das Recht auf Tarifverhandlungen sowie die Vermeidung von Vergütungsungleichheit.

Leistungsindikatoren

Im Jahr 2018 stand HUGO BOSS in einem aktiven Geschäftsverhältnis mit 210 externen Fertigwarenpunktionsstätten in 28 Ländern (2017: 202 Punktionsstätten in 28 Ländern). Im Berichtszeitraum wurden **153 Audits** in 123 bestehenden Fertigwarenpunktionsstätten (inklusive der eigenen Punktionsstandorte) durchgeführt (2017: 151 Audits in 127 bestehenden Punktionsstätten). Festgestellte Verstöße bezogen sich dabei hauptsächlich auf die Bereiche Social-Compliance-Management, Arbeitssicherheit und Arbeitszeit.

Für 97% der Punktionsstätten, mit denen im Jahr 2018 im Bereich Fertigware zusammengearbeitet wurde (inklusive der eigenen Punktionsstandorte), liegt ein **gültiges Audit** vor (2017: 84%). Das heißt, dass bei diesen Lieferanten gemäß der ergebnisabhängigen Auditfrequenz innerhalb von 24 Monaten ein (Folge-)Audit durchgeführt wurde. HUGO BOSS hatte sich im Jahr 2016 zum Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2020 90% seines Beschaffungsvolumens von Fertigwarenlieferanten (inklusive der eigenen Punktionsstandorte) zu beziehen, die im jeweils letzten Audit die **Leistungsstufen gut**

bis zufriedenstellend aufwiesen. Zum 31. Dezember 2018 belief sich dieser Anteil auf 91 % (2017: 84 %). Das Ziel wurde damit vorzeitig erreicht. Auch in Zukunft will HUGO BOSS das hohe Niveau dieser Kennzahl beibehalten.

Bekämpfung von Korruption und Bestechung

Anti-Korruption, Anti-Bestechung und Kartellverbot

Zu ethisch einwandfreiem und rechtmäßigem Verhalten gehört die Vermeidung von Korruption, Bestechung und Kartellrechtsverletzungen. HUGO BOSS erwartet von allen Mitarbeitern ein rechtlich einwandfreies Verhalten im unternehmerischen Alltag. **Corporate Compliance** ist bei HUGO BOSS wesentliche Leitungsaufgabe des Vorstands und umfasst Maßnahmen zur Einhaltung gesetzlicher und behördlicher Vorschriften sowie unternehmensinterner Richtlinien und Kodizes. Dazu zählen auch Anti-Korruptions-, Anti-Bestechungs- und Kartellrechtsvorschriften.

Die zentrale **Compliance-Abteilung** berichtet direkt an den Vorstandsvorsitzenden in seiner Funktion als Chief Compliance Officer und unterstützt ihn bei der Überwachung eines effektiven Compliance-Managements. Zusammen mit den Compliance-Verantwortlichen in den Konzerngesellschaften sorgt sie für die Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung des Compliance-Programms. Der Prüfungsausschuss wird regelmäßig über die Aktivitäten der Compliance-Abteilung informiert.

→ **Corporate-Governance-Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung**

Ziele

Das Compliance-Management bei HUGO BOSS zielt auf ein **konzernweit rechtskonformes Verhaltens** ab. So sollen Rechtsverletzungen wie etwa Korruptions-, Bestechungs- und Kartellrechtsverstöße vermieden werden, die neben Reputations- und finanziellen Risiken insbesondere auch persönliche straf- und arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen können.

Maßnahmen

Sämtliche Mitarbeiter des HUGO BOSS Konzerns sind zur Einhaltung des konzernweit geltenden **Verhaltenskodex** und ergänzender spezifischer **Compliance-Regeln** verpflichtet. Alle Konzerngesellschaften werden regelmäßigen Risikoanalysen und gegebenenfalls detaillierten Audits unterzogen. Etwaige Verstöße werden an den Vorstand und den Aufsichtsrat berichtet. Der Verhaltenskodex ist auf der Unternehmenswebsite einsehbar. → group.hugoboss.com

Ein konzernweit etabliertes und von allen Mitarbeitern mit PC-Zugang regelmäßig zu absolvierendes **E-Learning-Programm** soll das Bewusstsein für die Compliance-Regeln stärken. Mitarbeiter in Positionen, für die das Thema Compliance besondere Relevanz hat, werden mittels **Präsenzschulungen** zu spezifischen, für sie relevanten Themen wie etwa dem Kartellrecht geschult. Bewusstes Fehlverhalten und nachhaltige Compliance-Verstöße werden von HUGO BOSS nicht toleriert.

Bei HUGO BOSS können sich Mitarbeiter, Lieferanten und Handelspartner bei Hinweisen auf Wirtschaftsstraftaten, Kartellrechtsverletzungen oder sonstige Compliance-Verstöße vertrauensvoll und, sofern gewünscht, anonym an einen externen **Ombudsmann** wenden. Dessen Kontaktdaten finden sich auf der Unternehmenswebsite. → group.hugoboss.com

Leistungsindikatoren

Wie schon im Vorjahr wurden im Unternehmen auch im Jahr 2018 **keine Korruptions-, Bestechungs- und Kartellfälle** bekannt.

Kundenbelange

Kundenzufriedenheit

HUGO BOSS ist überzeugt, dass die **Begehrlichkeit seiner Marken** der wichtigste Faktor für den langfristigen Unternehmenserfolg darstellt. Das Ziel, die Kundenzufriedenheit zu maximieren, folgt diesem Grundgedanken. Zudem bildet die Zufriedenheit der Kunden eine wichtige Grundlage zur langfristigen Kundenbindung. Das Unternehmen richtet demnach sämtliche Aktivitäten konsequent nah am Kunden aus. Bei allen wesentlichen Entscheidungen sind der Kundennutzen und die Kundenzufriedenheit folglich gleichermaßen Maßstab und Ziel. → **Konzernstrategie**

Die Messung und Auswertung der Kundenzufriedenheit erfolgt bei HUGO BOSS unter anderem im **Kundenservice**, durch das **Verkaufspersonal** in den Geschäften und durch die zentrale **Strategieabteilung**. Letztere informiert den Vorstand mittels detaillierter Berichte regelmäßig über die Ergebnisse ihrer Arbeit.

Ziele

Vor allem in Zeiten hoher Wettbewerbsdichte und steigender Kundenanforderungen zählt das **Ziel, die Kundenzufriedenheit zu maximieren**, auf die langfristige Steigerung des Unternehmenswerts ein.

Maßnahmen

Wichtige **Hebel zur Steigerung der Kundenzufriedenheit** bilden für HUGO BOSS unter anderem die Aufwertung des Einkaufserlebnisses, die weitere Optimierung des Produktangebots sowie die kontinuierliche Verbesserung der Produktqualität. So stellen etwa die im Jahr 2018 bereits an ausgewählten Standorten implementierten neuen Storekonzepte für BOSS und HUGO sowie die regelmäßige Schulung des Verkaufspersonals wesentliche Investitionen in die Aufwertung des Einkaufserlebnisses dar. Im Jahr 2018 hat das Unternehmen darüber hinaus beispielsweise die BOSS Casualwear qualitativ und preislich aufgewertet und ihr mehr Fläche in den eigenen Einzelhandelsgeschäften eingeräumt.

→ **Konzernstrategie**

HUGO BOSS setzt bei der **Messung der Kundenzufriedenheit** auf unterschiedliche Formate. Neben direkten Kundenbefragungen greift das Unternehmen auch auf das Feedback speziell geschulter Testkäufer externer Dienstleister, das sogenannte Mystery-Shopping, zurück. Die Ergebnisse liefern dem Unternehmen wichtige Erkenntnisse zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und fließen vor allem in die gezielte Schulung des Verkaufspersonals ein. Auch der Vorstand ist über spezielle Dialogformate aktiv in den Austausch mit den Kunden involviert. Zudem bietet HUGO BOSS seinen Kunden die Möglichkeit, sich über die eigene Website mit dem Unternehmen in Verbindung zu setzen.

Leistungsindikatoren

Bei der Auswertung der über die verschiedenen Kanäle gewonnenen Daten bildet die sogenannte **Weiterempfehlungsrate** (Net Promoter Score, NPS) eine wichtige Kennzahl. Durch Kundenbefragungen misst der NPS die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kunde eine Weiterempfehlung für eine Marke aussprechen wird, und ermöglicht es, die Markendynamik und Kundenzufriedenheit auf Basis objektiver und messbarer Daten weiter zu erhöhen. Im Jahr 2018 konnte ein im Wettbewerbsvergleich erneut hoher NPS erzielt werden. Ziel von HUGO BOSS ist es, diese Kennzahl in Zukunft weiter zu verbessern.

Produktsicherheit

HUGO BOSS ist sich seiner Verantwortung für die Gesundheit und Sicherheit der Menschen bewusst, die mit seinen Produkten sowohl im Herstellungsprozess als auch als Kunde in Berührung kommen. Klare Verantwortlichkeiten, abgestimmte Prozesse und umfangreiche Richtlinien zielen folglich auf die Einhaltung hoher **Sicherheits- und Qualitätsstandards** bei der Produktentwicklung des Unternehmens ab.

Die Zuständigkeit für das Thema Produktsicherheit liegt im Zentralbereich **Global Sustainability**, der unter anderem die Vorgabe interner Richtlinien und Standards sowie die Einhaltung gesetzlicher Anforderungen verantwortet. In den Beschaffungseinheiten erfolgt die operative Umsetzung durch die für Produktsicherheit und -qualität verantwortlichen Mitarbeiter.

Ziele

HUGO BOSS will sicherstellen, dass sämtliche Produkte gesetzlichen sowie eigenen Sicherheits- und Qualitätsstandards entsprechen. Das Ziel, die **Umweltverträglichkeit und Sicherheit der Produkte** weiter zu verbessern, soll vor allem durch eine Reduzierung des Einsatzes umweltschädlicher Chemikalien in der Lieferkette erreicht werden.

Maßnahmen

HUGO BOSS achtet auf die Einhaltung strikter Vorgaben zur Produktsicherheit in seiner Lieferkette. Bereits im **Produktentstehungsprozess** wird mittels umfangreicher Tests die Sicherheit und Verträglichkeit der verwendeten Materialien kontrolliert. Treten bei Produkttests Auffälligkeiten auf, greift ein definierter Eskalationsprozess unter Einbindung aller relevanten Fachabteilungen, in schwerwiegenden Fällen auch unter Einbezug des Vorstands. In relevanten **Produktionsschritten**, wie etwa dem Färben von Stoffen und dem Gerben von Leder, setzt das Unternehmen verstärkt auf neue Technologien und innovative Prozesse, mit deren Hilfe die Freisetzung gesundheits- und umweltschädlicher Schadstoffe vermieden werden soll.

Das Unternehmen verlangt von seinen Lieferanten die Einhaltung einer den Anforderungen der Apparel & Footwear International RSL Management Group (AFIRM) entsprechenden **Restricted Substances List (RSL)**. Diese regelt die Einhaltung von Gesetzen zur Verwendung von Chemikalien sowie anderen potenziell gesundheitsgefährdenden Substanzen. Auch mit dem 2017 erfolgten Beitritt zur Initiative **Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC)** wirkt HUGO BOSS darauf hin, den Einsatz umweltschädlicher Chemikalien in der Lieferkette weiter zu reduzieren. Im Jahr 2018 hat das Unternehmen an einer auf den Tools von ZDHC basierenden **Manufacturing RSL** gearbeitet, die zukünftig den Einsatz alternativer, umweltfreundlicher Chemikalien im Produktionsprozess fördern soll. → **Nachhaltigkeitsbericht**

Leistungsindikatoren

HUGO BOSS lässt die Sicherheit und Qualität seiner Produkte von akkreditierten Instituten mittels **umfangreicher Schadstofftests** prüfen. Ziel ist die Minimierung des Anteils nicht marktkonformer Produkte. So wurden im Jahr 2018 rund 3.050 Materialien überprüft (2017: rund 2.950). Dabei erwiesen sich weniger als 0,5% der getesteten Produkte als nicht marktkonform und gelangten folglich nicht in die Auslieferung (2017: weniger als 0,5%).

Datenschutz

Datenschutz hat zum Ziel, das Recht auf informationelle Selbstbestimmung des Einzelnen zu gewährleisten. Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung des Geschäftsmodells gewinnt das Thema folglich auch für HUGO BOSS stetig an Bedeutung. Für den zukünftigen Erfolg von HUGO BOSS haben **Kundendaten**, insbesondere aus dem eigenen Onlinegeschäft und dem Kundenbindungsprogramm, eine hohe Relevanz. Verstöße gegen den Datenschutz stellen ein erhöhtes Compliance-Risiko dar. Diesem Risiko will der Konzern mit einer datenschutzkonformen Aufstellung sowie robusten Sicherheits- und Datenschutzkontrollen begegnen. → **Risikobericht, Bedeutende Organisatorische Risiken**

Die Zuständigkeit für die Überwachung und Einhaltung des Datenschutzes liegt beim **zentralen Datenschutzbeauftragten**. Unterstützend sind Datenschutzverantwortliche in den Konzerngesellschaften definiert. Arbeitsschwerpunkte sind präventive Maßnahmen wie die Risikofrüherkennung, die Schwachstellenbehebung und die Sensibilisierung der Mitarbeiter. Etwaige Verstöße müssen dem Datenschutzbeauftragten gemeldet werden. Der Vorstand wird durch regelmäßige Datenschutzberichte über den aktuellen Status informiert.

Ziele

HUGO BOSS hat den Anspruch, **Verstöße** gegen geltendes Datenschutzrecht vollständig auszuschließen.

Maßnahmen

Mittels tätigkeitsbezogener **Schulungen** und der Verpflichtung zur Einhaltung des **Verhaltenskodex** werden alle Mitarbeiter für datenschutzrechtliche Fragen sensibilisiert. Ergänzend dazu hat das Unternehmen eine interne **Datenschutzleitlinie** sowie weitere Datenschutzrichtlinien erlassen. Mit der Anwendbarkeit der EU-Datenschutz-Grundverordnung wurde der datenschutzrechtliche Fokus noch einmal verstärkt und auf die Umsetzung und Einhaltung der rechtlichen Neuerungen ausgerichtet.

Sämtliche internen **Prozesse und Systeme** zur Verarbeitung personenbezogener Daten werden fortlaufend an datenschutzrechtlichen Vorgaben gemessen und kontinuierlich verbessert. Die Verbesserungen zielen darauf ab, Datenmissbrauch und -diebstahl zu verhindern und den Schutz der Privatsphäre der Kunden zu wahren. So bestehen insbesondere für die Internetauftritte und mobilen Apps von HUGO BOSS ausführliche Datenschutzbestimmungen. Bei Bekanntwerden von Gesetzesverstößen hat das Unternehmen **Notfallkonzepte** zur Einleitung von Gegenmaßnahmen implementiert.

Leistungsindikatoren

Wie schon im Vorjahr wurden dem Unternehmen auch im Jahr 2018 **keine Verstöße** im Sinne von behördlich oder gerichtlich festgestellten Datenschutzverletzungen bekannt.

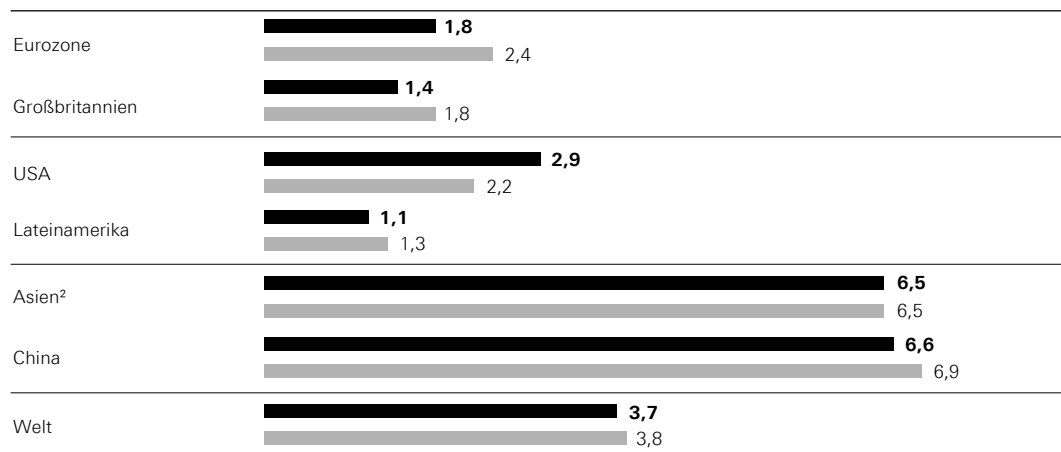
GESAMTWIRTSCHAFTLICHE LAGE UND BRANCHENENTWICKLUNG

- **Dynamik der Weltwirtschaft nimmt im Jahresverlauf ab**
- **Spürbare Verlangsamung des Wachstums in Europa und China**
- **Premium- und Luxusgüterbranche profitiert von starker Nachfrage chinesischer Kunden und anziehendem US-Geschäft**

Gesamtwirtschaftliche Lage

Das Wachstum der **Weltwirtschaft** fiel laut Schätzung des IWF im Jahr 2018 mit 3,7% um 20 Basispunkte niedriger aus als zu Jahresbeginn erwartet und lag damit auch leicht unter dem im Vorjahr erzielten Wachstum (2017: 3,8%). Im Jahresverlauf nahmen die gesamtwirtschaftlichen Unsicherheiten stetig zu. Vor allem die anhaltenden Handelskonflikte und Strafzölle zwischen den USA und China, die zunehmende Sorge um die Wachstumsaussichten Chinas sowie politische Unsicherheiten etwa hinsichtlich des Brexits oder der Haushaltspolitik Italiens sorgten dafür, dass sich das Wachstum der Weltwirtschaft in der zweiten Jahreshälfte merklich abschwächte. Wegen der zunehmenden Unsicherheiten litten auch das produzierende Gewerbe und die Investitionen. Während die US-Wirtschaft vor allem dank positiver Impulse der Steuerreform im Jahr 2018 weiter expandierte, verlor die wirtschaftliche Entwicklung in Europa und in vielen Schwellenländern im Jahresverlauf spürbar an Dynamik.

Wachstum der Weltwirtschaft¹ (in %)



¹ Schätzung IWF. ■ 2018

² Ohne Japan. ■ 2017

Die Wirtschaft der **Eurozone** legte laut Schätzung des IWF im Jahr 2018 um 1,8% und damit deutlich geringer zu als zunächst erwartet (2017: 2,4%). Zwar profitierte sie auch im abgelaufenen Jahr von der unverändert expansiven Geldpolitik der EZB und einem generell positiven Konsumklima, jedoch sorgten ein geringeres Wachstum der Exporte sowie gestiegene politische Risiken für eine spürbare Abschwächung der Konjunkturdynamik. Vor allem Deutschland, Frankreich und Italien entwickelten sich dabei schwächer als im Vorjahr und als noch zu Jahresbeginn erwartet. Verglichen mit der Eurozone legte die Wirtschaft in **Großbritannien** mit 1,4% nur unterdurchschnittlich und damit ebenfalls geringer als noch im Vorjahr zu (2017: 1,8%).

In den **USA** lag das Wirtschaftswachstum laut Schätzung des IWF mit 2,9% deutlich über dem Vorjahresniveau und zudem leicht über den zu Jahresbeginn formulierten Erwartungen (2017: 2,2%). Das robuste Wirtschaftswachstum der USA wurde insbesondere durch den von der Steuerreform profitierenden Privatsektor sowie höhere Staatsausgaben getragen. Das Wachstum der kanadischen Wirtschaft lag hingegen unter dem Niveau des Vorjahres. Auch das Wachstum der Wirtschaftsleistung in **Lateinamerika** blieb laut Schätzungen des IWF mit 1,1% leicht hinter dem des Vorjahres zurück (2017: 1,3%).

Nach Schätzung des IWF betrug das Wirtschaftswachstum der Schwellen- und Entwicklungsländer **Asiens** im abgelaufenen Geschäftsjahr 6,5% und lag damit erwartungsgemäß auf dem Niveau des Vorjahres (2017: 6,5%). Während die Wachstumsraten kleinerer Schwellenländer im abgelaufenen Jahr weiter anzogen, geht der IWF für **China** von einer Abschwächung des erzielten Wirtschaftswachstums auf 6,6% aus (2017: 6,9%). So belasteten der Handelskonflikt mit den USA und die im Zuge dessen verhängten Strafzölle auf chinesische Exportwaren, die zunehmende Verschuldung der Privatwirtschaft und eine Abkühlung des Konsumklimas die chinesische Wirtschaft. Die japanische Wirtschaft konnte im abgelaufenen Jahr nur leicht zulegen.

Branchenentwicklung

In einer gemeinsamen Studie schätzen The Business of Fashion und die Unternehmensberatung McKinsey & Company, dass die Umsätze der **globalen Bekleidungsindustrie** im Jahr 2018 um währungsbereinigt 4% bis 5% gestiegen sind. Damit fiel das Wachstum deutlich höher als noch im Vorjahr aus (2017: 2,5% bis 3,5%). Zu den Haupttreibern zählten eine starke Nachfrage nach Bekleidung sowohl im Luxussegment als auch in niedrigen Preislagen, von der Steuerreform profitierende Branchenumsätze in den USA sowie eine höhere Nachfrage in den Schwellenländern.

Branchenwachstum¹ (in %)



¹ Schätzung The Business of Fashion und McKinsey & Company für das gehobene Premiumsegment der Bekleidungsindustrie.

Für HUGO BOSS stellt das **gehobene Premiumsegment der Bekleidungsindustrie** den besten Vergleichsmaßstab dar. The Business of Fashion und McKinsey & Company schätzen, dass das Wachstum dieses Segments im vergangenen Jahr nur leicht hinter dem der Gesamtbranche zurückblieb und wie schon im Vorjahr bei währungsbereinigt 3,5% bis 4,5% lag (2017: 3,5% bis 4,5%). Eine hohe Nachfrage vor allem chinesischer Kunden nach Premium- und Luxusgütern, das starke US-Geschäft und robustes Wachstum in den Schwellenländern hatten einen positiven Einfluss auf die Branchenkonjunktur. Generell war diese jedoch auch im Jahr 2018 von deutlichen regionalen wie auch unternehmensindividuellen Unterschieden geprägt. So behaupteten sich insbesondere diejenigen Marktteilnehmer, die vor allem mittels innovativer, auffallender Kollektionen und überzeugender digitaler Ansprache die Begehrlichkeit unter jüngeren Kundengruppen steigern konnten.

Laut der Schätzung von The Business of Fashion und McKinsey & Company wuchs die Bekleidungsbranche in den Industrieländern **Europas** währungsbereinigt um 2% bis 3% und damit ähnlich stark wie im Vorjahr. In den aufstrebenden Märkten der Region lag das Wachstum bis zu vier Prozentpunkte höher. Die Aufwertung des Euros führte zu einer leichten Abschwächung des Geschäfts mit Touristen. Jedoch profitierte die Region von einer insgesamt leicht anziehenden lokalen Nachfrage, wobei sich in den Einzelmärkten deutliche Unterschiede zeigten und sich vor allem Großbritannien und Deutschland nur unterdurchschnittlich entwickelten.

In **Amerika** setzte sich die Erholung der Bekleidungsbranche im Jahr 2018 fort. So schätzen The Business of Fashion und McKinsey & Company, dass sich die Branche in Nordamerika mit währungsbereinigten Zuwächsen von 3% bis 4% besser als noch im Vorjahr, und damit auch stärker als noch zu Jahresbeginn erwartet, entwickelte. Im US-Markt unterstützte neben der Steuerreform auch das Geschäft mit Touristen die Branchenentwicklung. In Kanada und den Märkten Lateinamerikas konnte die Branche im abgelaufenen Jahr ebenfalls Umsatzzuwächse verzeichnen.

Auch in **Asien** zeigten die Wachstumsraten der Bekleidungsbranche regionale Unterschiede. Während die Branche in den entwickelten Märkten der Region laut Schätzung von The Business of Fashion und McKinsey & Company im Jahr 2018 nur niedrig einstellig wuchs, verzeichneten die aufstrebenden Länder der Region, darunter die für die Branche wichtigen Märkte China, Hongkong und Macau, währungsbereinigtes Umsatzwachstum von 6,5% bis 7,5%. Damit konnte die Branche insbesondere dank einer hohen Nachfrage chinesischer Konsumenten stärker als noch im Vorjahr zulegen. Vielen Marktteilnehmern gelingt es dabei immer besser, sich auf die Bedürfnisse der jüngeren, zunehmend modebewussten und stark von Social Media geprägten Käuferschichten im asiatischen Markt einzustellen.

Die Wachstumsaussichten der Gesamtwirtschaft und Branche für das **Geschäftsjahr 2019** sind im Prognosebericht dargestellt. → **Prognosebericht**

VERGLEICH DES TATSÄCHLICHEN MIT DEM PROGNOTIZIERTEN GESCHÄFTSVERLAUF

- HUGO BOSS erreicht die für 2018 angestrebten Jahresziele
- Beschleunigte Umsatzdynamik vor allem im eigenen Einzelhandel
- Fortschritte bei der Strategieumsetzung und konsequentes Kostenmanagement wirken sich positiv auf den Geschäftsverlauf aus

HUGO BOSS blickt auf ein erfolgreiches Jahr 2018 zurück. Das Unternehmen hat seine für das Geschäftsjahr 2018 formulierten Ziele erreicht und zugleich bedeutende Fortschritte bei der Umsetzung seiner strategischen Prioritäten erzielt. Neben der gelungenen Neuausrichtung der Marken BOSS und HUGO, die für den Kunden mit der Einführung der Frühjahr/Sommer-2018-Kollektion erstmals sichtbar wurde, hat das Unternehmen im Jahr 2018 auch seine Distributionsstrategie, vor allem im Onlinebereich, erfolgreich weiterentwickelt. Zudem hat HUGO BOSS die Digitalisierung seines Geschäftsmodells spürbar vorangetrieben. Die **konsequente Umsetzung der strategischen Prioritäten** und ein **unverändert striktes Kostenmanagement** wirkten sich positiv auf den Geschäftsverlauf aus. Auch profitierte das Unternehmen von der **positiven Entwicklung der Weltwirtschaft und Branche** im Jahr 2018. Insbesondere die starke Nachfrage chinesischer Kunden nach Premium- und Luxusgütern sowie von der Steuerreform profitierende Branchenumsätze in den USA wirkten sich positiv auf die Umsatzentwicklung des Konzerns aus. → **Konzernstrategie**, → **Gesamtwirtschaftliche Lage und Branchenentwicklung**

Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf (in Mio. EUR)

	Ist-Werte 2017	Ursprüngliche Prognose 2018	Anpassung der Prognose im November 2018	Ergebnis 2018
Konzernumsatz	2.733	Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich ¹	–	Anstieg um 4% ¹ auf 2.796 Mio. EUR
Rohertragsmarge	66,2	Ungefähr stabile Entwicklung	Rückgang um 50 bis 100 Basispunkte	Rückgang um 90 Basispunkte auf 65,2%
EBITDA vor Sondereffekten	491	Veränderung zwischen –2% und +2%	–	Mit 489 Mio. EUR auf Vorjahresniveau
Konzernergebnis	231	Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich	–	Anstieg um 2% auf 236 Mio. EUR
Investitionen	128	170 Mio. EUR bis 190 Mio. EUR	150 Mio. EUR bis 170 Mio. EUR	Anstieg um 21% auf 155 Mio. EUR
Free Cashflow	294	150 Mio. EUR bis 200 Mio. EUR	–	Rückgang um 42% auf 170 Mio. EUR

¹ Währungsbereinigt.

Mit einem währungsbereinigten Anstieg von 4% lag der **Konzernumsatz** im Rahmen der ursprünglichen Prognosespanne. Hierzu trugen neben der beschleunigten Umsatzdynamik im eigenen Einzelhandel auch Zuwächse im Großhandelsgeschäft bei. → **Ertragslage, Umsatzlage**

Im dritten Quartal 2018 führte das insgesamt herausfordernde Marktumfeld zu einer erhöhten Rabattintensität und damit zu einem deutlichen Rückgang der Rohertragsmarge. Folglich passte HUGO BOSS im November seinen Ausblick für die **Rohertragsmarge** an und ging fortan von einem Rückgang der Rohertragsmarge in Höhe von 50 bis 100 Basispunkten gegenüber dem Vorjahr aus. Mit einem Rückgang von 90 Basispunkten auf 65,2 % lag die Rohertragsmarge im Geschäftsjahr 2018 schließlich im Rahmen der angepassten Prognosespanne. Für das **operative Ergebnis (EBITDA vor Sondereffekten)** erwartete das Unternehmen eine Entwicklung innerhalb einer Spanne von –2 % bis +2 % gegenüber dem Vorjahr. Mit 489 Mio. EUR erzielte der Konzern ein stabiles EBITDA vor Sondereffekten, das somit im mittleren Bereich der Prognose lag. Das **Konzernergebnis** erreichte mit 236 Mio. EUR einen Anstieg um 2 % und lag folglich im Rahmen der Prognosespanne. → **Ertragslage, Gewinn-und-Verlust-Rechnung**

Mit der Veröffentlichung der Ergebnisse zum dritten Quartal 2018 passte der Konzern zudem seine Prognose hinsichtlich der **Investitionssumme** für 2018 an und rechnete fortan mit einem Betrag zwischen 150 Mio. EUR und 170 Mio. EUR. Die Reduzierung der ursprünglichen Prognose war vor allem auf eine abweichende zeitliche Verteilung der Investitionsausgaben zurückzuführen. Die Investitionen beliefen sich im Geschäftsjahr 2018 schließlich auf 155 Mio. EUR und lagen damit im Rahmen der angepassten Prognosespanne. Auch der **Free Cashflow** lag mit 170 Mio. EUR innerhalb der ursprünglichen Prognosespanne. → **Vermögenslage, Finanzlage**

Die Ziele für das Geschäftsjahr 2019 sind dem Kapitel **Prognosebericht** zu entnehmen. → **Prognosebericht**

ERTRAGSLAGE

- Konzernumsatz steigt im Geschäftsjahr 2018 währungsbereinigt um 4%
- Qualitätsinvestitionen führen maßgeblich zu Rückgang der Rohertragsmarge um 90 Basispunkte
- EBITDA vor Sondereffekten auf Vorjahresniveau

Umsatzlage

Im Geschäftsjahr 2018 erzielte HUGO BOSS einen **Konzernumsatz** von 2.796 Mio. EUR. Damit lag der Umsatz in Konzernwährung um 2% über dem Niveau des Vorjahres (2017: 2.733 Mio. EUR). Währungseffekte infolge der Aufwertung des Euros gegenüber den meisten anderen Währungen hatten im Berichtszeitraum einen negativen Einfluss auf die Konzernumsatzentwicklung. So verzeichnete HUGO BOSS im abgelaufenen Geschäftsjahr in lokalen Währungen einen Umsatzanstieg von 4% gegenüber dem Vorjahr.

Umsatz nach Regionen

Umsatz nach Regionen (in Mio. EUR)

	2018	In % des Umsatzes	2017	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungsbereinigte Veränderung in %
Europa ¹	1.736	62	1.681	62	3	4
Amerika	574	20	577	21	-1	4
Asien/Pazifik	410	15	396	14	4	7
Lizenzen	76	3	79	3	-4	-4
Gesamt	2.796	100	2.733	100	2	4

¹ Inklusive Naher Osten und Afrika.

Alle drei Regionen verzeichneten währungsbereinigte Umsatzzuwächse im Geschäftsjahr 2018. Die **Region Europa** inklusive Naher Osten und Afrika profitierte insbesondere von zweistelligen Zuwächsen in Großbritannien. In der **Region Amerika** trugen neben einem mittleren einstelligen Wachstum der USA auch die übrigen Märkte zum Umsatzanstieg bei. In der **Region Asien/Pazifik** war China mit hohen einstelligen Zuwächsen weiterhin der Wachstumsmotor. → **Ertragslage, Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente**

Umsatz nach Vertriebskanälen

Umsatz nach Vertriebskanälen (in Mio. EUR)

	2018	In % des Umsatzes	2017	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungsbereinigte Veränderung in %
Konzerneigener Einzelhandel	1.768	63	1.732	63	2	4 ¹
DOS	1.096	39	1.103	40	-1	2
Outlet	562	20	550	20	2	4
Online	110	4	79	3	39	41
Großhandel	952	34	922	34	3	5
Lizenzen	76	3	79	3	-4	-4
Gesamt	2.796	100	2.733	100	2	4

¹ Auf flächenbereinigter Basis 5%.

Die Umsätze im **konzerneigenen Einzelhandel (Retail)** legten im Geschäftsjahr 2018 währungsbereinigt um 4 % zu. Alle Vertriebsformate entwickelten sich positiv. Dabei erzielte insbesondere das Onlinegeschäft deutlich zweistellige Zuwächse und stieg um 41 % im Vergleich zum Vorjahr. Zum Ende des Geschäftsjahres 2018 lagen die Onlineumsätze von HUGO BOSS damit erstmals über der Marke von 100 Mio. EUR. Insgesamt blieb der Anteil des eigenen Einzelhandels am Konzernumsatz mit 63 % im Geschäftsjahr 2018 konstant. Auf vergleichbarer Fläche, also unter Einbezug vor dem 31. Dezember 2016 eröffneter oder übernommener Einzelhandelsflächen, lagen die Umsätze im eigenen Einzelhandel in Konzernwährung 2 % über dem Niveau der Vergleichsperiode. Währungsbereinigt betrug der Anstieg 5 %.

Auch die Umsätze im **Großhandelskanal** entwickelten sich positiv. Dafür sorgten sowohl hohe einstellige Zuwächse im Replenishment-Geschäft, mit dem HUGO BOSS auf kurzfristige Nachfragesteigerungen der Handelspartner reagiert, als auch zeitliche Verschiebungen von Auslieferungen im Vergleich zum Vorjahr. Der Anteil des Großhandelskanals am Konzernumsatz blieb im Geschäftsjahr 2018 mit 34 % stabil.

Der Umsatz im **Lizenzgeschäft** entwickelte sich im Geschäftsjahr 2018 rückläufig. Höhere Lizenz-einnahmen für Uhren und Brillen konnten rückläufige Lizenzumsätze für Düfte nur teilweise kompensieren. Der Anteil des Lizenzgeschäfts am Konzernumsatz blieb im Vergleich zum Vorjahr mit 3 % stabil.

Umsatz nach Marken

Umsatz nach Marken (in Mio. EUR)

	2018	In % des Umsatzes	2017	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs- bereinigte Veränderung in %
BOSS	2.422	87	2.336	85	4	6
HUGO	374	13	397	15	-6	-4
Gesamt	2.796	100	2.733	100	2	4

Fortgeführte **Veränderungen in der Vertriebsstrategie** prägten die Umsatzentwicklung der Marken BOSS und HUGO im Geschäftsjahr 2018. Der Konzern hatte sich dazu entschieden, sowohl für bestimmte Produktkategorien im Großhandelskanal als auch in ausgewählten eigenen Stores Flächen von HUGO auf BOSS zu übertragen. Zudem wurde die Präsenz von HUGO im Outletkanal weiter reduziert. Diese Maßnahmen dienten der Schärfung der Markenbotschaft von HUGO. → **Konzernstrategie, HUGO Markenstrategie**

Folglich entwickelten sich die Umsätze der Marke **HUGO** im Geschäftsjahr 2018 erwartungsgemäß rückläufig. Zweistellige Zuwächse in der Casualwear konnten Rückgänge in der Businesswear nur teilweise kompensieren. Die Marke **BOSS** hingegen verzeichnete deutliche Umsatzsteigerungen. Dabei profitierte BOSS insbesondere von hohen einstelligen Zuwächsen in der Businesswear und der Casualwear.

Umsatz nach Gender

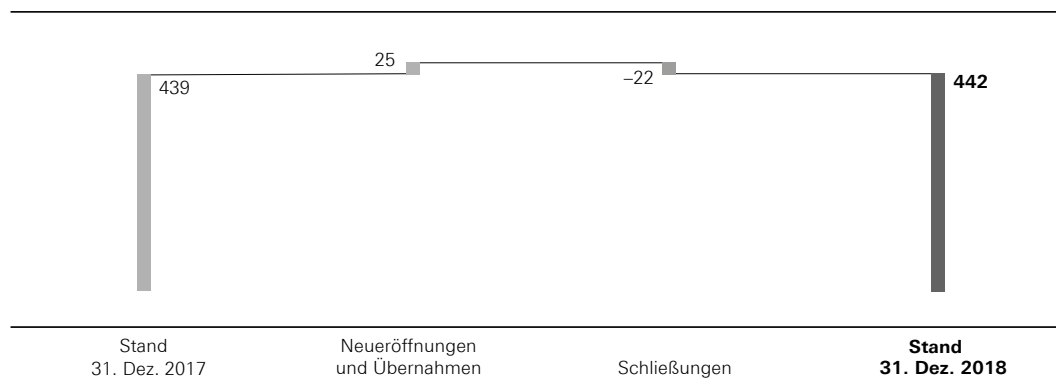
Umsatz nach Gender (in Mio. EUR)

	2018	In % des Umsatzes	2017	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs-bereinigte Veränderung in %
Menswear	2.517	90	2.440	89	3	5
Womenswear	279	10	293	11	-5	-3
Gesamt	2.796	100	2.733	100	2	4

Die **Menswear** profitierte von zweistelligen Zuwächsen in der Casualwear sowie mittleren einstelligen Zuwächsen in der Businesswear. Der Umsatzrückgang der **Womenswear** steht im Zusammenhang mit der Reduzierung von Einzelhandelsflächen der Marke BOSS in freistehenden Geschäften. Zuwächse bei HUGO konnten dies nicht kompensieren. → **Konzernstrategie**

Netzwerk eigener Einzelhandelsgeschäfte

Anzahl konzerneigener freistehender Einzelhandelsgeschäfte



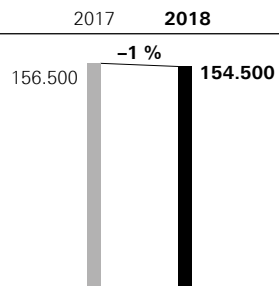
Im Geschäftsjahr 2018 erhöhte sich die Anzahl der eigenen **freistehenden Einzelhandelsgeschäfte** um netto drei auf 442 (2017: 439). 13 neu eröffneten **BOSS Stores**, hauptsächlich in Europa und auf dem chinesischen Festland, standen 22 Schließungen von Stores mit auslaufenden Mietverträgen gegenüber. Darin enthalten ist die Verlagerung von zwei Standorten innerhalb der jeweils gleichen Metropolregion. Im Geschäftsjahr 2018 eröffneten zudem zwölf **HUGO Stores** mit eigenem Storekonzept in ausgewählten Metropolen, darunter London und Paris.

Anzahl konzerneigener Einzelhandelsgeschäfte nach Regionen

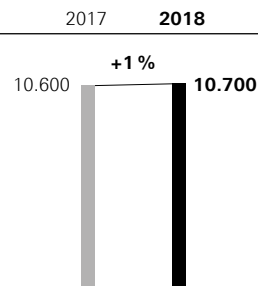
2018	Freistehende Geschäfte	Shop-in-Shops	Outlets	Gesamt
Europa	199	317	69	585
Amerika	89	92	50	231
Asien/Pazifik	154	91	52	297
Gesamt	442	500	171	1.113
2017				
Europa	192	351	65	608
Amerika	90	99	50	239
Asien/Pazifik	157	88	47	292
Gesamt	439	538	162	1.139

Unter Einbezug von Shop-in-Shops und Outlets reduzierte sich die Gesamtzahl der zum 31. Dezember 2018 weltweit durch HUGO BOSS betriebenen **Einzelhandelsgeschäfte** um netto 26 auf 1.113 (2017: 1.139). Ursächlich für den Rückgang war im Wesentlichen die Überführung kleinerer Shop-in-Shop-Flächen vom Einzelhandels- in das Großhandelsmodell in Europa.

Gesamtverkaufsfläche zum 31. Dezember (in Quadratmeter)



Flächenproduktivität (in EUR pro Quadratmeter)



Die **Gesamtverkaufsfläche** der eigenen Einzelhandelsgeschäfte reduzierte sich um 1 % und lag zum Jahresende bei rund 154.500 Quadratmetern (31. Dezember 2017: 156.500 Quadratmeter). Die **Flächenproduktivität** im stationären Einzelhandelsgeschäft stieg im Geschäftsjahr 2018 um 1 % auf rund 10.700 EUR pro Quadratmeter (2017: 10.600 EUR pro Quadratmeter).

Gewinn-und-Verlust-Rechnung

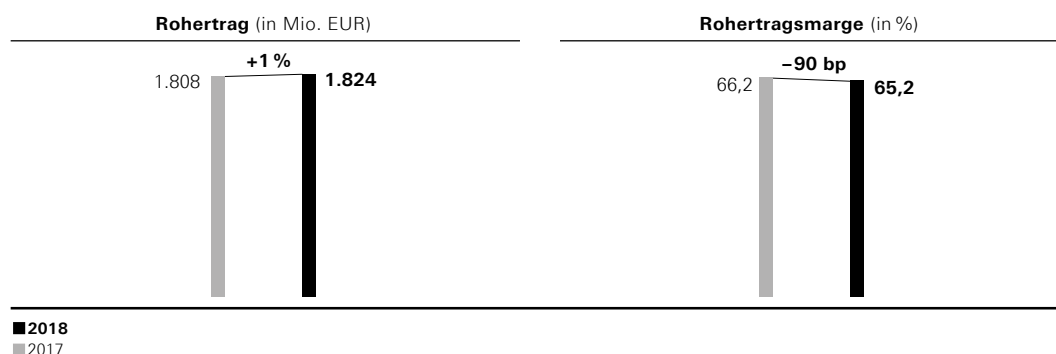
Gewinn-und-Verlust-Rechnung (in Mio. EUR)

	2018	In % des Umsatzes	2017	In % des Umsatzes	Veränderung in %
Umsatzerlöse	2.796	100,0	2.733	100,0	2
Umsatzkosten	–972	–34,8	–925	–33,8	–5
Rohertrag	1.824	65,2	1.808	66,2	1
Vertriebs- und Marketingaufwendungen	–1.174	–41,9	–1.195	–43,7	2
Verwaltungsaufwendungen	–290	–10,4	–280	–10,3	–4
Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge	–13	–0,5	8	0,3	<–100
EBIT	347	12,4	341	12,5	2
Finanzergebnis	–10	–0,4	–10	–0,4	–4
Ergebnis vor Ertragsteuern	337	12,0	331	12,1	2
Ertragsteuern	–101	–3,6	–100	–3,6	0
Konzernergebnis	236	8,4	231	8,5	2
Ergebnis je Aktie (in EUR)¹	3,42		3,35		2
EBITDA vor Sondereffekten	489	17,5	491	18,0	0
Ertragsteuerquote in %	30		30		

¹ Verwässertes und unverwässertes Ergebnis je Aktie.

Die **Rohertragsmarge** lag im Geschäftsjahr 2018 mit 65,2% um 90 Basispunkte unter dem Niveau des Vorjahres (2017: 66,2%). Der Rückgang ist im Wesentlichen auf Investitionen in die Produktqualität zurückzuführen. Daneben wirkten sich Währungseffekte leicht negativ auf die Margenentwicklung aus.

Entwicklung Rohertrag und Rohertragsmarge



Die **Vertriebs- und Marketingaufwendungen** lagen im Geschäftsjahr 2018 um 2% unter dem Wert des Vorjahres. Auch in Relation zum Umsatz reduzierten sie sich von 43,7% auf 41,9%. Vor allem die verringerte Expansionsfähigkeit sowie positive Effekte aus der Nachverhandlung von Mietverträgen im eigenen Einzelhandel führten zu einem Rückgang der Vertriebsaufwendungen um 2%. Im Verhältnis zum Umsatz lagen diese mit 32,6% unter dem Niveau des Vorjahres (2017: 34,0%). Die Marketingaufwendungen reduzierten sich um 6% gegenüber dem Vorjahreszeitraum und lagen im Verhältnis zum Umsatz mit 6,2% ebenfalls unter dem Wert des Vorjahres (2017: 6,8%). Die Aufwendungen für Logistik stiegen hingegen im Vorjahresvergleich um 6% und lagen auch relativ zum Umsatz mit 3,1% leicht über dem Vorjahresniveau (2017: 3,0%). Ursächlich hierfür war im Wesentlichen die positive Entwicklung des Onlinegeschäfts, die zu höheren Personal- und sonstigen Aufwendungen führte.

→ Konzernanhang, Textziffer 2

Ein unverändert konsequentes Kostenmanagement begrenzte im abgelaufenen Geschäftsjahr den Anstieg der **Verwaltungsaufwendungen**. Vor allem Investitionen in die digitale Transformation des Geschäftsmodells führten zu einem Anstieg der allgemeinen Verwaltungsaufwendungen um 4%. Hierdurch verspricht sich HUGO BOSS wichtige Umsatzimpulse sowie die Beschleunigung betrieblicher Prozesse. Im Verhältnis zum Umsatz lagen die allgemeinen Verwaltungsaufwendungen mit 8,1% nur geringfügig über dem Niveau des Vergleichszeitraums (2017: 8,0%). Die im Rahmen der Kollektionserstellung anfallenden Forschungs- und Entwicklungskosten legten im Vorjahresvergleich um 1% zu, blieben im Verhältnis zum Umsatz mit 2,3% jedoch stabil (2017: 2,3%). → **Konzernanhang, Textziffer 3**

Der sich aus den **sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträgen** ergebende Nettoaufwand belief sich im Geschäftsjahr 2018 auf 13 Mio. EUR (2017: Nettoertrag in Höhe von 8 Mio. EUR). Im Berichtszeitraum ergaben sich Aufwendungen im Zusammenhang mit organisatorischen Veränderungen. Des Weiteren beinhaltet der Posten Aufwendungen, die sich aus der Bildung einer Rückstellung für Haftungsverpflichtungen im Zusammenhang mit dem ehemaligen Produktionsstandort in Cleveland, Ohio, USA, ergaben. → **Konzernanhang, Textziffer 4**

EBIT und EBITDA vor Sondereffekten (in Mio. EUR)

	2018	In % des Umsatzes	2017	In % des Umsatzes	Veränderung in %
Ergebnis vor Ertragsteuern	337	12,0	331	12,1	2
Finanzergebnis	-10	-0,4	-10	-0,4	-4
EBIT	347	12,4	341	12,5	2
Abschreibungen	-129	-4,6	-158	-5,8	18
EBITDA	476	17,0	499	18,3	-5
EBITDA-relevante Sondereffekte	-13	-0,5	8	0,3	<-100
EBITDA vor Sondereffekten	489	17,5	491	18,0	0

Das **EBITDA vor Sondereffekten** entwickelte sich im Geschäftsjahr stabil. Die positiven Effekte, resultierend aus dem Umsatzanstieg und dem unverändert konsequenten Kostenmanagement, wurden durch Investitionen in die Produktqualität sowie in die digitale Transformation des Geschäftsmodells ausgeglichen. Wechselkursveränderungen hatten einen insgesamt negativen Effekt auf die Ergebnisentwicklung. Dieser resultierte vor allem aus der Abwertung von Währungen außerhalb der Eurozone. Mit 17,5% lag die **bereinigte EBITDA-Marge** um 50 Basispunkte unter dem Vorjahresniveau (2017: 18,0%).

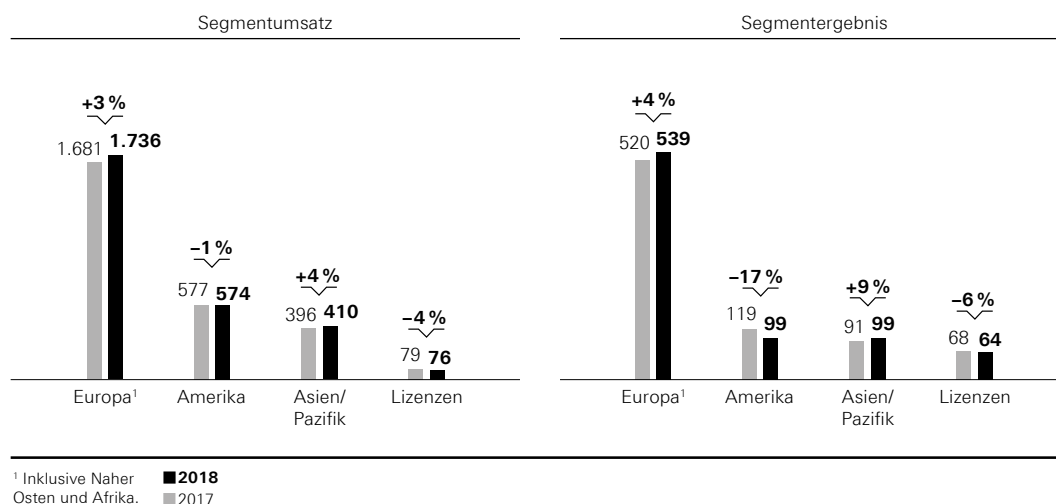
Das **EBIT** legte um 2% zu. Die **EBIT-Marge** verzeichnete hingegen einen leichten Rückgang um 10 Basispunkte auf 12,4% (2017: 12,5%). Die **Abschreibungen** lagen aufgrund der geringeren Investitionstätigkeit in den Vorjahren sowie niedrigerer Wertminderungen auf Sachanlagen für eigene Einzelhandelsgeschäfte mit 129 Mio. EUR um 18% unter dem Niveau der Vergleichsperiode (2017: 158 Mio. EUR).

Das **Finanzergebnis** als Nettoaufwand der Positionen Zinsergebnis und übrige Finanzposten lag auf Vorjahresniveau. Im Geschäftsjahr 2018 entwickelte sich die **Konzernsteuerquote** stabil und lag wie im Vorjahr bei 30% (2017: 30%). Aufwendungen aus der Bildung einer Rückstellung für Risiken aus einer steuerlichen Außenprüfung bei der HUGO BOSS AG erhöhten den Ertragsteueraufwand im Berichtszeitraum. Die im Vorjahr erfassten Aufwendungen aus der Neubewertung aktiver latenter Steuern im Zusammenhang mit der US-Steuerreform wiederholten sich hingegen nicht. → **Konzernanhang, Textziffer 5 und 6**

Das **Konzernergebnis** stieg im Berichtszeitraum um 2%.

Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente

Entwicklung Segmentumsatz und Segmentergebnis (in Mio. EUR)



Europa

Der Umsatz in der **Region Europa** inklusive Naher Osten und Afrika stieg dank Zuwächsen in beiden Vertriebskanälen währungsbereinigt um 4%. Dabei legten die Umsätze im eigenen Einzelhandel auf flächen- und währungsbereinigter Basis im mittleren einstelligen Prozentbereich zu.

Umsatzentwicklung Europa (in Mio. EUR)

	2018	In % des Umsatzes	2017	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs-bereinigte Veränderung in %
Konzerneigener Einzelhandel	1.004	58	975	58	3	4
Großhandel	732	42	706	42	4	5
Gesamt	1.736	100	1.681	100	3	4

Vor dem Hintergrund des herausfordernden Marktumfelds in **Deutschland** entwickelten sich dort sowohl der eigene Einzelhandel als auch das Großhandelsgeschäft rückläufig. Insgesamt lag der Umsatz mit 429 Mio. EUR um 4% unter dem Niveau des Vorjahres (2017: 448 Mio. EUR). **Großbritannien** war im Geschäftsjahr 2018 erneut stärkster Einzelmarkt der Region und verzeichnete in beiden Vertriebskanälen deutliche Umsatzzuwächse. So lag der Umsatz in Berichtswährung dort mit insgesamt 360 Mio. EUR um 11% über dem Wert des Vorjahres (2017: 325 Mio. EUR). In lokaler Währung erzielte der Markt einen Umsatzzuwachs von 12%. In **Frankreich** lag der Umsatz mit 168 Mio. EUR um 1% über dem Vorjahresniveau (2017: 165 Mio. EUR). Zuwächse im eigenen Einzelhandel konnten eine rückläufige Entwicklung des Großhandelsgeschäfts in diesem Markt mehr als kompensieren. In den **Beneluxstaaten** sorgten Zuwächse in beiden Vertriebskanälen für einen Umsatzzuwachs von insgesamt 7% auf 143 Mio. EUR (2017: 134 Mio. EUR).

Das **Segmentergebnis** der Region Europa lag mit 539 Mio. EUR um 4% über dem Niveau des Vorjahres (2017: 520 Mio. EUR). Dabei konnte der Umsatzzuwachs leicht höhere operative Aufwendungen mehr als ausgleichen. Die bereinigte EBITDA-Marge lag folglich mit 31,1% um 10 Basispunkte über dem Vorjahresniveau (2017: 30,9%). → **Konzernanhang, Textziffer 26**

Amerika

In der **Region Amerika** stiegen die Umsätze in lokalen Währungen um 4%. Dazu trugen Zuwächse im eigenen Einzelhandel und im Großhandelsgeschäft gleichermaßen bei. Auf flächen- und währungs-bereinigter Basis stiegen die Umsätze im eigenen Einzelhandel im mittleren einstelligen Prozentbereich.

Umsatzentwicklung Amerika (in Mio. EUR)

	2018	In % des Umsatzes	2017	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs- bereinigte Veränderung in %
Konzerneigener Einzelhandel	389	68	392	68	-1	4
Großhandel	185	32	185	32	0	4
Gesamt	574	100	577	100	-1	4

In den **USA** entwickelte sich der Umsatz in Berichtswährung leicht rückläufig und summierte sich auf 422 Mio. EUR (2017: 423 Mio. EUR). Hingegen stieg der Umsatz in lokaler Währung dank Zuwächsen in beiden Vertriebskanälen um 4%. In **Kanada** ging der Umsatz mit 82 Mio. EUR um 3% in Berichtswährung zurück (2017: 84 Mio. EUR). Eine positive Umsatzentwicklung im eigenen Einzelhandel sorgte indes für einen währungsbereinigten Zuwachs um 1%. In **Lateinamerika** lagen die Umsätze mit 70 Mio. EUR auf Vorjahresniveau (2017: 70 Mio. EUR). Dies entspricht einem Umsatzwachstum von 9% in lokalen Währungen. Beide Vertriebskanäle unterstützten diese Entwicklung, wobei insbesondere der eigene Einzelhandel stark zulegte.

Das **Segmentergebnis** der Region Amerika lag mit 99 Mio. EUR um 17% unter dem Niveau des Vorjahres (2017: 119 Mio. EUR). Ursächlich hierfür war vor allem der Rückgang des Rohertrags, hauptsächlich infolge negativer Währungseffekte. Der positive Effekt niedrigerer operativer Aufwendungen wurde mehr als ausgeglichen. Die bereinigte EBITDA-Marge lag in dieser Region mit 17,2% um 340 Basispunkte unter der des Vorjahres (2017: 20,6%).

Asien/Pazifik

Der Umsatz in der **Region Asien/Pazifik** stieg im abgelaufenen Geschäftsjahr währungsbereinigt um 7%. Die währungsbereinigten Umsätze im eigenen Einzelhandel legten dabei sowohl insgesamt als auch auf vergleichbarer Fläche hoch einstellig zu.

Umsatzentwicklung Asien/Pazifik (in Mio. EUR)

	2018	In % des Umsatzes	2017	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs- bereinigte Veränderung in %
Konzerneigener Einzelhandel	376	92	365	92	3	7
Großhandel	34	8	31	8	11	15
Gesamt	410	100	396	100	4	7

In **China** lagen die Umsätze mit 228 Mio. EUR um 3% über dem Niveau des Vorjahres (2017: 221 Mio. EUR). Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzzuwachs von 7%. Mit zweistelligen Wachstumsraten auf vergleichbarer Fläche entwickelte sich dabei das eigene Einzelhandelsgeschäft sowohl auf dem chinesischen Festland als auch in Hongkong und Macau äußerst positiv. In **Ozeanien** ging der Umsatz in Konzernwährung um 8% auf 56 Mio. EUR zurück (2017: 61 Mio. EUR). Dies entspricht

einem währungsbereinigten Rückgang von 2%. Der Umsatz in **Japan** lag mit 52 Mio. EUR um 7% über dem Niveau des Vorjahres (2017: 49 Mio. EUR). In lokaler Währung verzeichnete Japan einen Umsatzanstieg von 10%.

Das **Segmentergebnis** der Region Asien/Pazifik lag mit 99 Mio. EUR um 9% über dem Niveau des Vorjahres (2017: 91 Mio. EUR). Neben der positiven Umsatzentwicklung trug auch ein Rückgang der operativen Aufwendungen zu dieser Entwicklung bei. Die bereinigte EBITDA-Marge in dieser Region lag mit 24,2% um 120 Basispunkte über dem Vorjahresniveau (2017: 23,0%).

Lizenzen

Die Umsätze im **Lizenzgeschäft** verringerten sich im Geschäftsjahr 2018 um 4% auf 76 Mio. EUR (2017: 79 Mio. EUR). → **Ertragslage, Umsatz nach Vertriebskanälen**

Infolgedessen lag das **Segmentergebnis** mit 64 Mio. EUR um 6% unter dem Vorjahreswert (2017: 68 Mio. EUR).

VERMÖGENSLAGE

- Eigenkapitalquote liegt unverändert bei 53%
- Höhere Investitionen lassen Anlagevermögen um 5% steigen
- Erhöhung des Vorratsvermögens bedingt Anstieg des kurzfristigen operativen Nettovermögens

Bilanzstruktur zum 31. Dezember (in %)

Aktiva	2018	2017	2017	2018	Passiva
Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	31	32	53	53	Eigenkapital
Vorräte	33	31			
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	12	12	11	10	Rückstellungen und latente Steuern
Sonstige Vermögenswerte	16	18	16	16	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	8	7	12	12	Sonstige Verbindlichkeiten
			8	9	Finanzverbindlichkeiten
(in Mio. EUR)	1.858	1.720	1.720	1.858	

Die **Bilanzsumme** erhöhte sich um 8% gegenüber dem Vorjahr. Dies ist insbesondere auf höhere **Vorräte** und einen Anstieg des **Anlagevermögens** zurückzuführen. Letzteres erhöhte sich hauptsächlich aufgrund von im Vergleich zum Vorjahr höheren Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände um 5%. → **Finanzlage, Investitionen**

Der **Anteil der kurzfristigen Vermögenswerte** lag mit 63% über dem Niveau des Vorjahres (31. Dezember 2017: 61%). Entsprechend sank der **Anteil der langfristigen Vermögenswerte** zum 31. Dezember 2018 auf 37% (31. Dezember 2017: 39%). Unverändert zum Vorjahr lag die **Eigenkapitalquote** zum Jahresende bei 53% (31. Dezember 2017: 53%). → **Konzernabschluss, Konzernbilanz**

Kurzfristiges operatives Nettovermögen zum 31. Dezember (in Mio. EUR)

	2018	2017	Veränderung in %	Währungs- bereinigte Veränderung in %
Vorräte	618	537	15	14
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	214	208	3	3
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	295	286	3	2
Kurzfristiges operatives Nettovermögen	537	459	17	16

Die Erhöhung des **Vorratsbestands** dient insbesondere der temporären Unterstützung der Umsatzdynamik im eigenen Einzelhandel. Maßgeblich für die Entwicklung der **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** waren höhere Umsätze im Großhandelskanal. Auch die **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen** lagen aufgrund zeitlicher Verschiebungen im Rechnungseingang leicht über dem Vorjahreswert. Das **kurzfristige operative Nettovermögen (Trade Net Working Capital)** lag damit in Berichtswährung um 17 % und in lokalen Währungen um 16 % über dem Vorjahreswert. Der gleitende Durchschnitt des **kurzfristigen operativen Nettovermögens im Verhältnis zum Umsatz** auf Basis der letzten vier Quartale lag mit 19,7 % um 110 Basispunkte über dem Niveau des Vorjahres (2017: 18,6 %).

Die **sonstigen Vermögenswerte** lagen auf dem Niveau des Vorjahres. Unter dem Posten werden im Wesentlichen aktive latente Steuern, Ertragsteuerforderungen sowie sonstige kurz- und langfristige Vermögenswerte zusammengefasst. Der leichte Rückgang des Postens **Rückstellungen und passive latente Steuern** ergibt sich im Wesentlichen aus niedrigeren Retourenrückstellungen. Der Anstieg der **sonstigen Verbindlichkeiten** ist hauptsächlich auf im Vorjahresvergleich jeweils leicht höhere Personal- und Ertragsteuerschulden zurückzuführen. → **Konzernanhang, Textziffer 17 und 21**

Die Summe der **kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten** erhöhte sich zum Bilanzstichtag um 34 % auf 176 Mio. EUR (31. Dezember 2017: 132 Mio. EUR). Wesentlicher Treiber hierbei war ein geringerer Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit. → **Finanzlage, Kapitalstruktur und Finanzierung**

FINANZLAGE

- **Free Cashflow mit 170 Mio. EUR wie erwartet unter dem Vorjahreswert**
- **Nettoverschuldung auf unverändert niedrigem Niveau**
- **Fokus der Investitionen auf eigenem Einzelhandel und IT-Infrastruktur**

Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

Das **konzernweite Finanzmanagement** wird zentral durch die Konzern-Treasury-Abteilung gesteuert. Zu den übergeordneten Zielen gehören die Sicherung der finanziellen Flexibilität und Stabilität, die Sicherung der konzernweiten Zahlungsfähigkeit sowie die Steuerung finanzieller Risiken. Dabei umfasst das konzernweite Finanzmanagement neben der Konzernfinanzierung das Cash- und Liquiditätsmanagement, das Management von Marktpreisrisiken sowie das Management von Kontrahentenrisiken. Konzernweit gültige **Treasury-Grundsätze** regeln dabei sämtliche treasuryrelevanten Sachverhalte wie etwa die Genehmigung von Bankbeziehungen, den Umgang mit Finanzierungsvereinbarungen, das Liquiditäts- und Anlagemanagement sowie das Management von Währungs- und Zinsrisiken.

Bei der Auswahl der Finanzierungsinstrumente im Rahmen der **Konzernfinanzierung** werden Faktoren wie die Marktkapazität, Finanzierungskosten, Kreditauflagen und Fälligkeiten berücksichtigt. Externe Kredite werden im Rahmen eines „**Inhouse-Bank**“-Konzepts zentral und hauptsächlich in der Konzernwährung Euro aufgenommen. Der Finanzierungsbedarf der Konzerngesellschaften wird im Wesentlichen über konzerninterne Darlehen in der jeweiligen Landeswährung gedeckt. Dadurch werden Größenvorteile genutzt und Kapitalkosten minimiert. Vereinzelt werden zudem Kreditlinien mit lokalen Banken vereinbart, um rechtlichen, steuerlichen oder sonstigen Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen. Die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns sind generell unbesichert und gegebenenfalls mit marktüblichen Verpflichtungen verbunden, die quartalsweise überprüft werden.

Die wichtigste Liquiditätsquelle des Konzerns stellen die Mittelzuflüsse aus seiner operativen Geschäftstätigkeit dar. Im Zuge des **Cash- und Liquiditätsmanagements** optimiert und zentralisiert die Konzern-Treasury-Abteilung diese Zahlungsströme. In der Regel transferieren Konzerngesellschaften überschüssige Liquidität etwa im Rahmen eines Cash-Pooling-Verfahrens an die „Inhouse-Bank“. So können Liquiditätsüberschüsse einzelner Konzerngesellschaften zur Deckung des Finanzierungsbedarfs anderer genutzt werden. Dieser konzerninterne Finanzausgleich reduziert den externen Finanzierungsbedarf und senkt so den Nettozinsaufwand.

Ziel des **Managements von Marktpreisrisiken** ist es, die Auswirkungen von Zins- und Währungsschwankungen auf den Cashflow zu begrenzen. Der Einsatz von Hedging-Instrumenten, zu denen etwa Devisentermingeschäfte, Devisenswaps oder Zinsswaps gehören, soll den Konzern gegen ungünstige Kursentwicklungen absichern. → **Risikobericht, Bedeutende Finanzielle Risiken**

Das **Kontrahentenrisiko** gegenüber Finanzinstituten entsteht im Wesentlichen bei der Anlage liquider Mittel im Rahmen des Cash- und Liquiditätsmanagements sowie beim Abschluss derivativer Finanzinstrumente im Rahmen des Zins- und Währungsmanagements. Bei Handelsgeschäften achtet der Konzern auf eine möglichst breite Streuung der Volumina sowie darauf, Finanzinstrumente generell nur mit Kontrahenten sehr guter Bonität abzuschließen.

Kapitalstruktur und Finanzierung

HUGO BOSS hat seine finanzielle Flexibilität durch einen revolvingierenden **Konsortialkredit** in Höhe von 450 Mio. EUR bis Oktober 2022 gesichert. Der Konsortialkreditvertrag enthält eine marktübliche Vereinbarung zur Einhaltung der Kennziffer (Covenant) der **Finanzierungsstärke**, die als Verhältnis von Nettoverschuldung zu operativem Gewinn (EBITDA vor Sondereffekten) definiert ist. Zum Bilanzstichtag befand sich die Kennzahl mit einem Wert von 0,0 weiterhin deutlich unter dem maximal zulässigen Höchstwert (31. Dezember 2017: 0,0). Die ursprünglich im Konsortialkreditvertrag festgelegte Ermittlung und einzuhaltende Höhe der Finanzierungsstärke schließt Auswirkungen etwaiger Änderungen von Bilanzierungsstandards auf die Kennziffer explizit aus. Somit bleibt sie auch von den Auswirkungen des ab 2019 anzuwendenden IFRS 16 auf die Kennzahl EBITDA vor Sondereffekten unberührt.

→ Konzernanhang, Textziffer 15

Das **Fremdkapital** des Konzerns hat zum Bilanzstichtag einen Anteil von unverändert 47 % an der Bilanzsumme (31. Dezember 2017: 47 %). Davon entfielen 20 % beziehungsweise 176 Mio. EUR auf kurz- und langfristige **Finanzverbindlichkeiten** (31. Dezember 2017: 16 % beziehungsweise 132 Mio. EUR). Zum Bilanzstichtag wurden 35 Mio. EUR des Konsortialkredits in Anspruch genommen (31. Dezember 2017: 16 Mio. EUR).

Zur weiteren **Liquiditätssicherung** verfügt der Konzern über bilaterale Kreditlinien im Gesamtvolumen von 217 Mio. EUR (31. Dezember 2017: 210 Mio. EUR), von denen aufgrund günstiger Zinskonditionen zum 31. Dezember 2018 134 Mio. EUR beansprucht wurden (31. Dezember 2017: 106 Mio. EUR). Die darin enthaltenen variabel verzinsten Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 138 Mio. EUR (31. Dezember 2017: 100 Mio. EUR) unterliegen größtenteils einer kurzfristigen Zinsbindung. Zum Bilanzstichtag waren 8 Mio. EUR dieser Verbindlichkeiten durch Zinsswaps gegen einen Zinsanstieg gesichert (31. Dezember 2017: 9 Mio. EUR). → Risikobericht, Bedeutende Finanzielle Risiken,

→ Konzernanhang, Textziffer 20

Neben den ungenutzten Kreditlinien in Höhe von 498 Mio. EUR (31. Dezember 2017: 538 Mio. EUR) verfügte der Konzern zum Bilanzstichtag über 147 Mio. EUR **liquide Mittel** (31. Dezember 2017: 116 Mio. EUR). → Finanzlage, Kapitalflussrechnung

Im Zusammenhang mit Grundstücken und Gebäuden existieren **Grundschulden** in Höhe von 27 Mio. EUR (2017: 31 Mio. EUR).

Ergänzt wird die Finanzierung durch **Operating-Leasing-Verträge** für eigene Einzelhandelsstandorte, Logistik- und Verwaltungsimmobiliien. In den Folgeperioden werden nominale Mindestleasingzahlungen von 1.369 Mio. EUR fällig (2017: 1.389 Mio. EUR). Weitere außerbilanzielle Verpflichtungen bestehen nicht. → Konzernanhang, Textziffer 24

Kapitalflussrechnung

Die Darstellung der Kapitalflussrechnung erfolgt gemäß IAS 7. Der betrachtete Finanzmittelbestand entspricht dabei der Bilanzposition „Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente“. Durch die währungsbereinigte Darstellung im Cashflow lassen sich diese Werte nicht aus der Konzernbilanz ableiten.

Kapitalflussrechnung (in Mio. EUR)		
	2018	2017
Mittelzufluss aus betrieblicher Geschäftstätigkeit	322	420
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	– 152	– 126
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	– 139	– 254
Veränderung Finanzmittelbestand	31	32
Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	116	83
Finanzmittelbestand am Ende der Periode	147	116

Der **Free Cashflow**, der sich aus dem Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit und aus dem Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit ermittelt, lag im abgelaufenen Geschäftsjahr mit 170 Mio. EUR deutlich unter dem Vorjahreswert (2017: 294 Mio. EUR). Diese Entwicklung ist vor allem auf einen im Vergleich zum Vorjahr geringeren Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit zurückzuführen.

Der **Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit** lag mit 322 Mio. EUR um 23 % unter dem Niveau des Vorjahres (2017: 420 Mio. EUR). Hierzu trug vor allem ein erhöhter Mittelabfluss aus der Veränderung des kurzfristigen operativen Nettovermögens bei. Dabei wirkte sich insbesondere das im Vorjahresvergleich höhere Vorratsvermögen negativ aus. Aufgrund der nur geringen Verschuldung sowie des niedrigen Marktzinsniveaus lag der Nettomittelabfluss aus gezahlten und erhaltenen Zinsen zum Bilanzstichtag nahe null (2017: 1 Mio. EUR).

Der **Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit** lag mit 152 Mio. EUR um 20 % über dem Vorjahresniveau (2017: 126 Mio. EUR). Wesentlicher Treiber dieser Entwicklung waren die im Vergleich zum Vorjahr höheren Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

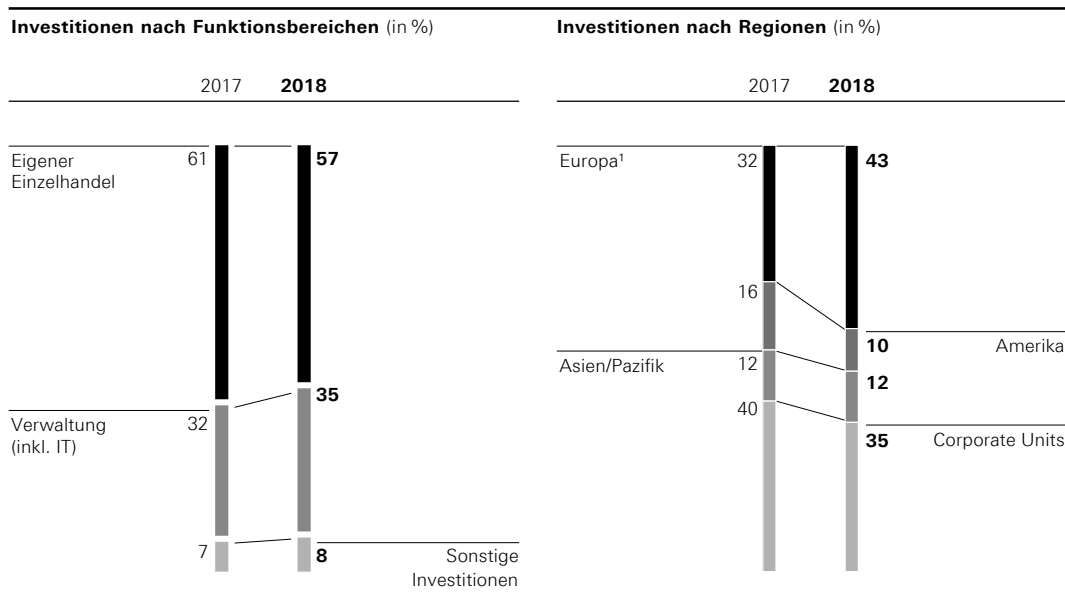
Der **Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit** reduzierte sich im Geschäftsjahr 2018 deutlich und belief sich auf insgesamt 139 Mio. EUR (2017: 254 Mio. EUR). Diese Entwicklung ist auf einen erhöhten Mittelzufluss aus der Aufnahme kurz- und langfristiger Finanzverbindlichkeiten gegenüber dem Vorjahreszeitraum zurückzuführen. Die Dividendenausschüttung lag mit 183 Mio. EUR leicht über dem Niveau des Vorjahres (2017: 179 Mio. EUR).

Nettoverschuldung

Die **Nettoverschuldung** ergibt sich als Summe aller Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten abzüglich des Finanzmittelbestands. Verbindlichkeiten aus Finanzierungs- und Operating-Leasing-Verträgen fließen nicht in die Berechnung der Kennzahl ein. Die Nettoverschuldung erhöhte sich zum Ende des Berichtszeitraums im Geschäftsjahr 2018 nur unwesentlich auf 22 Mio. EUR (31. Dezember 2017: 7 Mio. EUR). Die Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten lagen mit 169 Mio. EUR über dem Niveau des Vorjahres (31. Dezember 2017: 122 Mio. EUR).

Investitionen

HUGO BOSS hat im abgelaufenen Geschäftsjahr 155 Mio. EUR in **Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte** investiert (2017: 128 Mio. EUR). Das Investitionsvolumen war damit deutlich höher als im Vorjahr. Ausschlaggebend dafür waren vor allem höhere Investitionen in die Modernisierung des eigenen Einzelhandelsnetzwerks sowie in die IT-Infrastruktur.



¹ Inklusiv Naher Osten und Afrika.

Mit einer Investitionssumme von 89 Mio. EUR bildete das eigene Einzelhandelsnetzwerk weiterhin den Schwerpunkt der Investitionstätigkeit (2017: 77 Mio. EUR). Dabei entfielen 45 Mio. EUR auf die **Renovierung und Modernisierung** bestehender Einzelhandelsstandorte (2017: 33 Mio. EUR). Dies entspricht einem Anstieg von 36% gegenüber dem Vorjahr. Im Mittelpunkt stand dabei die forcierte Umrüstung bestehender BOSS Stores auf das neue Storekonzept. Daneben wurden wie schon im Vorjahr 44 Mio. EUR in selektive **Neueröffnungen** eigener Einzelhandelsgeschäfte investiert (2017: 44 Mio. EUR). Ein wesentlicher Teil entfiel dabei auf Investitionen für den Neubau des Outlets am Standort Metzingen, dessen Eröffnung für Ende 2019 geplant ist.

Die Investitionen in den **Verwaltungsbereich** beliefen sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 54 Mio. EUR (2017: 41 Mio. EUR). Darin enthalten sind vor allem Investitionen in die **IT-Infrastruktur** in Höhe von 36 Mio. EUR (2017: 31 Mio. EUR). Neben der kontinuierlichen Weiterentwicklung des ERP-Systems ergaben sich im Jahr 2018 höhere Investitionen im Zusammenhang mit der kanalübergreifenden Integration und Digitalisierung der eigenen Einzelhandelsaktivitäten. Darüber hinaus trug die Modernisierung von Verwaltungsgebäuden, auch im Zuge des Unternehmensprojekts „New Ways of Working“, zum Anstieg der Investitionen im Verwaltungsbereich bei. → **Mitarbeiter**

Sonstige Investitionen in die Produktions-, Logistik- und Vertriebsstruktur sowie in Forschung und Entwicklung beliefen sich 2018 auf 12 Mio. EUR (2017: 10 Mio. EUR). Darin enthalten sind hauptsächlich Ersatzinvestitionen der jeweiligen Funktionsbereiche. Grund für den Anstieg im Jahr 2018 war die Renovierung eines Showrooms in der Schweiz.

Die **kumulierten Abschreibungen** auf das Anlagevermögen unter Berücksichtigung von aktivierten Eigenleistungen betrugen 963 Mio. EUR (2017: 987 Mio. EUR). Die bestehenden **Verpflichtungen aus begonnenen Investitionsvorhaben** beliefen sich zum 31. Dezember 2018 auf 9 Mio. EUR (31. Dezember 2017: 11 Mio. EUR). → **Konzernanhang, Textziffer 9**

HUGO BOSS AG

- HUGO BOSS AG ist Muttergesellschaft des HUGO BOSS Konzerns
- Leistungsbeziehungen zu Tochtergesellschaften prägen operative Entwicklung
- Ausführungen zu Risiken, Chancen und Prognose für den HUGO BOSS Konzern gelten auch für die HUGO BOSS AG

Die HUGO BOSS AG ist die **Muttergesellschaft des HUGO BOSS Konzerns**. Der Jahresabschluss der HUGO BOSS AG wird nach den Regeln des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) aufgestellt. Neben dem operativen Geschäft beeinflusst insbesondere die Steuerung der Zentralfunktionen die Ergebnisse der HUGO BOSS AG. Wesentliche Posten sind dabei die Weiterberechnung von Kosten für erbrachte Dienstleistungen an die Konzerngesellschaften sowie das aus der Holdingfunktion der HUGO BOSS AG resultierende Beteiligungsergebnis. Die Geschäftsentwicklung der HUGO BOSS AG unterliegt im Wesentlichen den gleichen **Risiken und Chancen** wie die des HUGO BOSS Konzerns. Die **Erwartungen** für die HUGO BOSS AG spiegeln sich aufgrund ihrer Verflechtungen mit den Konzerngesellschaften und ihres Gewichts im Konzern größtenteils in der Prognose des Konzerns wider. Daher gelten die in den Kapiteln Prognosebericht und Risiko- und Chancenbericht für den HUGO BOSS Konzern getroffenen Aussagen auch für die HUGO BOSS AG. → **Prognosebericht**, → **Risiko- und Chancenbericht**

Ertragslage

Gewinn-und-Verlust-Rechnung HUGO BOSS AG (in Mio. EUR)

	2018	In % des Umsatzes	2017	In % des Umsatzes	Veränderung in %
Umsatzerlöse	1.306	100,0	1.262	100,0	4
Umsatzkosten	-853	-65,3	-797	-63,1	-7
Bruttoergebnis vom Umsatz	453	34,7	465	36,9	-3
Vertriebskosten	-312	-23,9	-300	-23,8	-4
Allgemeine Verwaltungskosten	-126	-9,6	-113	-8,9	-12
Sonstige betriebliche Erträge	91	6,9	78	6,1	17
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-69	-5,3	-64	-5,1	-7
Ergebnis aus Betriebstätigkeit	37	2,8	66	5,2	-43
Beteiligungsergebnis	217	16,6	215	17,0	1
Zinsergebnis	-8	-0,6	-7	-0,5	-24
Ertragsteuern und sonstige Steuern	-50	-3,8	-37	-2,9	-35
Jahresüberschuss	196	15,0	237	18,8	-17
Einstellung in (-)/Entnahme aus (+) anderen Gewinnrücklagen	-10	-0,7	-54	-4,3	82
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	4	0,3	4	0,3	2
Bilanzgewinn	190	14,6	187	14,8	2

Der **Umsatz** der HUGO BOSS AG setzt sich zusammen aus Umsätzen mit konzernexternen Großhandelspartnern, den Umsätzen des eigenen Einzelhandels in Deutschland und Österreich sowie konzerninternen Umsätzen mit ausländischen Tochtergesellschaften.

Umsatz nach Regionen (in Mio. EUR)

	2018	In % des Umsatzes	2017	In % des Umsatzes	Veränderung in %
Europa	1.028	79	1.004	79	2
Amerika	181	14	171	14	6
Asien/Pazifik	97	7	87	7	11
Gesamt	1.306	100	1.262	100	3

Im abgelaufenen Geschäftsjahr führten höhere **Umsätze mit Tochtergesellschaften** in sämtlichen Regionen zu einem Umsatzanstieg. Der **Umsatz mit Dritten** in der Region Europa reduzierte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr um 3 % auf 492 Mio. EUR (2017: 510 Mio. EUR).

Umsatz nach Marken (in Mio. EUR)

	2018	In % des Umsatzes	2017	In % des Umsatzes	Veränderung in %
BOSS	993	76	953	75	4
HUGO	219	17	221	18	-1
Sonstige Leistungen	94	7	88	7	7
Gesamt	1.306	100	1.262	100	3

Höhere Umsätze der Marke **BOSS** konnten einen leichten Rückgang der mit **HUGO** erzielten Umsätze mehr als ausgleichen. Der Umsatzrückgang bei HUGO ist auf strategische Anpassungen des Vertriebsnetzwerks zurückzuführen.

Das **Bruttoergebnis vom Umsatz** lag unter dem Vorjahreswert. Der Rückgang der **Bruttoergebnismarge** ist im Wesentlichen auf Investitionen in die Produktqualität zurückzuführen.

Der Anstieg der **Vertriebskosten** reflektiert im Wesentlichen höhere Marketingaufwendungen sowie leicht höhere Logistikaufwendungen und Lizenzgebühren. Der Anstieg der **allgemeinen Verwaltungskosten** resultiert vor allem aus Investitionen in die digitale Transformation des Geschäftsmodells. Die **sonstigen betrieblichen Erträge** lagen im Wesentlichen aufgrund höherer Erlöse aus der Weiterbelastung von Kosten und Leistungen an verbundene Unternehmen über dem Vorjahresniveau. Auch der Anstieg der **sonstigen betrieblichen Aufwendungen** ergibt sich aus höheren konzerninternen Weiterbelastungen an die HUGO BOSS AG. Der Posten beinhaltet im Wesentlichen Forschungs- und Entwicklungskosten sowie Forderungsabwertungen und Fremdwährungseffekte.

Das **Beteiligungsergebnis** lag leicht über dem Wert des Vorjahres. Die Erträge aus Beteiligungen in Höhe von 113 Mio. EUR (2017: 92 Mio. EUR) betreffen im Wesentlichen den Jahresüberschuss der HUGO BOSS Trade Mark Management GmbH & Co. KG, der entsprechend den gesellschaftsvertraglichen Regelungen auf das Darlehenskonto der Kommanditistin HUGO BOSS AG gutgeschrieben wird, sowie die Dividendenzahlung der HUGO BOSS Textile Industry Ltd. Die Erträge aus Gewinnabführungsverträgen mit Tochtergesellschaften beliefen sich auf 104 Mio. EUR (2017: 122 Mio. EUR) und ergaben sich aus einer Gewinnabführung der HUGO BOSS Internationale Beteiligungs-GmbH, Metzingen, die im Geschäftsjahr 2018 Dividendenerträge von der HUGO BOSS Holding Netherlands B.V. erhalten hat.

Der Anstieg der **Steuerquote** auf 20 % (2017: 14 %) ist hauptsächlich auf Aufwendungen aus aperiodischen Ertragsteuern in Höhe von 17 Mio. EUR zurückzuführen (2017: 3 Mio. EUR). Diese ergaben sich insbesondere aus der Bildung einer Rückstellung für Risiken aus der steuerlichen Außenprüfung für die Jahre 2012 bis 2015 einschließlich der Folgewirkung.

Vermögens- und Finanzlage

Das **Anlagevermögen** erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 3 % auf 889 Mio. EUR (31. Dezember 2017: 860 Mio. EUR). Ursächlich hierfür waren Investitionen in die IT-Infrastruktur im Zusammenhang mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung des ERP-Systems und die kanalübergreifende Integration und Digitalisierung der eigenen Einzelhandelsaktivitäten. Darüber hinaus sorgten Investitionen in den Standort Metzingen, insbesondere für den Neubau des Outlets am Firmensitz, für einen Anstieg der Investitionen.

Kurzfristiges operatives Nettovermögen (in Mio. EUR)

	2018	2017	Veränderung in %
Vorräte	200	189	6
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	26	26	1
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	119	102	17
Kurzfristiges operatives Nettovermögen	107	113	-5

Der Anstieg der **Vorräte** resultierte im Wesentlichen aus einem höheren Bestand an Fertigerzeugnissen. Dieser dient der temporären Unterstützung der Umsatzdynamik im eigenen Einzelhandel. Die HUGO BOSS AG ist Lieferant für die weltweiten Vertriebsgesellschaften des Konzerns. Die Höhe der **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** war gegenüber dem Vorjahr unverändert. Die **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen** lagen volumenbedingt über dem Wert des Vorjahres. Letzteres hatte zur Folge, dass das **kurzfristige operative Nettovermögen (Trade Net Working Capital)** zum Jahresende unter dem Niveau des Vorjahres lag.

Die **Forderungen gegen verbundene Unternehmen** verzeichneten im Geschäftsjahr 2018 einen Rückgang um 27 % auf 41 Mio. EUR (31. Dezember 2017: 56 Mio. EUR). Der Rückgang ist im Wesentlichen durch die Überführung eines internen Finanzierungsdarlehens zur HUGO BOSS International B.V. sowie zeitliche Verschiebungen im Rahmen des konzerninternen Forderungsausgleichs begründet. Die **Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen** reduzierten sich in diesem Zusammenhang um 11 % und beliefen sich zum Jahresende auf 301 Mio. EUR (31. Dezember 2017: 337 Mio. EUR). Die **Rückstellungen** erhöhten sich um 20 % auf 116 Mio. EUR (31. Dezember 2017: 96 Mio. EUR). Der Anstieg steht in Zusammenhang mit der Bildung einer Rückstellung für Risiken aus der steuerlichen Außenprüfung für die Jahre 2012 bis 2015 einschließlich der Folgewirkung.

Der **Finanzmittelbestand** als Summe aus Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten erhöhte sich leicht auf 3 Mio. EUR zum 31. Dezember 2018 (31. Dezember 2017: 2 Mio. EUR). Der Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit lag über dem Niveau des Vorjahres. Wesentliche Mittelabflüsse ergaben sich im Zusammenhang mit der Investitionstätigkeit des Unternehmens sowie aus der **Dividendenausschüttung** für das Geschäftsjahr 2017. Letztere lag mit 183 Mio. EUR leicht über dem Niveau des Vorjahres (2017 für das Geschäftsjahr 2016: 179 Mio. EUR).

PROGNOSEBERICHT

- **Gesamtwirtschaftlicher Ausblick von anhaltenden Unsicherheiten geprägt**
- **Konzernumsatz in 2019 soll währungsbereinigt im mittleren einstelligen Prozentbereich zulegen**
- **Operatives Ergebnis (EBIT) soll 2019 im hohen einstelligen Prozentbereich und damit deutlich stärker als der Umsatz wachsen**

Nachtrag

Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2018 und der Freigabe der Veröffentlichung dieses Berichts am 20. Februar 2019 gab es keine gesamtwirtschaftlichen, sozialpolitischen, branchenbezogenen oder unternehmensspezifischen Veränderungen, die sich nach den Erwartungen des Managements maßgeblich auf die Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens auswirken können.

Ausblick

Der folgende Bericht gibt die **Prognosen des HUGO BOSS Managements** hinsichtlich des künftigen Geschäftsverlaufs wieder und beschreibt die erwartete Entwicklung der maßgeblichen volkswirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen. Er entspricht dem Kenntnisstand des Managements zum Zeitpunkt der Berichtserstellung. Hierbei wird berücksichtigt, dass die tatsächliche Entwicklung im Falle des Eintretens von Risiken und Chancen, wie im Risiko- und Chancenbericht beschrieben, positiv wie negativ wesentlich von diesen Prognosen abweichen kann. Der HUGO BOSS Konzern übernimmt außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsvorschriften keine Verpflichtung, die in diesem Bericht enthaltenen Aussagen zu aktualisieren. → **Risiko- und Chancenbericht**

Konjunkturelle und branchenspezifische Entwicklungen beeinflussen maßgeblich die operative und finanzwirtschaftliche Entwicklung von HUGO BOSS. Die vom Konzern getroffenen Prognosen zum erwarteten Geschäftsverlauf basieren folglich auf bestimmten Annahmen hinsichtlich der Entwicklung von Weltwirtschaft und Branche. Diese Annahmen sind im Folgenden dargestellt. Im Jahresverlauf überwacht der Konzern fortlaufend die Entwicklung dieser Rahmenbedingungen, um möglichst schnell und umfassend auf eventuelle Veränderungen reagieren zu können. → **Unternehmenssteuerung**

Ausblick für die Weltwirtschaft

Der IWF rechnet für das Jahr 2019 mit einer weiteren Abschwächung des Wachstums der **Weltwirtschaft** auf 3,5% (2018: 3,7%). Als Gründe führt der IWF die anhaltenden Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem amerikanisch-chinesischen Handelskonflikt, die in dessen Verlauf verhängten Strafzölle, niedrigere Wachstumsaussichten vieler Länder der Eurozone und die eingetrübte Stimmungslage an den internationalen Finanzmärkten an. Sowohl für die Industrie- als auch die Schwellenländer geht der IWF für 2019 insgesamt von leicht niedrigeren Wachstumsraten im Vergleich zum Vorjahr aus. Die länderspezifischen Steigerungsraten sollten sich jedoch deutlich voneinander unterscheiden. Eine weitere Eskalation globaler Handelskonflikte, ein eventueller „No-Deal“-Brexit und ein stärker als erwartetes Nachlassen des Wirtschaftswachstums in China werden als wesentliche Risiken für die weltwirtschaftliche Entwicklung in 2019 angesehen.

Laut Schätzung des IWF wird das Wachstum in der **Eurozone** im Jahr 2019 bei voraussichtlich 1,6% liegen und sich damit weiter verlangsamen (2018: 1,8%). Ursache hierfür sind insbesondere geringere Wachstumsaussichten Deutschlands infolge eines schwächeren Privatkonsums und einer geringeren industriellen Produktion sowie eine weitere Abschwächung der Konjunktur in Italien, wo der Schuldenstreit mit der Europäischen Union die Binnennachfrage belastet. Die Wachstumsprognose des IWF

von 1,5% für die Wirtschaft Großbritanniens ist mit großen Unsicherheiten behaftet und basiert auf der Annahme eines geordneten Brexits und einer Umsetzung der angekündigten fiskalpolitischen Maßnahmen (2018: 1,4%). In den **USA** wird sich das Wirtschaftswachstum voraussichtlich auf 2,5% reduzieren (2018: 2,9%). Dazu sollte neben einem Abschwächen der positiven Effekte aus der Steuerreform auch das schrittweise Anziehen des Zinsniveaus beitragen. Für Lateinamerika rechnet der IWF hingegen mit einer weiteren Erholung der Wirtschaft. Die Konjunkturdynamik in **China** wird sich laut IWF voraussichtlich weiter abschwächen. So wird erwartet, dass trotz konjunkturstützender Maßnahmen seitens der chinesischen Regierung der Handelskonflikt mit den USA sowie notwendige regulatorische Reformen das Wachstumspotenzial der chinesischen Wirtschaft im Jahr 2019 auf 6,2% begrenzen werden (2018: 6,6%). Unterstützt von geld- und fiskalpolitischen Maßnahmen sollte die japanische Wirtschaft auch im kommenden Jahr leicht zulegen.

Branchenausblick

Schätzung des Branchenwachstums¹ (in %)



¹ Schätzung The Business of Fashion und McKinsey & Company für das gehobene Premiumsegment der Bekleidungsindustrie.

In einer gemeinsamen Studie erwarten The Business of Fashion und die Unternehmensberatung McKinsey & Company, dass die **globale Bekleidungsindustrie** im Jahr 2019 um 3,5% bis 4,5% und damit leicht schwächer als noch im Jahr 2018 wachsen wird (2018: 4% bis 5%). Für das **gehobene Premiumsegment der Bekleidungsindustrie**, das den besten Vergleichsmaßstab für die für HUGO BOSS relevante Branche darstellt, wird ebenfalls mit einer Wachstumsrate im Bereich von 3,5% bis 4,5% und folglich mit einem ähnlich robusten Wachstum wie im Vorjahr gerechnet (2018: 3,5% bis 4,5%). Die Schätzungen basieren auf der Annahme einer voraussichtlich unverändert hohen Nachfrage in den asiatischen Schwellenländern, während sich das Branchenwachstum in Europa und Nordamerika 2019 leicht abschwächen sollte. Insgesamt wird sich das Geschäft mit Bekleidung dabei auch im kommenden Jahr voraussichtlich schwächer entwickeln als das Geschäft mit Schuhen und Accessoires. → **Gesamtwirtschaftliche Lage und Branchenentwicklung**

Für das **Casual- und Athleisurewear-Segment** des globalen Bekleidungsmarkts, das bereits in den vergangenen Jahren stark zulegen konnte, rechnen The Business of Fashion und McKinsey & Company auch für das Jahr 2019 mit überproportionalem Wachstum. Insbesondere eine starke Nachfrage jüngerer Käuferschichten sollte dazu beitragen. Es wird jedoch angenommen, dass der Trend hin zu einem sportlicheren, legeren Kleidungsstil in einigen entwickelten Märkten seinen Höhepunkt bereits erreicht hat. Generell ist der Branchenausblick von deutlichen unternehmensindividuellen Unterschieden geprägt.

In **Europa** sollte sich die Branche im Jahr 2019 leicht schwächer als noch im Vorjahr entwickeln. Dabei wird mit Branchenwachstum im voraussichtlich niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich gerechnet. Es wird davon ausgegangen, dass sich insbesondere die allgemein erwartete Abkühlung der Gesamtwirtschaft negativ auf die Kundennachfrage auswirken wird. Ein solides Geschäft mit Touristen sollte jedoch auch 2019 wesentlich zum Branchenwachstum beitragen. Nach starken Zuwächsen infolge der Abwertung des britischen Pfunds in jüngster Vergangenheit sollte das Branchenwachstum in Großbritannien indes etwas niedriger als in den Vorjahren ausfallen. Branchenrisiken gehen zudem

von dem geplanten Austritt Großbritanniens aus der Europäischen Union aus. Auch für Deutschland ist damit zu rechnen, dass sich die Branchenumsätze 2019 erneut unterdurchschnittlich entwickeln werden. → **Risikobericht, Bedeutende Externe Risiken**

Auch in der Region **Amerika** sollte sich 2019 das Branchenwachstum nach den starken Zuwächsen im vergangenen Jahr leicht abschwächen. Zwar wird dabei von einem unverändert starken Konsumentenvertrauen in den USA ausgegangen, jedoch sehen Branchenexperten weiterhin Unsicherheiten hinsichtlich möglicher Auswirkungen handelspolitischer Konflikte und zudem einen fortgesetzten Rabatt- und Konsolidierungsdruck aufseiten der Marktteilnehmer. Insgesamt sollten die Branchenumsätze in der Region im Jahr 2019 voraussichtlich im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich zulegen.

In **Asien** sollte das Branchenwachstum im Jahr 2019 nach Schätzung von The Business of Fashion und McKinsey & Company aufgrund einer unverändert hohen Nachfrage Chinas sowie weiterer Schwellenländer der Region insgesamt im mittleren einstelligen Prozentbereich und damit ähnlich hoch wie im Vorjahr ausfallen. Zum Wachstum werden erneut vor allem die jüngeren, zunehmend modebewussten und stark von Social Media geprägten Käuferschichten sowie das erwartete weitere Wachstum der Mittelschicht in den Schwellenländern beitragen. In Hongkong und Macau sollten sich die Branchenumsätze im kommenden Jahr schwächer als auf dem chinesischen Festland entwickeln. Für die entwickelten Märkte der Region wie Japan oder Südkorea ist auch für 2019 mit nur unterproportionalem Branchenwachstum zu rechnen. Ein wesentliches Branchenrisiko geht dabei von einer stärker als erwarteten Abkühlung der chinesischen Konjunktur aus. → **Risikobericht, Bedeutende Externe Risiken**

Ausblick für den HUGO BOSS Konzern

HUGO BOSS hat sich entschieden, die **Auswirkungen des IFRS 16** in den Prognoseaussagen für das Geschäftsjahr 2019 unberücksichtigt zu lassen. Dies soll eine bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse des Geschäftsjahrs 2018 mit den Prognosen für das Geschäftsjahr 2019 ermöglichen. Der Konzern geht nach derzeitigem Kenntnisstand davon aus, dass sich das operative Ergebnis (EBIT) aufgrund der Erstanwendung des IFRS 16 im Geschäftsjahr 2019 um einen niedrigen zweistelligen Millionen-Euro-Betrag erhöhen wird. Gleichzeitig sollte sich das Konzernergebnis um einen einstelligen Millionen-Euro-Betrag verringern. Für den Free Cashflow wird mit einer Erhöhung im niedrigen dreistelligen Millionen-Euro-Bereich aufgrund der Erstanwendung von IFRS 16 gerechnet. Eine ausführliche Darstellung der voraussichtlichen Auswirkungen von IFRS 16 ist dem Konzernanhang zu entnehmen.

→ Konzernanhang, Rechnungslegungsgrundsätze

Vor dem Hintergrund der gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen erwartet HUGO BOSS, den **Konzernumsatz** im Jahr 2019 auf währungsbereinigter Basis im mittleren einstelligen Prozentbereich steigern zu können. Damit wird das Unternehmenswachstum voraussichtlich höher als das der Weltwirtschaft und des relevanten Marktsegments ausfallen.

Im Jahr 2019 werden voraussichtlich alle Regionen zum Umsatzwachstum beitragen. In **Europa** geht der Konzern von einem währungsbereinigten Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich aus. Dabei wird für Großbritannien, nach den in der Vergangenheit erzielten starken Zuwächsen, nunmehr mit einem leicht unterproportionalen Wachstum gerechnet. Auch wird erwartet, dass sich das Deutschlandgeschäft aufgrund des weiterhin herausfordernden Marktumfelds geringfügig unterproportional zur Gesamtregion entwickeln wird. Basierend auf der Annahme weiterer Zuwächse im US-Geschäft sollten auch in der Region **Amerika** die währungsbereinigten Umsätze im Jahr 2019 im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich zulegen. In **Asien** werden die währungsbereinigten Umsätze insbesondere aufgrund deutlicher Zuwächse für den chinesischen Markt voraussichtlich im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich wachsen. Es wird erwartet, dass das Segment **Lizenzen** im Jahr 2019 zu Wachstum zurückkehren wird. Der Ausblick eines Wachstums im mittleren einstelligen Prozentbereich beruht insbesondere auf der Erwartung von Zuwächsen im Parfümbereich.

Für den **eigenen Einzelhandel** rechnet der Konzern im Jahr 2019 mit einem währungsbereinigten Umsatzanstieg im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich. Die Prognose basiert auf der Annahme, dass die Umsatzentwicklung auf flächenbereinigter Basis im mittleren einstelligen Prozentbereich liegen wird. Das **Onlinegeschäft** wird auch im Jahr 2019 überproportional zum Wachstum des eigenen Einzelhandels beitragen. Neben Zuwächsen bei den über hugoboss.com erzielten Umsätzen wird erwartet, dass auch die Intensivierung von Partnerschaften mit Multibrand-Plattformen im Rahmen des Konzessionsmodells einen spürbaren Wachstumsbeitrag im Onlinebereich leisten wird. → **Konzernstrategie, Weiterentwicklung der Distributionsstrategie**

Die Größe der von HUGO BOSS selbst bewirtschafteten **Retailfläche** dürfte sich im Jahr 2019 nicht wesentlich verändern. Der Konzern wird auslaufende Mietverträge nutzen, um eigene Einzelhandelsgeschäfte, die die Produktivitäts- und Renditeanforderungen nicht erfüllen, entweder zu verkleinern, räumlich zu verlagern oder gegebenenfalls zu schließen. Neben der Optimierung des Storeportfolios sollen vor allem die forcierte Renovierung bestehender BOSS Stores, der Ausbau von Omnichannel-Services sowie die kontinuierliche Verbesserung des Produktangebots und der Serviceleistungen für eine Steigerung der **Flächenproduktivität** sorgen. Neueröffnungen von BOSS Stores dürften sich aller Voraussicht nach vor allem auf die Region Asien/Pazifik beziehen. Zudem plant der Konzern die selektive Eröffnung weiterer HUGO Stores in ausgewählten Metropolen. Die Anzahl der eigenen Einzelhandelsgeschäfte wird damit im Jahr 2019 insgesamt voraussichtlich leicht zulegen.

Durch die verbesserte Ausrichtung des Produktangebots auf die Bedürfnisse seiner Handelspartner, Maßnahmen zur Aufwertung der Markenpräsentation am Verkaufspunkt sowie den Ausbau von Kooperationen im Onlinebereich sieht der Konzern Potenzial, auch im Jahr 2019 mit strategischen Partnern im **Großhandelsgeschäft** zu wachsen. Aufgrund des unverändert herausfordernden Branchenumfelds in vielen Märkten Europas, des insbesondere für die USA prognostizierten fortgesetzten Rabatt- und Konsolidierungsdrucks aufseiten der dortigen Marktteilnehmer sowie der Intensivierung von Partnerschaften im Rahmen des dem eigenen Einzelhandel zuzurechnenden Konzessionsmodells im Onlinebereich rechnet der Konzern jedoch damit, dass die Großhandelsumsätze insgesamt im Jahr 2019 geringfügig unter dem Niveau des Vorjahres liegen werden. → **Konzernstrategie, Weiterentwicklung der Distributionsstrategie**

HUGO BOSS strebt im Jahr 2019 einen Anstieg der **Konzernrohertragsmarge** von bis zu 50 Basispunkten gegenüber dem Vorjahr an. Dabei sollte sich vor allem der wachsende Umsatzanteil des eigenen Einzelhandels positiv auf die Rohertragsmarge auswirken. Die in diesem Vertriebskanal erwirtschaftete Rohertragsmarge liegt über der des Großhandelsgeschäfts. Auch sollte sich eine vom Konzern angestrebte Verbesserung des Rabattmanagements im eigenen Einzelhandel positiv auf die Rohertragsmarge auswirken.

Für das Geschäftsjahr 2019 rechnet der Konzern mit einem moderaten Anstieg der **operativen Aufwendungen**. Ein unverändert konsequentes Kostenmanagement sowie erste positive Effekte aus dem im November 2018 im Rahmen des Geschäftsplans 2022 aufgelegten Effizienzprogramm werden weitere Investitionen in die digitale Transformation des Geschäftsmodells, von denen sich HUGO BOSS wichtige Umsatzimpulse sowie die Beschleunigung betrieblicher Prozesse verspricht, zum Teil ausgleichen. → **Konzernstrategie, Geschäftsplan 2022**

HUGO BOSS geht davon aus, das **operative Ergebnis (EBIT)** im Jahr 2019 im hohen einstelligen Prozentbereich steigern zu können. Hierzu soll vor allem der prognostizierte Anstieg des Rohertrags beitragen. Auch das **Konzernergebnis** sollte im hohen einstelligen Prozentbereich gegenüber dem Vorjahr zulegen können.

Im Jahr 2019 setzt HUGO BOSS auf ein striktes Management des **kurzfristigen operativen Nettovermögens (Trade Net Working Capital)**. Angesichts seines Fokus auf das Vorratsmanagement, rechnet der Konzern damit, das Vorratsvermögen trotz der für das Jahr 2019 prognostizierten Umsatzsteigerungen auf Gesamtjahressicht in etwa stabil halten zu können. Infolgedessen rechnet HUGO BOSS mit einer Reduzierung des durchschnittlichen kurzfristigen operativen Nettovermögens im Verhältnis zum Umsatz um 50 bis 100 Basispunkte.

Im Jahr 2019 werden die **Investitionen** voraussichtlich auf ein Niveau zwischen 170 Mio. EUR und 190 Mio. EUR steigen. Schwerpunkte der Investitionstätigkeit werden dabei der eigene Einzelhandel sowie die IT-Infrastruktur des Konzerns bilden. Neben der forcierten Umrüstung bestehender BOSS Stores auf das neue Storekonzept investiert der Konzern im Jahr 2019 zudem in die Verlagerung des Outlets am Firmensitz in Metzingen sowie in die Eröffnung weiterer HUGO Stores in ausgewählten Metropolen. Vor allem mit Blick auf Verbesserungen in den Bereichen E-Commerce, digitale Markenkommunikation sowie Kundenbeziehungsmanagement wird HUGO BOSS zudem seine IT-Infrastruktur weiter stärken. Die Finanzierung der Investitionen wird dabei auch im Jahr 2019 durch operative Mittelzuflüsse gedeckt sein.

Im Jahr 2019 erwartet der Konzern einen **Free Cashflow** zwischen 210 Mio. EUR und 260 Mio. EUR. Der angestrebte Anstieg im Vergleich zum Vorjahr spiegelt insbesondere das höhere operative Ergebnis sowie die Annahme eines deutlich reduzierten Mittelabflusses aus der Veränderung des kurzfristigen operativen Nettovermögens wider. Der Konzern geht davon aus, dass die **Finanzierungsstärke** zum Jahresende ungefähr auf dem Wert des Vorjahres liegen wird. Insbesondere vor dem Hintergrund seiner starken Innenfinanzierungskraft und der vorteilhaften Konditionen des bis in das Jahr 2022 verlängerten Konsortialkredits plant der Konzern keine wesentlichen Finanzierungsaktivitäten im Jahr 2019. → **Finanzlage**

HUGO BOSS verfolgt eine **ertragsorientierte Ausschüttungspolitik**, die die Aktionäre angemessen an der Gewinnentwicklung des Konzerns beteiligt. Es sollen regelmäßig zwischen 60 % und 80 % des Konzerngewinns an die Aktionäre ausgeschüttet werden. Vorstand und Aufsichtsrat beabsichtigen der Hauptversammlung am 16. Mai 2019 eine **Dividende von 2,70 EUR** je Aktie für das Geschäftsjahr 2018 vorzuschlagen (2017: 2,65 EUR). Der Vorschlag entspricht einer Ausschüttungsquote von 79 % des auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallenden Konzernergebnisses im Jahr 2018 (2017: 79 %). Die vorgeschlagene Dividende trägt insbesondere der positiven Entwicklung des Konzernergebnisses Rechnung. Sofern die Aktionäre dem Vorschlag zustimmen, wird die Dividende am 21. Mai 2019 ausgezahlt. Basierend auf der Anzahl der am Jahresende ausstehenden Aktien wird die **Ausschüttungssumme 186 Mio. EUR** betragen (2017: 183 Mio. EUR).

Ungünstige gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Marktentwicklungen in wichtigen Absatzmärkten, Kosteninflation in den Beschaffungsprozessen und unerwartete Nachfrageschwankungen im eigenen Einzelhandel könnten negative finanzielle Auswirkungen nach sich ziehen, aufgrund derer die tatsächliche Entwicklung der Jahresergebnisse von der Prognose abweichen könnte. Der Konzern hat Vorkehrungen getroffen, um die Wahrscheinlichkeit und die Auswirkungen eines Eintritts dieser und weiterer **Risiken** zu begrenzen. Einzelheiten sind dem Risikobericht zu entnehmen. Umgekehrt kann die Realisierung von **Chancen**, die im Chancenbericht dargestellt sind, zu positiven Abweichungen von der Prognose führen. → **Risiko- und Chancenbericht**

HUGO BOSS hat im November 2018 im Rahmen eines Investorentags seine mittelfristigen Ziele bis 2022 vorgestellt. Ein Überblick über den **Geschäftsplan 2022** findet sich im Kapitel Konzernstrategie.

→ **Konzernstrategie, Geschäftsplan 2022**

Zielerreichung und Prognose

	Ziele 2018 ¹	Ergebnis 2018	Prognose 2019 ²
Konzernumsatz ³	Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich	+ 4 %	Anstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich
Umsatzentwicklung nach Regionen ³			
Europa	Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich	+ 4 %	Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich
Amerika	Anstieg im niedrigen einstelligen Prozentbereich	+ 4 %	Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich
Asien/Pazifik	Anstieg im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich	+ 7 %	Anstieg im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich
Umsatzentwicklung nach Vertriebskanälen ³			
Konzerneigener Einzelhandel	Anstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich	+ 4 %	Anstieg im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich
Großhandel	Anstieg im niedrigen einstelligen Prozentbereich	+ 5 %	Geringfügig unter dem Vorjahr
Lizenzen	Anstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich	– 4 %	Anstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich
Rohertragsmarge	Ungefähr stabile Entwicklung	Rückgang um 90 Basispunkte auf 65,2 %	Anstieg um bis zu 50 Basispunkte
Operatives Ergebnis (EBIT)	–	Anstieg um 2 % auf 347 Mio. EUR	Anstieg im hohen einstelligen Prozentbereich
EBITDA vor Sondereffekten	Veränderung zwischen – 2 % und + 2 %	Mit 489 Mio. EUR auf Vorjahresniveau	–
Konzernergebnis	Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich	Anstieg um 2 % auf 236 Mio. EUR	Anstieg im hohen einstelligen Prozentbereich
Kurzfristiges operatives Nettovermögen im Verhältnis zum Umsatz	Anstieg von maximal einem Prozentpunkt	Anstieg um 110 Basispunkte auf 19,7 %	Rückgang um 50 bis 100 Basispunkte
Investitionen	170 Mio. EUR bis 190 Mio. EUR	155 Mio. EUR	170 Mio. EUR bis 190 Mio. EUR
Gesamtverkaufsfläche im eigenen Einzelhandel	Ungefähr stabil gegenüber Vorjahr	– 1 %	Ungefähr stabil gegenüber Vorjahr
Free Cashflow	150 Mio. EUR bis 200 Mio. EUR	Rückgang um 42 % auf 170 Mio. EUR	210 Mio. EUR bis 260 Mio. EUR
Finanzierungsstärke	Ungefähr stabile Entwicklung gegenüber Vorjahr	Unverändert bei 0,0	Ungefähr stabile Entwicklung gegenüber Vorjahr

¹ Ursprüngliche Prognose wie am 8. März 2018 veröffentlicht. Der Ausblick wurde im Jahresverlauf aktualisiert. Weitere Informationen finden sich im Kapitel „Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf“.

² Ohne Berücksichtigung der voraussichtlichen Auswirkungen des IFRS 16. Eine ausführliche Darstellung der voraussichtlichen Auswirkungen von IFRS 16 ist dem Konzernanhang zu entnehmen.

³ Auf währungsbereinigter Basis.

RISIKO- UND CHANCENBERICHT

- **Transparenter Umgang mit Risiken im Rahmen des Risikomanagementsystems**
- **Keine bestandsgefährdenden Risiken identifiziert**
- **Nutzung unternehmerischer Chancen wichtiges Element zur Sicherstellung nachhaltig profitablen Wachstums**

Die **Risiko- und Chancenpolitik** des HUGO BOSS Konzerns ist in erster Linie der Erreichung der finanziellen und strategischen Unternehmensziele verpflichtet. Sie verfolgt somit nicht nur das Ziel der Bestandssicherung, sondern dient vor allem einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes. Die Berichterstattung von Risiken und Chancen im zusammengefassten Lagebericht bezieht sich grundsätzlich auf einen Einjahreszeitraum.

Risikobericht

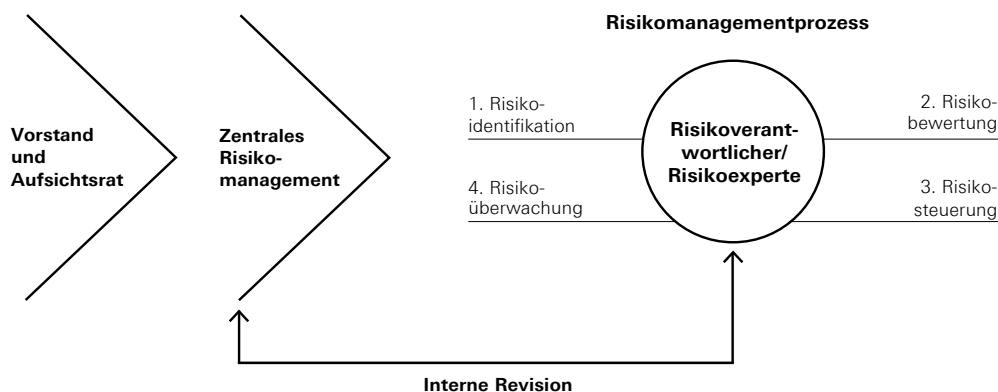
Der Erfolg von HUGO BOSS beruht auf der konsequenten Nutzung von Chancen im Rahmen der Unternehmensstrategie. Dabei ist der Konzern einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt. Das **Risikomanagementsystem** des Unternehmens umfasst alle Maßnahmen eines systematischen und transparenten Umgangs mit Risiken. Es zielt darauf ab, Risiken frühestmöglich zu identifizieren, sie adäquat zu bewerten, mittels geeigneter Maßnahmen zu begrenzen beziehungsweise zu vermeiden, zu überwachen und zu dokumentieren. Risiken sind dabei definiert als mögliche zukünftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu negativen Abweichungen vom geplanten Ergebnis führen können. Sämtliche Risikoarten werden dabei in den fünf Kategorien Externe, Strategische, Finanzielle, Operative sowie Organisatorische Risiken zusammengefasst.

Risikomanagementsystem

Der Vorstand der HUGO BOSS AG trägt die **Gesamtverantwortung für ein effektives Risikomanagementsystem**. In seinem Auftrag koordiniert das zentrale Risikomanagement die Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems. Es ist für den zentral gesteuerten Risikomanagementprozess verantwortlich und steht dabei in engem Austausch mit den jeweiligen Unternehmensbereichen und Konzerngesellschaften. Dort sind jeweils definierte Risikoexperten und Risikoverantwortliche („risk owner“) für die Risikoidentifikation und -bewertung, den adäquaten Umgang mit Risiken und die Umsetzung wirksamer risikoreduzierender Maßnahmen zuständig. Die **Überwachung der Effektivität des Risikomanagementsystems** ist Aufgabe des Aufsichtsrats der HUGO BOSS AG. Die Zuständigkeit wird dabei vom Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats, auch unter Einbezug des Konzernwirtschaftsprüfers, wahrgenommen. Die Funktionsfähigkeit und Angemessenheit des Risikomanagements wird zudem regelmäßig durch die Interne Revision überprüft.

Konzerneinheitliche Standards zum systematischen Umgang mit Risiken stellen die Basis eines effizienten Risikomanagements dar. Sie werden durch den Vorstand festgelegt und in einem konzernweit gültigen **Risikohandbuch** dokumentiert. Dieses ist allen Mitarbeitern online zugänglich. Alle Mitarbeiter des HUGO BOSS Konzerns sind zu risikobewusstem Handeln und zur Vermeidung existenzgefährdender Risiken verpflichtet. Der Einsatz moderner **Risikomanagementsoftware** ermöglicht die konzernweit einheitliche Erfassung und Bewertung aller identifizierten Risiken sowie zugehöriger Maßnahmen. Das Risikomanagementsystem von HUGO BOSS ist gemäß dem internationalen Standard ISO 31000 gestaltet.

Grundzüge des Risikomanagementsystems bei HUGO BOSS



Der **Risikomanagementprozess** bei HUGO BOSS besteht aus den vier Schritten Risikoidentifikation, Risikobewertung, Risikosteuerung sowie Risikoüberwachung und -berichterstattung.

Risikoidentifikation

Zur frühestmöglichen **Identifikation von Risiken** überwacht der Konzern fortlaufend das gesamtwirtschaftliche Umfeld, das Wettbewerbsumfeld der Premium- und Luxusgüterbranche sowie sämtliche unternehmensinternen Prozesse. Das zentrale Risikomanagement unterstützt die konzernweiten Risikoverantwortlichen bei der regelmäßigen Identifikation und effizienten Kategorisierung von Risiken mittels eines Risikokatalogs sowie des konzernweit zugänglichen Risikohandbuchs.

Risikobewertung

Die Risikoverantwortlichen delegieren die regelmäßige Bewertung identifizierter Risiken an die Risikoexperten und geben deren Einschätzung nach eingehender Prüfung frei. Die Risikoexperten werden bei ihrer Arbeit vom zentralen Risikomanagement unterstützt.

Bewertungskriterien der Unternehmensrisiken

Eintrittswahrscheinlichkeit		Ausmaß der finanziellen Auswirkung	
unwahrscheinlich	≤ 20%	gering	≤ 2,5% vom geplanten EBIT
möglich	> 20–40%	moderat	> 2,5–5% vom geplanten EBIT
wahrscheinlich	> 40–60%	wesentlich	> 5–15% vom geplanten EBIT
sehr wahrscheinlich	> 60%	hoch	> 15% vom geplanten EBIT

Die **Bewertung einzelner Risiken** erfolgt durch die Einschätzung von Eintrittswahrscheinlichkeiten einerseits sowie die systematische Analyse möglicher Auswirkungen auf das operative Ergebnis (EBIT) andererseits. Bei der Bewertung von Zinsänderungs- und steuerlichen Risiken wird abweichend auf den Cashflow abgestellt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit für einzelne Risiken wird mithilfe einer Prozentskala beurteilt und dabei in die vier Kategorien unwahrscheinlich, möglich, wahrscheinlich und sehr wahrscheinlich eingeteilt. Bei der Bewertung des Ausmaßes finanzieller Auswirkungen erfolgt eine Einordnung des Nettorisikos in die vier Schadenshöhen gering, moderat, wesentlich und hoch.

Übersicht Unternehmensrisiken – Risikomatrix (aggregierte Risiken)

Schadenshöhe	hoch	Kollektion und Branche	Steuern, Lieferanten und Beschaffungsmarkt, Vertrieb		
	wesentlich	Umwelt und Gesundheit, Personal	Politik und Gesellschaft, Qualität, Logistik, Governance und Compliance	Gesamtwirtschaft, Währungskurse	
	moderat	IT	Investitionen, Marken und Corporate Image		
	gering	Weitere Risiken ¹	Recht	Zinsänderungen, Pensionsrückstellungen	
		unwahrscheinlich	möglich	wahrscheinlich	sehr wahrscheinlich
Eintrittswahrscheinlichkeit (innerhalb von 1 Jahr)					

¹ Produktpiraterie, Wettbewerbsumfeld, Vision und Ausrichtung, Finanzierung und Liquidität, Kontrahenten, Facilities, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.

Die beiden Bewertungskriterien Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe bilden die Bewertungsachsen der **Risikomatrix**. Diese schafft Transparenz über die aktuelle Risikosituation des Unternehmens und unterstützt so das Management bei der Risikopriorisierung. Das jeweilige Nettorisiko als tatsächliches Risikopotenzial ergibt sich aus dem Bruttorisiko abzüglich der Auswirkung getroffener Maßnahmen zur Reduzierung des identifizierten Risikos.

Risikosteuerung

Die Erarbeitung und Umsetzung geeigneter risikominimierender Maßnahmen ist Aufgabe der Risikoverantwortlichen. Der **Umgang mit Risiken** erfolgt dabei allgemein auf vier Arten: Risikovermeidung, Risikoverringerung, Risikoübertragung auf Dritte sowie Risikoakzeptanz. Ein Bestandteil der Risikosteuerung ist somit auch die Risikoübertragung auf Versicherer, wodurch finanzielle Folgen versicherbarer Risiken weitestgehend neutralisiert werden. Bei der Entscheidung über die Umsetzung der jeweiligen Strategie zur Risikosteuerung werden auch die Kosten in Relation zur Effektivität der jeweiligen

Maßnahme berücksichtigt. In enger Zusammenarbeit mit den Risikoverantwortlichen überwacht das zentrale Risikomanagement den Fortschritt und die Wirksamkeit geplanter und bereits umgesetzter risikominimierender Maßnahmen.

Risikoüberwachung und -berichterstattung

Alle identifizierten Risiken werden mindestens einmal im Jahr, in Abhängigkeit von ihrem Ausmaß jedoch auch in bis zu monatlichen Intervallen auf ihre Aktualität überprüft. Im Rahmen der **Risikoüberwachung** werden Erkenntnisse zu neuen Entwicklungen dokumentiert und die Risikobewertung sowie die Maßnahmen zur Risikosteuerung bei Bedarf überarbeitet. Mithilfe der kontinuierlichen Überwachung von Frühwarnindikatoren können Planabweichungen rechtzeitig erkannt werden. Meldekettens und das Einleiten geeigneter, im Vorfeld definierter Gegenmaßnahmen gewährleisten eine rasche Reaktion bei Eintritt eines Risikos. → **Unternehmenssteuerung**

Im Rahmen der **regelmäßigen Risikoberichterstattung** melden die Risikoverantwortlichen die von ihnen identifizierten Risiken samt den zugehörigen Eintrittswahrscheinlichkeiten, den potenziellen finanziellen Auswirkungen sowie den Maßnahmen zur Risikosteuerung an das zentrale Risikomanagement. Dieses aggregiert die gemeldeten Informationen und stellt sowohl dem Vorstand als auch dem Prüfungsausschuss regelmäßig einen konsolidierten Bericht zur Verfügung. Bedeutende Einzelrisiken und aggregierte Risikobereiche werden dabei besonders hervorgehoben. Bei Aufkommen kritischer, dringlicher Themen wird der reguläre Reportingprozess durch eine Ad-hoc-Berichterstattung ergänzt.

Beurteilung der Risikosituation durch den Vorstand

Entwicklung und Zusammensetzung Gesamtrisikoposition		
Risikokategorie	Entwicklung	Anteil am Gesamtrisiko (Erwartungswert)
Externe Risiken	↗	 16 %
Strategische Risiken	→	 9 %
Finanzielle Risiken	↗	 20 %
Operative Risiken	→	 50 %
Organisatorische Risiken	↗	 5 %

Um ein möglichst präzises Bild der **Gesamtrisikoposition** des HUGO BOSS Konzerns zu erhalten, erfolgt die Aggregation der Einzelrisiken anhand zweier Methoden. Einerseits werden die Schadens Erwartungswerte aller bewerteten Risiken innerhalb der fünf Risikokategorien addiert. Andererseits werden mittels einer **Monte-Carlo-Simulation** die Wahrscheinlichkeitsverteilungen sämtlicher erfasster Risiken zu der Wahrscheinlichkeitsverteilung eines möglichen Gesamtschadens aggregiert und so maximale jährliche Schadenswerte ermittelt. Das Ergebnis der Simulation im Geschäftsjahr 2018 zeigt, dass das Eigenkapital des Konzerns alle simulierten risikobedingten Schadenswerte, auch in den strengsten Konfidenzintervallen, übersteigt.

Das implementierte Risikomanagementsystem bildet die Grundlage für die Beurteilung der Risikosituation durch den Vorstand und wird von diesem regelmäßig überprüft. Wesentliche Risiken des Unternehmens werden regelmäßig auf Vorstandsebene erörtert und bewertet. Während sich die Einschätzung der individuellen Risiken im Geschäftsjahr 2018 hauptsächlich aufgrund der Entwicklung der externen Bedingungen sowie der Anpassung und Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems verändert hat, waren für den Vorstand zum Zeitpunkt der Aufstellung dieses Berichts **keine einzelnen oder aggregierten Risiken zu erkennen, die den Bestand des Unternehmens gefährden könnten**.

Erläuterung bedeutender Risiken

Im Folgenden werden die für die Zielerreichung des HUGO BOSS Konzerns **im Geschäftsjahr 2019 als bedeutend betrachteten Risiken** erläutert. Dabei handelt es sich um solche Risiken, die im Risikomanagementprozess mit einer höher als „geringen“ potenziellen Auswirkung bewertet worden sind. Grundsätzlich ist nicht vollständig auszuschließen, dass weitere latente Risiken oder solche, die aktuell als unwesentlich eingeschätzt werden, die Unternehmensentwicklung zukünftig über das angegebene Maß hinaus beeinträchtigen. Ungeachtet der eingeleiteten Maßnahmen zur Steuerung der identifizierten Risiken bleiben bei allen unternehmerischen Aktivitäten **Restrisiken** bestehen, die auch durch ein effizientes Risikomanagementsystem, wie es im HUGO BOSS Konzern implementiert ist, nicht gänzlich vermieden werden können.

Risikobereiche				
Externe Risiken	Strategische Risiken	Finanzielle Risiken	Operative Risiken	Organisatorische Risiken
Gesamtwirtschaft	Kollektion und Branche	Währungen	Lieferanten und Beschaffungsmärkte	IT
Politik und Gesellschaft	Marken und Corporate Image	Steuern	Qualität	Personal
Umwelt und Gesundheit	Investitionen	Finanzierung und Liquidität	Logistik	Governance und Compliance
Produktpiraterie	Vision und Ausrichtung	Zinsänderungen	Vertrieb	Facilities
Wettbewerbsumfeld		Kontrahenten		Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
		Pensionen		Recht

Bedeutende Risiken sind fett markiert.

Nicht näher erläutert werden die mit einer nur **geringen potenziellen Auswirkung** bewerteten Risiken. Dazu zählen das Risiko im Zusammenhang mit Produktpiraterie, Risiken aus dem Wettbewerbsumfeld, der Vision und Ausrichtung des Unternehmens, Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken, Zinsänderungs-, Kontrahenten- und Pensionsrisiken. Auch organisatorische Risiken aus dem Betrieb eigener Anlagen sowie im Zusammenhang mit Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzaspekten sowie rechtliche Risiken, für die im Zusammenhang mit laufenden Gerichts- und Rechtsberatungskosten Rückstellungen in ausreichender Höhe gebildet worden sind, fallen hierunter.

Bedeutende externe Risiken

HUGO BOSS unterliegt einer Vielzahl externer Risiken, im Wesentlichen im Zusammenhang mit gesamtwirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen sowie Umwelt- und Gesundheitsaspekten.

Gesamtwirtschaftliche Risiken

Als global agierendes Unternehmen ist HUGO BOSS **gesamtwirtschaftlichen Risiken** hinsichtlich der globalen Konjunkturentwicklung ausgesetzt. So geht ein konjunktureller Abschwung in der Regel mit einer rückläufigen Nachfrage nach Premium- und Luxusgütern einher, die sich negativ auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns auswirken kann. Konjunkturell bedingte Effekte können dabei sowohl global als auch regional begrenzt auftreten und sich gegenseitig beeinflussen.

Um die Auswirkungen konjunktureller Schwankungen zu reduzieren, strebt HUGO BOSS nach einer **ausgewogenen Verteilung des Umsatzes** zwischen den wichtigsten Regionen. Der Konzern beobachtet fortlaufend das gesamtwirtschaftliche wie auch das Branchenumfeld, um Risiken frühzeitig

zu erkennen und entsprechend schnell mit einer Anpassung der Geschäftsaktivitäten reagieren zu können. Zudem erfolgt eine regelmäßige Analyse interner **Frühindikatoren**, die eine Prognose der Auswirkungen möglicher gesamtwirtschaftlicher Risiken erlauben. → **Unternehmenssteuerung**

Zu den möglichen **Reaktionen** auf einen konjunkturbedingten Nachfragerückgang zählen neben einer Reduzierung der Produktions- und Beschaffungsaktivität, einem strikteren Management des kurzfristigen operativen Nettovermögens und einer verstärkten Kostenkontrolle auch Preisanpassungen sowie Anpassungen im eigenen Einzelhandel.

Für das Geschäftsjahr 2019 ist eine zunehmende Unsicherheit hinsichtlich der globalen Konjunkturerwartung zu beobachten. Ein wesentliches Risiko wird dabei in einer weiteren Eskalation des amerikanisch-chinesischen Handelskonflikts gesehen. So könnte sich ein im ungünstigsten Fall globaler Handelskrieg spürbar negativ auf die weltweite Konjunkturdynamik auswirken. Ein weiteres Risiko besteht in dem nachlassenden Wachstum der chinesischen Wirtschaft als wichtiger Faktor für die weltweite Konjunkturdynamik. Insgesamt ist für 2019 folglich mit einer **leichten Abschwächung des Weltwirtschaftswachstums** zu rechnen. Es wird erwartet, dass das gehobene Premiumsegment der Bekleidungsindustrie, das den besten Vergleichsmaßstab für HUGO BOSS darstellt, im Geschäftsjahr 2019 eine Wachstumsrate im Bereich von währungsbereinigt 3,5% bis 4,5% erreicht. Die potenziell negative Auswirkung gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns kann trotz der beschriebenen Maßnahmen wesentlich sein. Die Eintrittswahrscheinlichkeit schätzt das Management dabei als wahrscheinlich ein. → **Prognosebericht**

Politische und gesellschaftliche Risiken

HUGO BOSS ist aufgrund seiner internationalen Geschäftstätigkeit **politischen und gesellschaftlichen Risiken** ausgesetzt. So können sich beispielsweise Änderungen des politischen und regulatorischen Umfelds, geopolitische Spannungen, militärische Auseinandersetzungen, Regierungswechsel oder terroristische Anschläge negativ auf das Konsumverhalten der Kunden auswirken.

Für das Jahr 2019 ist nicht zu erwarten, dass sich die **weltweiten Unsicherheiten** im Kontext politischer und gesellschaftlicher Entwicklungen reduzieren werden. So stellen beispielsweise die fortwährenden geopolitischen Spannungen im Nahen Osten, die anhaltende Gefahr terroristischer Anschläge sowie politische Unsicherheiten in der Europäischen Union, insbesondere hinsichtlich der finanzpolitischen Stabilität Italiens sowie europakritischer Entwicklungen in einzelnen Mitgliedsstaaten, auch im kommenden Jahr bedeutsame Risiken für die Premium- und Luxusgüterbranche und damit auch für die Geschäftsentwicklung des Konzerns dar.

Auch aus der anhaltenden Unsicherheit im Zusammenhang mit dem **Brexit** resultieren Risiken. Das Management schätzt die mit dem Brexit in Zusammenhang stehenden Risiken insgesamt als wahrscheinlich ein. Das Ausmaß der damit verbundenen finanziellen Auswirkungen wird mit moderat bewertet. So könnte insbesondere ein „No-Deal“-Brexit das Vertrauen von Unternehmen und Verbrauchern in die wirtschaftlichen Aussichten des Landes belasten, zu einer geringeren Investitionsbereitschaft vor allem in Großbritannien, aber auch in den übrigen Ländern der Europäischen Union führen sowie Verwerfungen auf den globalen Finanzmärkten nach sich ziehen. Vor allem ein signifikanter Rückgang des Verbrauchervertrauens und eine damit einhergehende rückläufige Kundennachfrage könnten auch das Geschäft von HUGO BOSS negativ beeinflussen. Insbesondere für den Fall eines „No-Deal“-Brexits bestehen für das Unternehmen zudem Risiken in Bezug auf kurzfristige Warenengpässe in Großbritannien, einem möglicherweise zeitlich verzögerten Eintreffen vor allem saisonaler Produkte und damit verbunden das Risiko entgangener Umsatzchancen sowie kurzfristig erhöhter Bestände in Großbritannien. Auch ist die letztliche Ausgestaltung künftiger Steuer- und Zollbestimmungen weiter ungewiss. Aus der potenziellen Erhebung von Einfuhrzöllen können sich für das Unternehmen Kostenanstiege ergeben. Der Konzern hat eine bereichsübergreifende Arbeitsgruppe eingerichtet, die unter Einbezug des zentralen Risikomanagements den Austrittsprozess genauestens beobachtet, mögliche Auswirkungen auf den

Konzern bewertet und sämtliche lokalen und globalen Maßnahmen koordiniert. So wurden etwa für den Fall eines potenziellen „No-Deal“-Brexit entsprechende Vorkehrungen getroffen um das Risiko kurzfristiger Warenengpässe in Großbritannien zu reduzieren. Damit will das Unternehmen insbesondere dem zeitlich verzögerten Eintreffen vor allem saisonaler Produkte und dem damit verbundenen Risiko entgangener Umsatzchancen vorbeugen. Zu den möglichen Reaktionen auf einen etwaigen konjunkturell bedingten Nachfragerückgang oder einen potenziellen Kostenanstieg in Zusammenhang mit der Erhebung von Einfuhrzöllen zählt das Unternehmen grundsätzlich auch Preisanpassungen.

Aufgrund seiner steigenden Bedeutung bewertet HUGO BOSS das Risiko, das sich aus politischen und gesellschaftlichen Veränderungen ergibt, als ein **„emerging risk“**. So ergeben sich strategische Fragestellungen beispielsweise aus dem Einfluss demografischer Entwicklungen auf das Konsumverhalten und die Lieferkette. Dies offenbart die Verzahnung des gesellschaftlichen Risikos mit den branchen- sowie den lieferanten- und beschaffungsmarktbezogenen Risiken. Im Rahmen der Bewertung und Steuerung des Risikos arbeiten Risikoexperten und Risikoverantwortliche im Konzern interdisziplinär an der **fortwährenden Analyse und Überwachung aktueller politischer und gesellschaftlicher Entwicklungen** und ihres Einflusses auf die eigene Geschäftstätigkeit. Das zentrale Risikomanagement koordiniert und unterstützt diesen Prozess.

Mittels seines weltweiten Vertriebs in über 120 Ländern sorgt der Konzern für eine **natürliche Absicherung** gegen unvorteilhafte Entwicklungen in einzelnen Ländern oder Regionen. Unerwartete Entwicklungen in wichtigen Absatzmärkten können grundsätzlich zu wesentlichen finanziellen Auswirkungen führen. Das Management stuft die Wahrscheinlichkeit dieses Risikos als möglich ein.

Umwelt- und Gesundheitsrisiken

Die global ausgerichtete Wertschöpfungskette des HUGO BOSS Konzerns unterliegt **Umwelt- und Gesundheitsrisiken**, die sich aus Umwelt- und Naturkatastrophen, Pandemien sowie den Folgen des Klimawandels ergeben können. Aus dem Klimawandel resultierende Risiken, wie eine zunehmende **Wasserknappheit**, werden für das Geschäftsjahr 2019 als unwahrscheinlich und mit einem geringen möglichen Schaden eingestuft. Zukünftig dürfte dieses Risiko für HUGO BOSS jedoch an Bedeutung gewinnen, sodass mittelfristig eine moderate Auswirkung erwartet wird. Langfristig besteht das Risiko, dass eine lokal oder regional zunehmende Wasserknappheit zu negativen Folgen für den Anbau von Baumwolle und so zu Einschränkungen in der Verfügbarkeit von Baumwollfasern und folglich höheren Materialkosten führen kann.

Um bei Eintritt von Umwelt- und Naturkatastrophen zeitnah und angemessen reagieren zu können, existiert bei HUGO BOSS ein **zentrales Notfallmanagementsystem**. Dessen Ablauforganisation bündelt die zur Bewältigung von Notfällen benötigten bereichsübergreifenden Kompetenzen und garantiert eine effiziente Koordination mit klaren Entscheidungswegen. Wesentliche Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage können dennoch nicht vollständig ausgeschlossen werden, auch wenn das Management den Eintritt als unwahrscheinlich einschätzt.

Bedeutende strategische Risiken

Zu den bedeutenden strategischen Risiken zählt HUGO BOSS Kollektions- und Branchenrisiken, Risiken für das Markenimage und Corporate Image sowie das Investitionsrisiko.

Kollektions- und Branchenrisiken

Sich verändernde Mode- und Lifestyle-Trends können **Kollektions- und Branchenrisiken** verursachen. Die Herausforderung in der Kollektionsentwicklung besteht vor allem darin, im Rahmen des Kreativmanagements Trends rechtzeitig zu erkennen und diese im Rahmen der Entwicklungsarbeit schnellstmöglich in kommerziell erfolgreiche Kollektionen einfließen zu lassen. → **Forschung und Entwicklung**

Intensive **Analysen relevanter Zielgruppen und Märkte** sowie des Abverkaufs vergangener Kollektionen dienen dazu, dieses Risiko zu reduzieren. Zudem ermöglicht die **Kundennähe** im eigenen Einzelhandel sowie die zunehmende Nutzung der im Rahmen des systematischen **Kundenbeziehungsmanagements** gewonnenen Daten, globale Trends und Veränderungen im Kaufverhalten zu erkennen und bei der Entwicklung zukünftiger Kollektionen entsprechend zu berücksichtigen.

So ließ sich in den letzten Jahren ein Trend zu einem entspannteren und deutlich sportlicheren Kleidungsstil beobachten. Dies führte dazu, dass sich die **Casual- und Athleisure-Segmente** des globalen Bekleidungsmarktes besser als die klassische Konfektion entwickelten. Mit dem Ausbau seines Casualwear- und Athleisurewear-Angebots reagierte HUGO BOSS frühzeitig auf diesen Trend. Der Konzern wird seine Kollektionen in diesem Bereich auch zukünftig stärken und der Casual- und Athleisurewear auch weiterhin verstärkt mehr Fläche in den eigenen Stores als in der Vergangenheit einräumen. → **Chancenbericht**

Potenziell negative Auswirkungen von Kollektions- und Branchenrisiken werden als hoch eingestuft. Aufgrund der implementierten Maßnahmen zur Risikoreduzierung wird die Eintrittswahrscheinlichkeit aus Sicht des Managements jedoch als unwahrscheinlich erachtet.

Risiken für das Markenimage und Corporate Image

Der Eintritt von **Risiken für das Markenimage und Corporate Image** kann den wirtschaftlichen Erfolg von HUGO BOSS negativ beeinflussen. So könnten sich beispielsweise eine unzureichende Qualität der Produkte oder der Services im eigenen Einzelhandel, eine unkontrollierte Preis- und Rabattpolitik, die Nutzung markenschädigender Distributionskanäle, unattraktive Marketingkampagnen oder das Nichteinhalten von Gesetzen oder Sozialstandards imageschädigend auswirken.

Der **Schutz und der Erhalt des Markenimages** genießen daher bei HUGO BOSS eine hohe Priorität. Ein global einheitliches Marken- und Einkaufserlebnis, strenge Qualitätskontrollen, eine zentral gesteuerte Preis- und Rabattpolitik, die stetige Weiterentwicklung der Distributionsstrategie, ein effektives Compliance-Management sowie hohe Anforderungen an Arbeits- und Sozialstandards zahlen auf dieses Ziel ein. Daneben sind der rechtliche Schutz der Marken sowie die Verfolgung von Produktpiraterie wichtige Bestandteile zur Sicherung des Markenimages.

Das Corporate Image des HUGO BOSS Konzerns zeigt sich in der **Wahrnehmung seiner Stakeholder**. Sämtliche Kommunikationsaktivitäten werden über die zentralen Abteilungen Corporate Communications, Investor Relations und Corporate Sustainability gesteuert. Diese befinden sich in einem ständigen Dialog mit allen wichtigen Interessengruppen. Zudem wird die Einhaltung von Gesetzen, Standards und Richtlinien sowohl konzernintern als auch bei Partnern regelmäßig kontrolliert. Das Management hält negative Einflüsse auf das Markenimage und Corporate Image für möglich. Die Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns wird als moderat eingestuft.

Investitionsrisiken

Mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten des Konzerns sind **Investitionsrisiken** im Zusammenhang mit der Modernisierung des Storenetzwerks, der Expansionstätigkeit sowie der kanalübergreifenden Integration und Digitalisierung der eigenen Einzelhandelsaktivitäten verbunden. Das Risiko von Fehlinvestitionen bezieht sich dabei beispielsweise auf Investitionen in solche Stores, für die langfristige Mietverträge abgeschlossen werden, die jedoch im Nachhinein nicht den Renditeerwartungen des Konzerns entsprechen. Auch können sich Fehlinvestitionen bei der Entwicklung und Implementierung neuer Möbelkonzepte sowie digitaler Elemente ergeben.

Das Risiko in Verbindung mit **Wertminderungen** des planmäßig abzuschreibenden Sachanlagevermögens und der immateriellen Vermögenswerte auf Ebene der eigenen Einzelhandelsgeschäfte, der sonstigen immateriellen Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer („key money“) sowie der Geschäfts- oder Firmenwerte bildet innerhalb der Investitionsrisiken die größte Risikoposition. Vor allem eine Verschlechterung der zukünftigen Geschäftsaussichten kann zu einer Wertminderung der entsprechenden Buchwerte führen. Eine solche Wertminderung hätte einen rein rechnungslegungs-, jedoch keinen zahlungswirksamen Effekt. → **Konzernanhang, Textziffer 10**

Für umfangreiche Investitionsprojekte existiert daher ein spezifischer **Genehmigungsprozess**. Er umfasst neben qualitativen Analysen, beispielsweise im Hinblick auf potenzielle Standorte eigener Stores, auch die Analyse des Kapitalwerts eines jeden Projekts. Das **zentrale Investitionscontrolling** bewertet die geplanten Investitionsprojekte hinsichtlich ihres Beitrags zur Erreichung der Renditeziele des Konzerns. Zudem wird die Profitabilität bereits realisierter Projekte in regelmäßigen Abständen durch nachgelagerte Analysen überprüft. Bei negativen Zielabweichungen werden entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen. Aufgrund der implementierten Maßnahmen wird das Investitionsrisiko als möglich, jedoch mit moderater finanzieller Auswirkung, eingeschätzt. → **Unternehmenssteuerung**

Bedeutende finanzielle Risiken

Der HUGO BOSS Konzern unterliegt bedeutenden Währungs- und steuerlichen Risiken.

Währungsrisiken

Aufgrund der globalen operativen Geschäftstätigkeit sowie der konzerninternen Finanzierungstätigkeit ist HUGO BOSS **Währungsrisiken** ausgesetzt, die sich auf die Entwicklung von Konzernergebnis und Konzerneigenkapital auswirken können.

Im **operativen Geschäft** entstehen Währungsrisiken dadurch, dass Beschaffung und Verkauf der Produkte in unterschiedlichen Währungen in ungleicher Höhe erfolgen (Transaktionsrisiko). Wesentliche Zahlungsströme in Fremdwährung entstehen vor allem aus der Vertriebstätigkeit der Konzerngesellschaften in den USA, Großbritannien, Australien, der Schweiz, Japan, der Türkei, Hongkong und China sowie der Einkaufstätigkeit der Beschaffungseinheiten in Fremdwährungen wie dem US-Dollar. Im Finanzierungsbereich resultieren Währungsrisiken aus finanziellen Forderungen und Verbindlichkeiten in Fremdwährung sowie aus Fremdwährungsdarlehen, die zur Finanzierung an Konzerngesellschaften ausgereicht werden (**Transaktionsrisiko**). Zum Bilanzstichtag waren die wesentlichen Finanzierungsdarlehen mit endfälliger Rückzahlungsverpflichtung über Devisentermingeschäfte gesichert. Des Weiteren bestehen Währungsrisiken im Zusammenhang mit der Umrechnung der Abschlüsse von Konzerngesellschaften außerhalb der Eurozone in die Konzernwährung Euro (**Translationsrisiko**). Das Translationsrisiko wird laufend überwacht, jedoch verzichtet der Konzern auf dessen Absicherung, da die Einflüsse auf die Konzernbilanz und die Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung nicht zahlungswirksam sind. → **Konzernanhang, Währungsumrechnung**

Währungsrisiken werden zentral durch die **Konzern-Treasury-Abteilung** gesteuert. Konzerneinheitliche Richtlinien stellen eine strikte Funktionstrennung von Handel, Abwicklung und Kontrolle sämtlicher Finanzmarkttransaktionen sicher und bilden zudem die Grundlage für Auswahl und Umfang der Absicherung. Primäres Ziel ist die Reduktion des Währungsexposures mittels **natürlicher Hedges**. So sollen sich Fremdwährungsexposures aus dem operativen Geschäft über den Konzern hinweg möglichst ausgleichen und die Notwendigkeit von Absicherungsmaßnahmen folglich minimiert werden. Zur Absicherung des verbleibenden Exposures können **Devisentermin- und Swapgeschäfte** sowie **Plain-Vanilla-Optionen** herangezogen werden. So sollen die Auswirkungen von Wechselkurschwankungen aus bereits bilanzierten Exposures und aus zukünftigen Cashflows begrenzt werden.

→ **Konzernanhang, Textziffer 22**

Zukünftige Cashflows aus der **Produktionstätigkeit des Konzerns in der Türkei** sind in eine wirksame bilanzielle Sicherungsbeziehung eingebunden („hedge accounting“). Die in diesem Fall eingesetzten derivativen Finanzinstrumente dienen ausschließlich zur Absicherung der Grundgeschäfte. Der Handel dieser Derivate erfolgt außerbörslich. Bei Abschluss werden die Laufzeiten in der Regel an das darunterliegende Grundgeschäft angepasst. Transaktionen werden grundsätzlich mit der am besten quotierenden Bank abgeschlossen.

Der HUGO BOSS Konzern hat gemäß den **Anforderungen des IFRS 7** die Auswirkungen des Transaktionsrisikos auf Konzernergebnis und Konzerneigenkapital ermittelt. Die Ermittlung basiert auf dem bilanziellen Währungsexposure zum 31. Dezember 2018. Bestandteile dieses Exposures sind Zahlungsmittel, Forderungen und Verbindlichkeiten sowie konzerninterne Darlehen, die in Währungen gehalten werden, die nicht der funktionalen Währung der jeweiligen Konzerngesellschaft entsprechen.

Zur Quantifizierung und Steuerung der Währungsrisiken verwendet der Konzern die **Value-at-Risk-Methode** auf Basis des parametrischen Ansatzes. Der Value at Risk wird auf Basis historischer Volatilitäten und Korrelationen der Wechselkurse sowie eines Konfidenzniveaus von 95% berechnet. Die Haltedauer wird dabei stets an die Restlaufzeit des aktuellen Jahres angepasst. Zudem wird unterstellt, dass der Bestand des Fremdwährungsexposures und dessen Absicherungsquote zum Bilanzstichtag repräsentativ für den Betrachtungszeitraum sind. Obwohl der Value at Risk ein bedeutendes Konzept zur Messung von Marktpreisrisiken ist, können die Modellannahmen zu **Einschränkungen** führen. Die tatsächlichen Auswirkungen auf das Konzernergebnis können von den modelltheoretisch mittels der Value-at-Risk-Methode ermittelten Werten deutlich abweichen. Dies gilt insbesondere für das Auftreten außergewöhnlicher Ereignisse.

Aggregiert über alle betrachteten Währungen beträgt das so ermittelte **diversifizierte Portfoliorisiko** für das Konzernergebnis nach Absicherung 3,5 Mio. EUR (2017: 6,6 Mio. EUR). Nicht inkludiert sind Absicherungskosten für den Abschluss von Devisentermingeschäften. Die größten Fremdwährungspositionen resultieren aus dem bilanziellen Exposure gegenüber dem Schweizer Franken, japanischen Yen und brasilianischen Real. Die Sensitivität des Konzerneigenkapitals entspricht aufgrund des im Konzern implementierten hedge accountings nicht der des Konzernergebnisses. Bei einer Auf- bzw. Abwertung des Euros gegenüber der türkischen Lira um die Standardabweichung hätte sich das Konzerneigenkapital im Berichtsjahr um 0,7 Mio. EUR verringert bzw. erhöht (2017: 0,9 Mio. EUR).

Das Management geht davon aus, dass auch im Geschäftsjahr 2019 signifikante Änderungen in den für HUGO BOSS relevanten Wechselkursen wahrscheinlich sind. Auf Basis der Ergebnisse der Value-at-Risk-Analyse wird der Einfluss des **Transaktionsrisikos** auf das Konzernergebnis als gering eingestuft. Das für möglich erachtete **Translationsrisiko** sollte ein moderates Ausmaß nicht übersteigen. In Summe geht das Management damit von einem wesentlichen Ausmaß der Währungsrisiken aus.

Steuerliche Risiken

Als global agierender Konzern unterliegt HUGO BOSS einer Vielzahl von **steuerlichen Gesetzen und Regelungen**. Änderungen in diesem Bereich könnten zu höheren Steueraufwendungen und Steuerzahlungen führen und zudem Einfluss auf bilanzierte tatsächliche und latente Steuerforderungen und -verbindlichkeiten haben. Sämtliche steuerlichen Fragestellungen werden durch die **Konzern-Steuerabteilung** regelmäßig analysiert und beurteilt. Dabei wird auch auf die Einschätzung lokaler externer Sachverständiger wie Anwälte oder Steuerberater zurückgegriffen.

Steuerliche Risiken bestehen für alle offenen Veranlagungszeiträume. Für bereits bekannte steuerliche Risiken wurden in den vergangenen Geschäftsjahren Rückstellungen in ausreichender Höhe gebildet. Die Höhe dieser Rückstellungen basiert auf verschiedenen Annahmen, beispielsweise hinsichtlich der Auslegung der jeweiligen Vorschrift, aktuellen Rechtsprechungen oder der Verwaltungsauffassung, auf deren Basis die Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit eines eventuellen Risikos bemessen wird.

Die Konzern-Steuerabteilung beurteilt regelmäßig die Wahrscheinlichkeit der künftigen Nutzbarkeit von **latenten Steueransprüchen**, die auf nicht genutzte steuerliche Verlustvorträge erfasst wurden. Die Beurteilung erfolgt dabei unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren, wie zum Beispiel zukünftig zu versteuernder Ergebnisse in den Planperioden, erreichter Ergebnisse in der Vergangenheit sowie bereits ergriffener Maßnahmen zur Profitabilitätssteigerung. HUGO BOSS geht dabei von einem Planungshorizont von höchstens drei Jahren aus. Die tatsächlichen Werte können dabei von den Schätzungen abweichen.

Im steuerrechtlichen Bereich können sich Risiken aus Änderungen in der Steuergesetzgebung einzelner Länder, aus der abweichenden Einschätzung bestehender Sachverhalte durch die Steuerbehörden oder auch aus steuerlichen Außenprüfungen ergeben. Im Zusammenhang mit dem Geschäftsmodell des Unternehmens ergeben sich zudem Risiken im Bereich der Verrechnungspreise. Der Konzern geht somit insgesamt von weiteren steuerrechtlichen Risiken mit hohem finanziellen Ausmaß aus.

→ **Konzernanhang, Textziffer 6**

Bedeutende operative Risiken

Unter den bedeutenden operativen Risiken fasst HUGO BOSS lieferanten- und beschaffungsmarktbezogene Risiken sowie Qualitäts-, Logistik- und Vertriebsrisiken zusammen.

Lieferanten- und beschaffungsmarktbezogene Risiken

Es bestehen **lieferanten- und beschaffungsmarktbezogene Risiken** im Zusammenhang mit möglichen Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten oder Produktionsstätten, einem möglichen Anstieg der Produktkosten sowie der eventuellen Abweichung zwischen Produktion und Absatz.

HUGO BOSS legt großen Wert auf eine sorgfältige Lieferantenauswahl und den Aufbau sowie Erhalt langfristiger strategischer Beziehungen. Es besteht jedoch das Risiko, dass aufgrund lieferantenbezogener oder regionaler Ereignisse die Produktion einzelner oder mehrerer Lieferanten ausfällt. Eine zu große **Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder Produktionsstätten** könnte dabei zu Verwerfungen in der Wertschöpfungskette des Konzerns und somit zu Umsatzrisiken führen. Es wird deshalb auf eine möglichst ausgewogene Verteilung des Beschaffungsvolumens geachtet. In diesem Zusammenhang erfolgt eine grundsätzlich zentrale Koordination des Produktions- und Beschaffungsprozesses. Die Lieferantenbeziehungen werden dabei regelmäßig mit dem Ziel überprüft und bewertet, Risiken rechtzeitig zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zur Sicherstellung der Warenversorgung einleiten zu können. Auf den größten externen Lieferanten entfielen im Geschäftsjahr 2018 9%, auf die größte externe einzelne Produktionsstätte entfielen 5% des gesamten Beschaffungsvolumens (2017: 9% bzw. 5%). → **Beschaffung und Produktion**

Angeichts von **Erdbebenrisiken** und möglicher Risiken aufgrund **anhaltender politischer Unsicherheiten** wurden am größten eigenen Produktionsstandort in der Türkei besonders umfangreiche Maßnahmen umgesetzt, um die Auswirkungen einer Produktionsunterbrechung auf den Absatz von HUGO BOSS zu begrenzen. Für den größten Teil des Produktionsvolumens bestehen Notfallpläne, um die Produktion auf externe Zulieferer zu verlagern. Zusätzlich ist das finanzielle Risiko für den unwahrscheinlichen Fall eines Erdbebens weitestgehend über Versicherungen abgedeckt. Aufgrund der implementierten Maßnahmen schätzt das Management Risiken aus der Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder der regionalen Verteilung des Beschaffungsvolumens insgesamt als unwahrscheinlich ein. Die verbundenen finanziellen Auswirkungen können jedoch hoch sein.

Lohnerhöhungen in der Produktion, insbesondere in wirtschaftlich aufstrebenden Regionen, sowie ein Preisanstieg bei für den Konzern relevanten Rohstoffen wie Baumwolle, Wolle oder Leder können zu **höheren Produktkosten** führen und so die Rotertragsmarge und schlussendlich die Profitabilität des Konzerns grundsätzlich negativ beeinflussen. HUGO BOSS begegnet diesem Risiko mit einer margenbasierten Kollektionsplanung, Maßnahmen zur Effizienzsteigerung in den Produktions- und Beschaffungsprozessen, einer kontinuierlichen Optimierung des Materialeinsatzes sowie einer regelmäßigen Überprüfung seiner Preispolitik. Es wird davon ausgegangen, dass Risiken aus höheren Produktkosten möglich sind und diese sich in wesentlichem Ausmaß negativ auf die Ergebnisentwicklung auswirken können.

Die Prognose von Absatzmengen, die Planung von Produktionskapazitäten sowie die Allokation von Roh- und Fertigwaren im Rahmen von Beschaffungsprozessen sind mit **Dispositionsrisiken** verbunden. Ein Abweichen von der angemessenen Allokation kann einerseits zur Überdisposition und so zum Risiko einer erhöhten Kapitalbindung, andererseits zur Unterdisposition mit dem Risiko nicht realisierter Umsatzchancen führen. Zur Reduzierung dieses Risikos arbeitet der Konzern an einer stetigen Verbesserung der Prognosequalität und an der weiteren vertriebskanal- und marktübergreifenden Flexibilisierung der Warensteuerung. Aufgrund der hohen Volumina wird das Risiko als wahrscheinlich eingestuft. Die damit verbundenen finanziellen Auswirkungen könnten je nach Ausmaß hoch sein.

Insgesamt wird die aggregierte potenzielle Auswirkung durch die lieferanten- und beschaffungsmarktverbundenen Risiken als hoch bewertet. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird aggregiert als möglich eingestuft.

Qualitätsrisiken

HUGO BOSS legt bei der Beschaffung von Materialien und der Verarbeitung seiner Produkte höchsten Wert auf **Qualität**. Intensive Qualitätskontrollen auf allen Fertigungsstufen sowie das Einbeziehen von Kundenfeedback sollen zur kontinuierlichen Verbesserung des Herstellungsprozesses beitragen. Zudem werden sowohl eigene als auch Produktionsstandorte von Partnern regelmäßig auf die strikte Einhaltung der zentralen Qualitätsvorgaben überprüft. Daneben sollen Wareneingangskontrollen sowie intensive Qualitätstests am Standort Metzingen die hohen Qualitätsstandards von HUGO BOSS sicherstellen. Dennoch erachtet der Konzern ein gewisses Maß an Produktretouren aus qualitativen Gründen für möglich. Der Einfluss auf die Ergebnisentwicklung wird trotz der Bildung und regelmäßigen Überprüfung entsprechender Retourenrückstellungen als wesentlich eingestuft. → **Beschaffung und Produktion**

Logistikrisiken

HUGO BOSS ist **Logistikrisiken** ausgesetzt, die sich hauptsächlich auf den temporären Ausfall oder Verlust von Lagerstandorten und einen damit einhergehenden potenziellen Umsatzverlust beziehen. Die Lagerung sämtlicher Roh- und Fertigwaren konzentriert sich auf wenige ausgewählte Standorte. So bilden die jeweils in unmittelbarer Nähe zum Hauptsitz in Metzingen angesiedelten Distributionszentren für Hängewaren, Liegewaren sowie das europäische Onlinegeschäft das Herzstück des konzernweiten Logistiknetzwerks. Die drei Standorte garantieren höchste Qualitätsstandards und werden, wie auch mehrere kleinere regionale Distributionszentren, eigenständig von HUGO BOSS betrieben. → **Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur**

An sämtlichen Lagerstandorten wird die **Einhaltung umfangreicher Brandschutz- und Sicherheitsmaßnahmen** kontinuierlich überprüft. Das unmittelbare finanzielle Risiko eines Waren- und Anlagenverlusts in den Lägern ist zudem über Versicherungen abgedeckt. Trotz der implementierten Maßnahmen wird die Eintrittswahrscheinlichkeit von Logistikrisiken als möglich bewertet. Die damit verbundenen finanziellen Auswirkungen können grundsätzlich wesentlich sein.

Vertriebsrisiken

Im Zusammenhang mit den eigenen Einzelhandelsaktivitäten bestehen **Vertriebsrisiken** insbesondere hinsichtlich des Vorratsmanagements sowie der Lagerdauer und folglich der Werthaltigkeit der Ware. Im Großhandelsgeschäft beziehen sich die Vertriebsrisiken hauptsächlich auf eine mögliche Abhängigkeit von einzelnen Handelspartnern sowie auf Forderungsausfälle.

Ziel des zentral organisierten Vorratsmanagements ist die vorausschauende, optimale Allokation der konzernweiten Bestände bei gleichzeitiger Wahrung von Flexibilität, um auch kurzfristig auf Nachfrageerhöhungen beziehungsweise -rückgänge reagieren zu können. **Nachfragerückgänge** oder **Fehleinschätzungen hinsichtlich der Abverkaufsquoten** können sich potenziell negativ auf die Lagerumschlagshäufigkeit auswirken. HUGO BOSS strebt deshalb nach einer kontinuierlichen Verbesserung seines Vorratsmanagements. Die **Gewährung zusätzlicher Rabatte** als Gegenmaßnahme hat zwangsläufig eine Reduzierung der Rohertragsmarge zur Folge und wird daher laufend vom Konzern-Controlling überwacht. Mit einer zentral gesteuerten Preispolitik, differenzierten Einzelhandelsformaten und darauf abgestimmten Kollektionen wird eine konstante Verbesserung der Effizienz auf den Verkaufsflächen angestrebt.

Aus einer erhöhten Lagerdauer und der damit potenziell verminderten Verwertbarkeit der Vorräte können sich Bestandsrisiken ergeben. Dem Prinzip des Nettoveräußerungswerts folgend werden entsprechend **Abschreibungen** auf das Vorratsvermögen vorgenommen und diese monatlich überprüft. Dabei werden konzerneinheitliche, systemgestützte Gängigkeits-, Reichweiten- und Nettoveräußerungswertanalysen angewandt. Zum Bilanzstichtag wurden aus Sicht des Managements Wertminderungen in ausreichender Höhe vorgenommen. → **Konzernanhang, Textziffer 12**

Zur Vermeidung eventueller **Abhängigkeiten von einzelnen Kunden** im Großhandelsgeschäft wird auf eine ausgewogene Kundenstruktur geachtet. Das Konzern-Controlling überwacht dabei kontinuierlich Kennzahlen wie den Auftragsbestand, die Umsatzerlöse und die Auslieferungsquoten und berichtet diese regelmäßig an das Management. So können im Falle eintretender Risiken zeitnah Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. → **Unternehmenssteuerung**

Im Großhandelskanal ist der Konzern einem **Forderungsausfallrisiko** aufgrund potenzieller Zahlungsunfähigkeit oder Insolvenz einzelner Handelspartner sowie kumulierter Ausfälle infolge einer konjunkturellen Eintrübung in einzelnen Märkten ausgesetzt. Das **konzernweite Debitorenmanagement** folgt einheitlichen Regelungen, beispielsweise hinsichtlich der Bonitätsprüfung sowie Vergabe und Einhaltung von Kundenkreditlimits, der Überwachung der Altersstruktur von Forderungen oder der Handhabung zweifelhafter Forderungen. In Einzelfällen kann dies zu Belieferungen von Kunden ausschließlich nach Vorauszahlung oder gar zum Verzicht auf Geschäfte mit als nicht kreditwürdig eingestuften Kunden führen. Die Interne Revision überprüft regelmäßig die Einhaltung der Konzernrichtlinien. Eine Konzentration von Ausfallrisiken durch wesentliche Außenstände bei einzelnen Kunden lag zum Bilanzstichtag nicht vor. Daher werden mögliche Forderungsausfallrisiken insgesamt als gering eingeschätzt. → **Konzernanhang, Textziffer 13**

Zusammenfassend schätzt das Management die Eintrittswahrscheinlichkeit der Vertriebsrisiken als möglich ein. Die kumulierten finanziellen Auswirkungen werden hauptsächlich aufgrund potenzieller Preisnachlässe und Wertminderungen als hoch bewertet.

Bedeutende organisatorische Risiken

Zu den bedeutenden organisatorischen Risiken zählt HUGO BOSS IT-Risiken, Personalrisiken sowie Governance- und Compliance-Risiken.

IT-Risiken

Effiziente Prozesse und ein reibungsloser Geschäftsablauf sind in starkem Maße von einer leistungsstarken, konzernweit einheitlichen und sicheren IT-Infrastruktur abhängig. Schwerwiegende **Ausfälle der IT-Systeme** des Konzerns können wesentliche Geschäftsunterbrechungen zur Folge haben. Zudem können **Cyberangriffe** zu erheblichen Systemunterbrechungen, dem Verlust vertraulicher Daten und infolgedessen zu Reputationsschäden sowie Haftungsansprüchen führen. Um diese Risiken zu verringern, werden von der zentralen IT-Abteilung regelmäßig vorbeugende Systemwartungen und Sicherheitsüberprüfungen durchgeführt, mehrstufige Sicherheits- und Antivirenkonzepte implementiert und stellenbezogene Zugriffsrechte vergeben. Darüber hinaus sollen Zugangskontrollsysteme, eine tägliche Sicherung der Daten des konzernweiten ERP-Systems, eine unabhängige Energieversorgung sowie regelmäßige Onlinetrainings der Mitarbeiter die IT-Sicherheit im Konzern erhöhen. Die Interne Revision prüft regelmäßig die Sicherheit und Verlässlichkeit der IT-Systeme sowie die Wirksamkeit der implementierten Kontrollmechanismen.

HUGO BOSS geht davon aus, dass weltweite Cyberangriffe zukünftig weiter zunehmen werden, und bewertet dieses Risiko folglich als ein „**emerging risk**“. Im Geschäftsjahr 2018 hat der Konzern ein sogenanntes Security-Information-and-Event-Management-System („SIEM“) implementiert. Dieser Sicherheitsmanagementansatz ermöglicht eine fortan ganzheitliche Sicht auf die IT-Sicherheit des Konzerns. Der in diesem Zusammenhang geplante Aufbau eines Security Operation Centers soll die Fähigkeit des Konzerns, auf potenzielle Cyberangriffe zu reagieren zusätzlich verbessern. Darüber hinaus arbeitet HUGO BOSS zur Gefahrenabwehr mit externen Spezialdienstleistern zusammen. Das Management geht aufgrund der implementierten Maßnahmen aktuell von einem unwahrscheinlichen Eintritt von IT-Risiken aus. Die finanzielle Auswirkung wird als moderat eingestuft.

Personalrisiken

Die Erreichung der strategischen und finanziellen Ziele des Konzerns ist in hohem Maße von seinen Mitarbeitern, ihren Fähigkeiten und ihrer Leistungsbereitschaft sowie der Bewahrung einer fairen und wertebasierten Unternehmenskultur abhängig. **Personalrisiken** können sich im Wesentlichen durch Engpässe bei der Personalbeschaffung, einen Fachkräftemangel sowie eine zu hohe Fluktuation ergeben. HUGO BOSS begegnet diesen Risiken mittels einer vorausschauenden Personalplanung, umfassender Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des leistungsgerechten Vergütungssystems sowie einer Vielzahl von Maßnahmen zur Unterstützung einer ausgewogenen Work-Life-Balance. HUGO BOSS sieht sich für den zunehmend internationalen Wettbewerb um hoch qualifizierte Mitarbeiter gut positioniert und schätzt daher das Risiko als unwahrscheinlich, jedoch mit gleichzeitig wesentlicher finanzieller Auswirkung ein. → **Mitarbeiter**

Governance- und Compliance-Risiken

Sämtliche Mitarbeiter des HUGO BOSS Konzerns sind zur Einhaltung des konzernweit geltenden **Verhaltenskodex** und der ergänzenden spezifischen **Compliance-Regeln** verpflichtet. Alle Konzerngesellschaften werden regelmäßigen Risikoanalysen und gegebenenfalls detaillierten Audits unterzogen. Die Einhaltung der Compliance-Regeln wird durch die zentrale Compliance-Abteilung überwacht und Verstöße an den Vorstand und den Aufsichtsrat berichtet. → **Corporate-Governance-Bericht mit Erklärung zur Unternehmensführung, → Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung, Bekämpfung von Korruption und Bestechung**

Verstöße gegen den **Datenschutz** stellen ein erhöhtes Compliance-Risiko dar. Diesem Risiko will der Konzern mit einer datenschutzkonformen Aufstellung sowie robusten Sicherheits- und Datenschutzkontrollen begegnen. Mittels tätigkeitsbezogener Schulungen und der Verpflichtung zur Einhaltung des Verhaltenskodex werden alle Mitarbeiter für datenschutzrechtliche Fragen sensibilisiert. Sämtliche

internen Prozesse und Systeme zur Verarbeitung personenbezogener Daten werden fortlaufend an datenschutzrechtlichen Vorgaben gemessen und kontinuierlich verbessert. Mit der Anwendbarkeit der EU-Datenschutz-Grundverordnung wurde der datenschutzrechtliche Fokus noch einmal verstärkt und auf die Umsetzung und Einhaltung der rechtlichen Neuerungen ausgerichtet. → **Zusammengefasste Nichtfinanzielle Erklärung, Datenschutz**

Risiken im Kontext von Governance und Compliance stuft das Management somit insgesamt als möglich, mit gleichzeitig wesentlicher finanzieller Auswirkung ein.

Angaben zum internen Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den (Konzern-)Rechnungslegungsprozess nach §§ 289 Abs. 4 und 315 Abs. 4 HGB

Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den (Konzern-)Rechnungslegungsprozess und die Abschlusserstellung des HUGO BOSS Konzerns hat zum Ziel, sämtliche Geschäftsvorfälle bilanziell richtig abzubilden. So sollen die **Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung** und die **Übereinstimmung aller rechnungslegungsbezogenen Aktivitäten mit Gesetzen und Richtlinien** gewährleistet werden. Sämtliche Vermögenswerte und Schulden sollen im Konzernabschluss hinsichtlich Ansatz, Bewertung und Ausweis zutreffend erfasst und somit eine verlässliche Aussage über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns ermöglicht werden. Neben der Einhaltung gesetzlicher und unternehmensinterner Vorschriften bilden die Verwendung effizienter IT-Systeme, die klare Definition von Verantwortlichkeiten sowie die geeignete Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter im Finanzbereich die Grundlage eines ordnungsgemäßen, konsistenten und effizienten Rechnungslegungsprozesses.

Verwendung effizienter IT-Systeme

Managementkontrollen in allen Geschäftsbereichen setzen die Bereitstellung zuverlässiger und zeitnaher Informationen voraus. Den Reportingsystemen des HUGO BOSS Konzerns kommt daher eine hohe Bedeutung zu. Die konzernweite Verwendung eines einheitlichen, SAP-basierten ERP-Systems stellt eine **hohe Kontrollqualität** sicher.

Ziel der **konzernweiten SAP Security Policy** ist die Vermeidung unbefugter Datenzugriffe sowie die Sicherstellung der Integrität, Verfügbarkeit und Authentizität der rechnungslegungsrelevanten Inhalte. Sie enthält zudem Anforderungen an die Kontrolle der Ordnungsmäßigkeit im zentralen Finanzbereich. Systemgestützte Kontrollen und workflowbasierte Prozesse mit Vorgabe eines Vier-Augen-Prinzips, einer angemessenen Funktionstrennung sowie interner Genehmigungsverfahren ergänzen die IT-Sicherheit der rechnungslegungsrelevanten Prozesse. Hierzu gehören unter anderem die Rechnungskontrolle und -freigabe, die Beschaffungsprozesse und das durch die zentrale IT-Abteilung verantwortete SAP-Berechtigungsmanagement.

Klare Definition von Verantwortlichkeiten

Im Rahmen des standardisierten Berichtswesens erstellen die Konzerngesellschaften monatlich IFRS-basierte Einzelabschlüsse und liefern diese zusammen mit weiteren Kennzahlen und Erläuterungen an den zentralen Finanzbereich. Die Vorgabe und Überwachung der Einhaltung von Berichtspflichten und -fristen erfolgen durch den **zentralen Finanzbereich** der HUGO BOSS AG. Für einen überwiegenden Teil der Berichtsinhalte existieren automatisierte und standardisierte Berichtsformate. Dabei verantwortet der zentrale Finanzbereich sowohl die Stammdatenpflege des konzerneinheitlichen Kontenplans als auch die kontinuierliche Überprüfung sämtlicher Berichtsformate im Hinblick auf Konformität mit geltenden internationalen Rechnungslegungsvorschriften. Zudem stellt der Finanzbereich im Rahmen der Konzernabschlusserstellung die konzerneinheitliche Abbildung sämtlicher Geschäftsvorfälle im HUGO BOSS Konzern sicher.

Der zentrale Finanzbereich ist auch für die Erarbeitung und Aktualisierung einheitlicher **Richtlinien und Arbeitsanweisungen** für alle rechnungslegungs- und steuerbezogenen Prozesse verantwortlich. Dazu gehören im Wesentlichen die Erstellung und Aktualisierung einer Forderungswertberichtigungsrichtlinie, einer Investitionsrichtlinie, des IFRS-basierten Bilanzierungshandbuchs sowie verbindliche Vorgaben zur konzerninternen Kontenabstimmung.

Alle Konzerngesellschaften stellen rechtlich selbstständige Einheiten dar. Neben den Geschäftsführern („Managing Director“), die die operative Geschäftstätigkeit im jeweiligen Markt verantworten, sind die Finanzleiter („Finance Manager“) für alle rechnungslegungs- und steuerbezogenen Sachverhalte der jeweiligen Gesellschaft verantwortlich. Auch die kontinuierliche Überwachung der wichtigsten Steuerungsgrößen, das monatliche Reporting der Finanzkennzahlen an den zentralen Finanzbereich sowie die Erstellung der Dreijahresplanung für den jeweiligen Markt liegen im **Verantwortungsbereich der Finance Manager**. Als fachlicher Vorgesetzter aller Finance Manager ist der Finanzvorstand der HUGO BOSS AG weisungsbefugt und somit verantwortlich für die konzernweiten Finanz- und Rechnungslegungsprozesse.

Die Finance Manager und die Managing Directors der Konzerngesellschaften bestätigen quartalsweise schriftlich die **Einhaltung definierter Grundsätze** und die **Durchführung von Managementkontrollen** im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess. Dabei ist auch über die Angemessenheit der Kontrollen zur Sicherung der Datenintegrität, des Zugriffsschutzes der Daten sowie über etwaige Fälle von Betrug oder groben Verletzungen des internen Kontrollsystems zu berichten.

Wesentliche Bilanzierungs- und Bewertungssachverhalte sowie Auswirkungen neuer oder geänderter IFRS-Standards und -Interpretationen werden mit den **Konzernwirtschaftsprüfern** mindestens quartalsweise besprochen.

Die **Interne Revision** ist Teil des internen Kontrollsystems und überprüft im Rahmen ihrer Überwachungsfunktion die im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess definierten Kontrollen auf Einhaltung und Wirksamkeit. Der Jahresauditplan wird mit dem Vorstand und dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats abgestimmt. Dabei werden inhaltliche Schwerpunkte festgelegt. Ergänzende Ad-hoc-Audits sind zudem jederzeit möglich. Sämtliche Auditreports werden direkt an den Finanzvorstand und bei Bedarf an den Gesamtvorstand berichtet. Auch berichtet die Interne Revision regelmäßig an den Prüfungsausschuss.

Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter

Für alle am Rechnungslegungsprozess beteiligten Mitarbeiter werden in regelmäßigen Abständen **Schulungen** organisiert. Updates zu rechnungslegungsrelevanten Themen werden zudem konzernweit über den „Accounting Newsletter“ kommuniziert. Einmal jährlich treffen sich die Finance Manager mit den Führungskräften des zentralen Finanzbereichs zum „Finance Manager Meeting“. Im Rahmen eines „Financial College“ werden zudem die Finance-Mitarbeiter des Konzerns regelmäßig zu aktuellen Entwicklungen in der internationalen Rechnungslegung und in für den Jahresabschluss relevanten Sachverhalten geschult.

Chancenbericht

Die **Identifikation und Nutzung wertsteigernder unternehmerischer Chancen** ist ein wichtiges Element zur Sicherstellung profitablen Unternehmenswachstums. Chancen werden im HUGO BOSS Konzern als mögliche positive Abweichungen von geplanten Zielgrößen beziehungsweise von getroffenen Annahmen bei der Unternehmensplanung definiert.

Chancenmanagement

Aufgrund der direkten Verknüpfung mit den Zielen des jeweiligen Geschäftsbereichs obliegt die **Verantwortung** für die Identifikation, Bewertung und unternehmerische Nutzung von Chancen dem operativen Management in den Regionen, Einzelmärkten und Zentralfunktionen. Chancen werden dabei immer im Zusammenhang mit eventuellen Risiken betrachtet. Sie werden nur dann verfolgt, wenn sie das mit ihnen verbundene Risiko überwiegen und das Risiko als beherrschbar und in seinen potenziellen Auswirkungen als begrenzt eingeschätzt wird.

Kurzfristige Chancen, verstanden als potenzielle positive Abweichungen vom geplanten operativen Ergebnis für das laufende Geschäftsjahr, werden in regelmäßigen Abständen mit dem Management des jeweiligen Marktes diskutiert. Bei Bedarf werden geeignete Maßnahmen zu ihrer Nutzung eingeleitet. Das **langfristige Chancenmanagement** ist unmittelbar mit der Konzernplanung verknüpft. Identifizierte und anhand ihres Beitrags zum Unternehmenswert bewertete Chancen werden im Rahmen der strategischen Planung sowie der jährlichen Budgetgespräche näher analysiert. Basierend darauf teilt der Vorstand den operativen Einheiten die notwendigen Ressourcen zu, um von der Realisierung der jeweiligen Chancen profitieren zu können.

HUGO BOSS hat die folgenden **bedeutenden Chancen** identifiziert, die ihren Ursprung sowohl im Unternehmensumfeld als auch in der Unternehmensstrategie sowie der operativen Umsetzung selbst haben.

Externe Chancen

Als Unternehmen der Bekleidungsbranche kann HUGO BOSS unmittelbar von **positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen** und deren Auswirkungen auf das Konsumentenvertrauen und das Kaufverhalten der Kunden profitieren. So könnte eine Verbesserung des Konsumklimas den Erwerb von modischer Bekleidung und Accessoires grundsätzlich positiv beeinflussen. Zudem könnten **gesellschaftliche Trends**, die den Wert hochwertiger Bekleidung stärker als bisher betonen, den Absatz von HUGO BOSS auch unabhängig von der Entwicklung des Konsumklimas insgesamt unterstützen.

Regulatorische und gesetzgeberische Veränderungen können einen potenziell positiven Einfluss auf die Absatzchancen und die Profitabilität des Unternehmens haben. Die konsequentere Verfolgung und Bestrafung von Verletzungen des Markenrechts kann beispielsweise die Umsatzsituation, der Abbau von Zöllen die Profitabilität des Unternehmens verbessern.

Finanzielle Chancen

Günstige **Wechselkursentwicklungen** können die Ergebnisentwicklung des Konzerns potenziell positiv beeinflussen. Die Konzern-Treasury-Abteilung analysiert das Marktumfeld kontinuierlich und ist im Rahmen der Grundsätze des Finanzmanagements für die Identifikation und Nutzung diesbezüglicher Chancen verantwortlich. → **Finanzlage**

Strategische und operative Chancen

In vielen Schwellenländern, insbesondere in China, gehen Wirtschaftsforscher von einem **fortgesetzten Wachstum der Mittelschicht** aus. Damit steigt die Zahl der Menschen, die aufgrund ihrer Kaufkraft Produkte im gehobenen Premiumsegment nachfragen. Durch länderspezifisch zugeschnittene Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien, von der Zusammenarbeit mit Handelspartnern bis hin zu

HUGO BOSS entspricht der strategischen Bedeutung des eigenen Einzelhandels mit der **Optimierung wesentlicher operativer Prozesse**. Dank einer systemgestützten Flächen-, Sortiments- und Mengenplanung ist der Konzern in der Lage, sein Angebot umfassend auf die Bedürfnisse der Endkonsumenten auszurichten und flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren. Das zunehmend vertriebskanalübergreifende Management der Warenflüsse bietet beispielsweise Chancen, die Warenverfügbarkeit zu verbessern und Rabatte zu reduzieren. Zudem arbeitet der Konzern intensiv an einer stärkeren **Digitalisierung verschiedener Prozesse** entlang der Wertschöpfungskette, um Zeit- und Kostenvorteile zu realisieren. So soll der verstärkte Einsatz digitaler Prototypen in der Produktentwicklung die Entwicklungszeiten verkürzen und mittelfristig Kosten senken. Im Großhandelsvertrieb sieht HUGO BOSS Chancen, den Verkaufsprozess mittels digitaler Showrooms zukünftig deutlich zu vereinfachen. Mithilfe seines digitalen Showrooms bei der Marke HUGO konnte der Konzern bereits erste Erfahrungen und wichtige Erkenntnisse in diesem Bereich sammeln. → **Konzernstrategie**

Organisatorische Chancen

HUGO BOSS hat sich zum Ziel gesetzt, seine **Unternehmenskultur** so zu verändern, dass Entscheidungsprozesse beschleunigt und das unternehmerische Denken der Mitarbeiter gefördert wird. Das Unternehmen sieht damit Chancen, sich schneller und umfassender als bislang an Veränderungen im operativen Umfeld anzupassen und den Kundennutzen zu steigern.

HUGO BOSS richtet seine **Personalarbeit** an dem Ziel aus, die Rahmenbedingungen im Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter sich stetig weiterentwickeln und ihr volles Potenzial entfalten können. Dazu setzt der Konzern insbesondere an den Erkenntnissen an, die er aus jährlichen Mitarbeiterbefragungen gewinnt. Erfolge in diesem Bereich und die Einstellung hoch qualifizierter Talente können sich zukünftig unmittelbar positiv auf die Umsatz- und Ertragslage auswirken. → **Mitarbeiter**

Der Konzern sieht sich verpflichtet, unter ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten nachhaltig zu handeln. Er wird damit einerseits seiner gesellschaftlichen Verantwortung gerecht. Andererseits bietet **nachhaltiges Handeln** wesentliche ökonomische Chancen sowohl in Bezug auf unmittelbare Umsatzsteigerungen und Kostensenkungen als auch die generelle Reputation des Unternehmens und seiner Marken. → **Nachhaltigkeit**

GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE UND VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG DES KONZERNS

HUGO BOSS blickt auf ein erfolgreiches Jahr 2018 zurück. Das Unternehmen hat seine **für das Geschäftsjahr 2018 formulierten Ziele erreicht** und zugleich **bedeutende Fortschritte bei der Umsetzung seiner strategischen Prioritäten** erzielt. Neben der gelungenen Neuausrichtung der Marken BOSS und HUGO, die für den Kunden mit der Einführung der Frühjahr/Sommer-2018-Kollektion erstmals sichtbar wurde, hat das Unternehmen im Jahr 2018 auch seine Distributionsstrategie, vor allem im Onlinebereich, erfolgreich weiterentwickelt. Zudem hat HUGO BOSS die Digitalisierung seines Geschäftsmodells spürbar vorangetrieben. Die konsequente Umsetzung der strategischen Prioritäten und ein unverändert striktes Kostenmanagement wirkten sich positiv auf den Geschäftsverlauf aus.

→ **Konzernstrategie**

Mit einem währungsbereinigten Anstieg von 4 % lag der **Konzernumsatz** im Rahmen der ursprünglichen Prognosespanne. Hierzu trugen neben der beschleunigten Umsatzdynamik im eigenen Einzelhandel auch Zuwächse im Großhandelsgeschäft bei. Das **EBITDA vor Sondereffekten** entwickelte sich im Geschäftsjahr stabil und erreichte damit ebenfalls das zu Jahresbeginn ausgegebene Ziel. Dabei wurden die positiven Effekte resultierend aus dem Umsatzanstieg und dem konsequenten Kostenmanagement vom Rückgang des Rohertrags sowie von Investitionen in die digitale Transformation des Geschäftsmodells ausgeglichen. Auch der **Free Cashflow** lag mit 170 Mio. EUR im Rahmen der ursprünglichen Prognose. Vor dem Hintergrund seiner gesunden Bilanzstruktur und der auch für die Zukunft erwarteten starken Free-Cashflow-Entwicklung befindet sich der Konzern in einer weiterhin überaus soliden wirtschaftlichen Lage. → **Ertragslage, → Finanzlage**

HUGO BOSS ist überzeugt, 2019 und darüber hinaus nachhaltig und profitabel zu wachsen. Das laufende Jahr wird daher ganz im Zeichen der Umsetzung des **Geschäftsplans 2022** stehen. In diesem Zusammenhang wird HUGO BOSS seine Angebote noch stärker personalisieren und wichtige Geschäftsprozesse beschleunigen. Damit stärkt das Unternehmen die Begehrlichkeit seiner Marken und setzt einen wichtigen Meilenstein bei der Erreichung seiner mittelfristigen Ziele. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, den Umsatz in den nächsten vier Jahren währungsbereinigt um durchschnittlich 5 % bis 7 % zu steigern und damit stärker zu wachsen als das relevante Marktsegment. Zudem soll die operative Ergebnismarge (EBIT-Marge) auf 15 % erhöht werden. Für das **Jahr 2019** rechnet HUGO BOSS damit, den Konzernumsatz währungsbereinigt im mittleren einstelligen Prozentbereich steigern zu können. Gleichzeitig soll das operative Ergebnis (EBIT) im hohen einstelligen Bereich und damit deutlich stärker als der Umsatz wachsen. → **Konzernstrategie, Geschäftsplan 2022, → Prognosebericht**

Metzingen, den 20. Februar 2019

HUGO BOSS AG
Der Vorstand

Mark Langer
Bernd Hake
Yves Müller
Ingo Wilts

VERGÜTUNGSBERICHT

- **Bericht beschreibt Grundzüge des Vergütungssystems von Vorstand und Aufsichtsrat**
- **Erläuterung von Struktur, Zusammensetzung und Höhe der Vergütungskomponenten**
- **Vergütungsbericht richtet sich nach den Empfehlungen des DCGK**

Der Vergütungsbericht ist Bestandteil des geprüften, zusammengefassten Lageberichts. Er beschreibt die Grundzüge des Vergütungssystems von Vorstand und Aufsichtsrat der HUGO BOSS AG. Zudem werden die Struktur, Zusammensetzung sowie die Höhe der Vergütungskomponenten erläutert. Der Bericht richtet sich nach den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 7. Februar 2017 und beinhaltet Angaben nach den Erfordernissen des Deutschen Rechnungslegungs Standards (DRS) 17, des deutschen Handelsgesetzbuches (HGB) sowie der International Financial Reporting Standards (IFRS). Die Angaben nach IAS 24 und IFRS 2 sind im Konzernanhang enthalten.

Vergütung des Vorstands

Entscheidungen über die Vergütung von Vorstandsmitgliedern (einschließlich früherer Mitglieder des Vorstands sowie von Hinterbliebenen von Vorstandsmitgliedern) sind ebenso wie die regelmäßige Beratung und Überprüfung des Vergütungssystems Sache des Aufsichtsratsplenums, sollen jedoch durch die Erarbeitung von Vorschlägen vom Personalausschuss vorbereitet werden. Die vom Aufsichtsrat und vom Personalausschuss im Berichtsjahr behandelten Personalangelegenheiten und Vergütungsthemen werden im Bericht des Aufsichtsrats erläutert. → **Bericht des Aufsichtsrats**

Die Vergütungsstruktur ist durch die Berücksichtigung von Vergütungskomponenten mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage auch auf die nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet. Die Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder wird vom Aufsichtsrat unter Einbeziehung von etwaigen Konzernbezügen auf der Grundlage einer Leistungsbeurteilung festgelegt. Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden sowohl die Aufgaben des einzelnen Vorstandsmitglieds, seine persönliche Leistung, die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens als auch die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, die ansonsten in der Gesellschaft gilt. Der Aufsichtsrat kann nach seinem pflichtgemäßen Ermessen bei außerordentlichen Leistungen oder Erfolgen eines Vorstandsmitglieds über Sonderleistungen entscheiden.

Grundzüge des Vergütungssystems für den Vorstand

Das geltende Vergütungssystem richtet die Vergütung des Vorstands durch entsprechende Zielsetzungen im Bereich der langfristigen variablen Vergütung am nachhaltigen Wachstum des Unternehmens aus. Gleichzeitig sind der Umsatz, das EBITDA vor Sondereffekten und das Trade Net Working Capital im Verhältnis zum Umsatz Zielkomponenten der kurzfristigen variablen Vergütung, um besser auf kurzfristige Entwicklungen reagieren zu können. Ebenso wurde bei der Gestaltung Wert darauf gelegt, dass überdurchschnittliche Leistungen umfassender honoriert werden, im Fall von unterdurchschnittlichen Leistungen gegebenenfalls keine variable Vergütung zur Auszahlung kommt.

Die Vergütungsstruktur sieht als Kernbestandteile neben erfolgsunabhängigen (fixen) Vergütungskomponenten erfolgsabhängige (variable) Vergütungskomponenten in Form eines Short-Term-Incentive-Programms (STI) sowie eines Long-Term-Incentive-Programms (LTI) vor. Dabei beträgt der durchschnittliche Anteil der fixen Vergütungsbestandteile an der gesamten Zielvergütung 37%, der durchschnittliche Anteil der Vergütung aus dem STI 24% und der Anteil der Vergütung aus dem LTI 39%, wobei für diese Angaben beim STI und beim LTI jeweils von einer Zielerreichung von 100% ausgegangen wird.

Vergütungsstruktur des Vorstands

Gesamtbezüge			
Variable Vergütung			
Grundvergütung	Kurzfristige erfolgsabhängige Vergütung	Erfolgsabhängige Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung	Sach- und Nebenleistungen
~37 %	~24 %	~39 %	
Jährliche Festvergütung	Basierend auf Umsatz (30 %), EBITDA vor Sondereffekten (40 %), und Trade Net Working Capital im Verhältnis zum Umsatz (30 %)	Long-Term-Incentive Programm (LTI), basierend auf RTSR (33 %), ROCE (33 %), Mitarbeiterzufriedenheit (17 %), und Leistung im Bereich Nachhaltigkeit (17 %)	Beispielsweise Altersversorgung, Dienstwagen

Schematische Darstellung - prozentualer Anteil bezogen auf die Zielwerte von Grundvergütung und variabler Vergütung.
Die prozentuale Verteilung kann in Einzelfällen leicht abweichen.

Erfolgsunabhängige (fixe) Vergütungskomponenten

Die fixen Vergütungsbestandteile umfassen eine feste Grundvergütung, Nebenleistungen und einen Beitrag zur Altersversorgung. Die feste Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausgezahlt. Zudem erhalten die Mitglieder des Vorstands Nebenleistungen in geringem Umfang, die sie, soweit ihnen aus der privaten Nutzung ein geldwerter Vorteil erwächst, jeweils nach den geltenden steuerlichen Regelungen individuell versteuern. Die Nebenleistungen umfassen im Wesentlichen die private Nutzung des Dienstwagens, Zuschüsse zu Kranken- und Pflegeversicherungen, den Abschluss von und Beiträge zu Unfall- und D&O-Versicherungen sowie in geringem Umfang sonstige zur Erfüllung der Vorstandsaufgaben zweckmäßige Ausstattungen und Leistungen. Der Selbstbehalt der D&O-Versicherung entspricht gemäß § 93 Abs. 2 Satz 3 AktG einer Höhe von 10 % des jeweiligen Schadens, beträgt jedoch maximal das Eineinhalbfache der festen jährlichen Vergütung.

Erfolgsabhängige (variable) Vergütungskomponenten

Kurzfristige variable Vergütung – Short-Term-Incentive-Programm (STI)

Als kurzfristige erfolgsabhängige Vergütungskomponente knüpft das STI an die Entwicklung bestimmter quantitativer Zielgrößen an. In Übereinstimmung mit dem Steuerungssystem des Konzerns hat der Aufsichtsrat folgende Kennzahlen als Zielgrößen bestimmt:

- Umsatz (die im Konzernabschluss ausgewiesenen Umsatzerlöse unter Verwendung der im Budget zugrunde gelegten Wechselkurse)
- EBITDA vor Sondereffekten (Konzernergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Sondereffekten unter Verwendung der im Budget zugrunde gelegten Wechselkurse)
- Trade Net Working Capital (Summe von Roh- und Fertigwaren sowie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) im Verhältnis zu den Umsatzerlösen → **Unternehmenssteuerung**

Die Ziele für Umsatz und Trade Net Working Capital werden mit jeweils 30 % gewichtet. Das EBITDA vor Sondereffekten fließt mit einer Gewichtung von 40 % in die Zielerreichung des STI ein.

Im Rahmen der zukünftigen Ausrichtung auf das EBIT wird im Geschäftsjahr 2019 auch das Vorstandsvergütungssystem von EBITDA vor Sondereffekten auf EBIT umgestellt. Das neue Modell wird im Geschäftsjahr 2019 dem Aufsichtsrat zur Genehmigung vorgelegt. Für den Jahresbonus eines Geschäftsjahres werden die zu erreichenden Ziele zu Beginn des Geschäftsjahres bis spätestens 31. März in einer Zielvereinbarung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat festgelegt. Sämtliche Ziele können für das jeweilige Geschäftsjahr im Rahmen der Zielvereinbarung durch andere Unternehmensziele ersetzt oder in ihrer Gewichtung anders angesetzt werden. So kann nach Abschluss einer Leistungsperiode und bei Beginn der nächsten Leistungsperiode auf kurzfristige Entwicklungen reagiert werden. Der Aufsichtsrat hat damit die Möglichkeit, die Vergütung des Vorstands regelmäßig so auszurichten, dass sie sich unmittelbar an der Strategie des Unternehmens und dem Erfolg ihrer Umsetzung orientiert. Dabei soll zwischen Vorstand und Aufsichtsrat Einvernehmen über die Ziele und ihre Gewichtung erzielt werden. Nur wenn dies nicht gelingt, entscheidet der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen.

Werden die vereinbarten Ziele im Durchschnitt vollständig erreicht, bekommt das jeweilige Vorstandsmitglied den vertraglich bestimmten Betrag zu 100 % ausgezahlt. Zielerreichungen, die über dem für das einzelne Ziel vereinbarten Maximalziel von 150 % bzw. unter dem Minimalziel von 75 % liegen, werden für die Durchschnittsberechnung nicht berücksichtigt. Erreicht die durchschnittliche Zielerreichung 150 % oder mehr, wird ein Höchstbetrag (Cap) von 150 % ausgezahlt. Liegt der durchschnittliche Grad der Zielerreichung dagegen unterhalb von 75 %, wird kein Jahresbonus ausgezahlt. Zwischen dem Mindestziel und dem Maximalziel wird die Zielerreichung jeweils durch lineare Interpolation ermittelt. Der Jahresbonus ist innerhalb einer Woche nach Billigung des Konzernabschlusses für das jeweilige Geschäftsjahr durch den Aufsichtsrat zur Auszahlung fällig.

Im Falle der 100%igen Zielerreichung für das STI 2018 käme ein Betrag von insgesamt 1.915 TEUR zur Auszahlung (Mark Langer 650 TEUR, Bernd Hake 442 TEUR, Yves Müller 404 TEUR und Ingo Wilts 419 TEUR).

Der Grad der Zielerreichung für die einzelnen Zielkomponenten für das Geschäftsjahr 2018 ist in der nachstehenden Tabelle zusammengefasst.

Zielerreichung Zielkomponenten STI

Zielkomponente	Zielgewichtung	Zielerreichung 2018
Umsatz	30%	128%
EBITDA vor Sondereffekten	40%	98%
Trade Net Working Capital im Verhältnis zum Umsatz	30%	88%
Summe	100%	104%

Für das Geschäftsjahr 2018 liegt der durchschnittliche Grad der Zielerreichung bei 104 % und damit über dem Minimalziel von 75 %. Somit erfolgt eine Auszahlung des Jahresbonus in Höhe von 1.991 TEUR (Mark Langer 676 TEUR, Bernd Hake 459 TEUR, Yves Müller 420 TEUR und Ingo Wilts 436 TEUR).

Langfristige variable Vergütung – Long-Term-Incentive-Programm (LTI)

Das LTI-Programm sieht vor, dass die Vorstandsmitglieder bei Planbeginn bzw. bei Beginn ihrer Tätigkeit eine definierte Anzahl („Initial Grant“) von virtuellen Aktien („Tranchen“) erhalten. Der Initial Grant bestimmt sich nach der Höhe eines in dem jeweiligen Anstellungsvertrag oder durch Zusatzvereinbarung festgelegten Betrags („LTI-Budget“). Das LTI-Budget soll ungefähr dem festen jährlichen Grundgehalt

entsprechen. Der Initial Grant errechnet sich, indem das LTI-Budget durch den Aktienkurs der letzten drei Monate vor dem Zeitpunkt der Gewährung des Initial Grant dividiert wird. Jede Tranche hat eine dreijährige Performancelaufzeit. An den Ablauf der Performancelaufzeit einer Tranche schließt sich eine einjährige Wartezeit an. Nach Ablauf der Performancelaufzeit wird die endgültige Anzahl der virtuellen Aktien („Final Grant“) in Abhängigkeit vom Erreichen bestimmter Zielkomponenten ermittelt. Der endgültige Auszahlungsanspruch ergibt sich aus der Multiplikation des Final Grant mit dem Aktienkurs der Gesellschaft während der letzten drei Monate der Wartezeit.

Für die Tranche 2016 bis 2018, die Tranche 2017 bis 2019 und die Tranche 2018 bis 2020 hat der Aufsichtsrat die nachfolgenden Zielkomponenten festgelegt:

- Aktienrendite der HUGO BOSS Aktie im Vergleich zum MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Performance Index (Relative Total Shareholder Return (RTSR))
- Kapitalverzinsung (Return on Capital Employed (ROCE))
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Leistung des Unternehmens im Bereich der Nachhaltigkeit

Die Zielkomponente Relative Total Shareholder Return bemisst sich an der Wertsteigerung des Unternehmens, bestehend aus Aktienkursentwicklung und fiktiv reinvestierten Dividenden, im Vergleich zum MSCI World Textiles, Apparel & Luxury Goods Performance Index. Die Kapitalverzinsung stellt auf die Entwicklung der Rentabilitätskennzahl ROCE (Return on Capital Employed) im Vergleich zum Budget ab. Der Grad der Mitarbeiterzufriedenheit wird im Rahmen einer jährlich durch ein unabhängiges Institut durchgeführten Mitarbeiterbefragung am „Employee Trust Index“ gemessen und mit den Top-100-Unternehmen Deutschlands verglichen. Die Nachhaltigkeitsleistung ermittelt sich durch das Abschneiden des Unternehmens im Dow Jones Sustainability Assessment, in dem die Nachhaltigkeitsleistung von börsennotierten Unternehmen durch einen Indexanbieter beurteilt wird. Auf der Grundlage dieser Beurteilung wird die Zusammensetzung der Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI) definiert. Die Ziele für die Performancekriterien RTSR und ROCE fließen zu jeweils einem Drittel, die Ziele für Mitarbeiterzufriedenheit und Nachhaltigkeit zu jeweils einem Sechstel in das LTI-Programm ein.

Für jede Zielkomponente werden bestimmte Ziel-, Mindest- und Maximalwerte festgelegt, die für die Berechnung des Auszahlungsanspruchs herangezogen werden. Die Ziele werden spätestens zum 31. März des ersten Jahres der Performancelaufzeit in einer Zielvereinbarung zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat festgelegt. Dabei soll zwischen Vorstand und Aufsichtsrat Einvernehmen erzielt werden. Nur wenn dies nicht gelingt, entscheidet der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen.

Für Zwecke der Berechnung des Final Grant wird für jede Zielkomponente nur eine Zielerreichung von jeweils mindestens 50 % und höchstens 200 % berücksichtigt. An den Ablauf der Performancelaufzeit schließt sich eine einjährige Wartezeit an. Der Auszahlungsanspruch richtet sich nach dem Aktienkurs der Gesellschaft während der letzten drei Monate der Wartezeit und ist in seiner Höhe für jedes Vorstandsmitglied auf 250 % des individuellen LTI-Budgets beschränkt (Cap). Unter bestimmten Umständen (insbesondere bei Beendigung der Anstellungsverträge aus wichtigem Grund oder bei Niederlegung des Vorstandsmandats vor Ablauf der Laufzeit einer Tranche) können Ansprüche der Vorstandsmitglieder aus dem LTI-Programm verfallen.

Das individuelle LTI-Budget bezogen auf das Geschäftsjahr 2016 beträgt für Mark Langer 850 TEUR, für Bernd Hake 458 TEUR sowie für Ingo Wilts 206 TEUR. Das LTI-Budget der Herren Hake und Wilts ermittelt sich auf Basis des Beginns ihrer Vorstandstätigkeit im Jahr 2016 zeitanteilig.

Das individuelle LTI-Budget bezogen auf das Geschäftsjahr 2017 beträgt für Mark Langer 900 TEUR, für Bernd Hake 592 TEUR, für Yves Müller 54 TEUR und für Ingo Wilts 569 TEUR. Bei Yves Müller ermittelt sich das LTI-Budget zeitanteilig ab Beginn der Vorstandstätigkeit in 2017.

Das individuelle LTI-Budget bezogen auf das Geschäftsjahr 2018 beträgt für Mark Langer 900 TEUR, für Bernd Hake 683 TEUR, für Yves Müller 654 TEUR und für Ingo Wilts 638 TEUR.

Aktienbasierte Vergütungskomponente für das Geschäftsjahr 2018

	Mark Langer Vorstands- vorsitzender	Bernd Hake Mitglied des Vorstands	Yves Müller Mitglied des Vorstands (seit 01.12.2017)	Ingo Wilts Mitglied des Vorstands	Summe
Beizulegende Zeitwerte des Performance-Share-Plans (LTI 2018–2020) zum Zeitpunkt der Gewährung (in TEUR)	757	575	550	536	2.418
Anzahl virtueller Aktien zum Gewährungszeitpunkt (LTI 2018–2020)	12.467	9.466	9.062	8.831	39.826
Gesamtaufwand aktienbasierte Vergütung (in TEUR)	252	178	105	165	700
Rückstellung					1.799

Aktienbasierte Vergütungskomponente für das Geschäftsjahr 2017

	Mark Langer Vorstands- vorsitzender	Bernd Hake Mitglied des Vorstands	Yves Müller Mitglied des Vorstands (seit 01.12.2017)	Ingo Wilts Mitglied des Vorstands	Summe
Beizulegende Zeitwerte des Performance-Share-Plans (LTI 2017–2019) zum Zeitpunkt der Gewährung (in TEUR)	876	576	49	553	2.054
Anzahl virtueller Aktien zum Gewährungszeitpunkt (LTI 2017–2019)	16.207	10.655	742	10.242	37.846
Gesamtaufwand aktienbasierte Vergütung (in TEUR)	415	265	1	223	904
Rückstellung					1.099

Mehrjahresbonus

Als einziges Vorstandsmitglied hatte Mark Langer im Vorjahr noch einen Mehrjahresbonus für die Jahre 2015-2017, hierbei handelte es sich um die frühere langfristige variable Vergütung nach dem bis zum Ende des Geschäftsjahres 2015 geltenden Vergütungssystem.

Für den Mehrjahresbonus für das Geschäftsjahr 2015 ergab sich für den Dreijahreszeitraum 2015–2017 ein Zielerreichungsgrad von 3,45% für das EBITDA vor Sondereffekten sowie 4,18% für den Umsatz. Somit ergibt sich ein in der Gesamtvergütung des Geschäftsjahres 2017 enthaltener Auszahlungsbetrag von 46 TEUR, der sich auf Basis der kumulierten Zielerreichung von 7,63% ermittelt. Dieser Betrag wurde im Geschäftsjahr 2018 ausbezahlt. Für das Geschäftsjahr 2018 bestehen keine Ansprüche auf einen Mehrjahresbonus gemäß der früheren Mehrjahresbonusregelung. Alle Ansprüche beziehen sich auf das aktuelle, seit dem 1. Januar 2016, geltende Vergütungssystem.

Alters- und Hinterbliebenenversorgung

Alle aktiven Mitglieder des Vorstands haben einzelvertraglich geregelte Pensionszusagen erhalten, deren Höhe sich in Abhängigkeit von der Dauer der Vorstandsbestellung als Prozentsatz der vertraglich vereinbarten rentenfähigen Bezüge bemisst. Als Basis für die Ermittlung der pensionsfähigen Bezüge ist das Grundgehalt gemäß Anstellungsvertrag definiert.

Für den Vorstandsvorsitzenden Mark Langer ist dies in Form einer leistungsorientierten Zusage erfolgt.

Den ab dem Geschäftsjahr 2016 bestellten Vorständen wurden beitragsorientierte Pensionszusagen gewährt. Diese Form der Pensionszusage findet auch bei zukünftigen Neuberufungen in den Vorstand Anwendung.

Bei der Konzeption der beitragsorientierten Versorgungsregelung für die neuen Vorstandsmitglieder wurde der Aufsichtsrat durch einen unabhängigen Vergütungsexperten begleitet.

Beitragsorientierte Pensionszusagen

Für ab dem Geschäftsjahr 2016 berufene Vorstandsmitglieder zahlt HUGO BOSS jährlich einen Versorgungsbeitrag in einen auf das Leben des Vorstandsmitglieds abgeschlossenen Rückdeckungsversicherungsvertrag ein. Der Beitrag entspricht 40 % der pensionsfähigen Bezüge, deren Ermittlungsbasis das Grundgehalt gemäß Anstellungsvertrag ist.

Die Höhe der Altersleistung entspricht dabei dem über die individuelle Rückdeckungsversicherung angesparten Betrag. Dieser ergibt sich aus den gesamten jährlich abgeführten Versorgungsbeträgen zuzüglich einer jährlichen Verzinsung in Abhängigkeit vom jeweiligen Versicherungstarif. Ein Anspruch auf Altersleistung entsteht mit oder nach Vollendung einer festen Altersgrenze von 65 Jahren oder für den Fall, dass das Vorstandsmitglied vor Erreichen der Altersgrenze aufgrund Krankheit oder Unfall dauernd arbeitsunfähig geworden ist und aus dem Unternehmen ausscheidet. Im Todesfall des Vorstandsmitglieds haben dessen Ehegatte bzw. sein nach dem Lebenspartnerschaftsgesetz eingetragener Lebenspartner und die Waisen Anspruch auf eine Hinterbliebenenrente.

Scheidet das Vorstandsmitglied vor Eintritt des Pensionsfalls aus dem Unternehmen aus, bleiben die Anwartschaften auf Versorgungsleistungen bei einer versorgungsfähigen Dienstzeit von mehr als drei Jahren erhalten. Die Höhe der Anwartschaften entspricht bei Ausscheiden vor Erreichen der festen Altersgrenze den Leistungen aus der zum Zeitpunkt des Ausscheidens beitragsfrei gestellten Rückdeckungsversicherung.

Laufende Rentenzahlungen werden jährlich um mindestens 1 % angepasst.

Leistungsorientierte Pensionszusagen für den Vorstandsvorsitzenden Mark Langer

Für den Vorstandsvorsitzenden Mark Langer besteht eine Pensionszusage durch die Gesellschaft in Form einer leistungsorientierten Pensionszusage. Die Höhe des späteren Ruhegelds ist dabei auf 60 % der rentenfähigen Bezüge begrenzt. Ruhegelder werden gezahlt, wenn das Dienstverhältnis mit oder nach Vollendung einer festen Altersgrenze von 60 Jahren endet oder der Vorstandsvorsitzende vor Erreichen der Altersgrenze aufgrund Krankheit oder Unfall dauernd arbeitsunfähig geworden ist und aus dem Unternehmen ausscheidet. Zudem wird im Falle des Todes des Vorstandsvorsitzenden ein Ruhegeld in Form einer Witwen- und Waisenrente an die Hinterbliebenen gezahlt.

Scheidet der Vorstandsvorsitzende vor Eintritt des Pensionsfalls aus dem Unternehmen aus, ist die Unverfallbarkeit seiner Anwartschaft auf Versorgungsleistung entsprechend den gesetzlichen Regelungen vereinbart. Eine gemäß den gesetzlichen Bestimmungen vorgesehene zeitanteilige Kürzung des Pensionsanspruchs unterbleibt jedoch.

Laufende Rentenzahlungen werden jährlich um mindestens 1 % angepasst.

Zusatzversorgung

Darüber hinaus bietet der HUGO BOSS Konzern den Mitgliedern des Vorstands die Möglichkeit, durch Gehaltsumwandlungen zusätzliche Versorgungsbezüge zu erwerben („Deferred-Compensation-Vereinbarungen“). Diese Zusatzversorgung kann in Form von Ruhestandsbezügen, wahlweise in Form von Berufsunfähigkeitsbezügen und/oder Hinterbliebenenbezügen und/oder in Form einer Kapitalleistung im Todesfall, gewährt werden. Die Versorgungsbezüge werden als monatliche Rente gezahlt, wobei Hinterbliebenenbezüge auch als Einmalkapital gewährt werden können. Die Beiträge aus Gehaltsumwandlungen sind in der Angabe der Gesamtbezüge enthalten. Rückstellungen und Planvermögen werden in gleicher Höhe angesetzt.

Versorgungszusagen (in TEUR)

	Mark Langer Vorstandsvorsitzender		Bernd Hake Mitglied des Vorstands		Yves Müller Mitglied des Vorstands (seit 01.12.2017)	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Dienstzeitaufwand nach IFRS	572	584	240	240	260	260
Pensionsrückstellung nach IFRS	3.814	3.935	0	0	0	0

	Ingo Wilts Mitglied des Vorstands		Summe	
	2018	2017	2018	2017
Dienstzeitaufwand nach IFRS	280	260	1.352	1.344
Pensionsrückstellung nach IFRS	0	0	3.814	3.935

Leistungen im Fall der vorzeitigen Beendigung der Tätigkeit

Für den Fall der vorzeitigen Beendigung des Anstellungsvertrags (ohne dass ein wichtiger Grund für die Kündigung des Anstellungsvertrags durch die Gesellschaft vorliegt) erhält das jeweilige Vorstandsmitglied eine Abfindung in Höhe der Gesamtbezüge (einschließlich Nebenleistungen) für die Dauer der ursprünglichen Restlaufzeit, höchstens jedoch für die Dauer von 15 Monaten, gerechnet ab Beendigung des Anstellungsvertrages (Abfindungs-Cap). Die Höhe der Gesamtbezüge bestimmt sich für diese Zwecke nach der Gesamtvergütung, die für das letzte volle Geschäftsjahr bezogen wurde, und ggf. nach der voraussichtlichen Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahr.

Für den Fall der vorzeitigen Beendigung des Anstellungsvertrags aus einem von dem jeweiligen Vorstandsmitglied zu vertretenden wichtigen Grund sehen die Anstellungsverträge keine Abfindungszahlung vor. Für den Fall der regulären Beendigung enthalten die Dienstverträge – mit Ausnahme von Pensionsregelungen – keine Regelungen.

Die Anstellungsverträge mit den Vorstandsmitgliedern enthalten jeweils eine Bestimmung, die dem jeweiligen Vorstandsmitglied bei einem „Change of Control“ (Erwerb von mehr als 30 % der Stimmrechte an der HUGO BOSS AG) ein außerordentliches Kündigungsrecht einräumt und für den Fall, dass es zu einer Kündigung kommt, eine Abfindungszahlung an das jeweilige Vorstandsmitglied vorsieht. Die Höhe der Abfindung entspricht grundsätzlich der für den Fall der vorzeitigen Beendigung des Anstellungsvertrages zu entrichtenden Abfindung und unterliegt demselben Abfindungs-Cap. Im Übrigen bestehen keine Entschädigungsvereinbarungen der Gesellschaft für den Fall eines Übernahmeangebots mit Mitgliedern des Vorstands oder Arbeitnehmern.

Gesamtvergütung der Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 2018 nach DRS 17

Gesamtvergütung (in TEUR)

	Mark Langer Vorstandsvorsitzender		Bernd Hake Mitglied des Vorstands		Yves Müller Mitglied des Vorstands (seit 01.12.2017)	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Grundvergütung	850	850	642	550	650	54
Nebenleistungen	29	30	15	12	22	3
Summe	879	880	657	562	672	57
Sondervergütung	0	200	0	140	0	0
STI	676	720	459	443	420	37
Mehrjährige variable Vergütung	757	922	575	576	550	49
Davon LTI 2018–2020	757	0	575	0	550	0
Davon LTI 2017–2019	0	876	0	576	0	49
Davon Mehrjahresbonus 2015–2017	0	46	0	0	0	0
Gesamtvergütung	2.312	2.722	1.691	1.721	1.642	143

	Ingo Wilts Mitglied des Vorstands		Gesamtvergütung	
	2018	2017	2018	2017
Grundvergütung	669	650	2.811	2.104
Nebenleistungen	13	78	79	123
Summe	682	728	2.890	2.227
Sondervergütung	0	0	0	340
STI	436	464	1.991	1.664
Mehrjährige variable Vergütung	536	553	2.418	2.100
Davon LTI 2018–2020	536	0	2.418	0
Davon LTI 2017–2019	0	553	0	2.054
Davon Mehrjahresbonus 2015–2017	0	0	0	46
Gesamtvergütung	1.654	1.745	7.299	6.331

Gewährte Zuwendungen für das Geschäftsjahr 2018 nach DCGK

Gewährte Zuwendungen (in TEUR)

	Mark Langer Vorstandsvorsitzender				Bernd Hake Mitglied des Vorstands			
	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017
Festvergütung	850	850	850	850	642	642	642	550
Nebenleistungen	29	29	29	30	15	15	15	12
Summe	879	879	879	880	657	657	657	562
Sonderversgütung	0	0	0	200	0	0	0	140
Einjährige Vergütung (STI)	676	0	975	720	459	0	663	443
Mehrfährige variable Vergütung	757	0	2.250	922	575	0	1.708	576
Davon LTI 2018–2020	757	0	2.250	0	575	0	1.708	0
Davon LTI 2017–2019	0	0	0	876	0	0	0	576
Davon Mehrjahresbonus 2015–2017	0	0	0	46	0	0	0	0
Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe	2.312	879	4.104	2.722	1.691	657	3.028	1.721
Versorgungsaufwand	572	572	572	584	240	240	240	240
Gesamtvergütung	2.884	1.451	4.676	3.306	1.931	897	3.268	1.961

	Yves Müller Mitglied des Vorstands (seit 01.12.2017)				Ingo Wilts Mitglied des Vorstands			
	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017	2018	2018 (Min)	2018 (Max)	2017
Festvergütung	650	650	650	54	669	669	669	650
Nebenleistungen	22	22	22	3	13	13	13	78
Summe	672	672	672	57	682	682	682	728
Sonderversgütung	0	0	0	0	0	0	0	0
Einjährige Vergütung (STI)	420	0	606	37	436	0	628	464
Mehrfährige variable Vergütung	550	0	1.635	49	536	0	1.594	553
Davon LTI 2018–2020	550	0	1.635	0	536	0	1.594	0
Davon LTI 2017–2019	0	0	0	49	0	0	0	553
Davon Mehrjahresbonus 2015–2017	0	0	0	0	0	0	0	0
Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe	1.642	672	2.913	143	1.654	682	2.904	1.745
Versorgungsaufwand	260	260	260	260	280	280	280	260
Gesamtvergütung	1.902	932	3.173	403	1.934	962	3.184	2.005

Zufluss für das Geschäftsjahr 2018 nach DCGK

Zufluss (in TEUR)

	Mark Langer Vorstandsvorsitzender		Bernd Hake Mitglied des Vorstands		Yves Müller Mitglied des Vorstands (seit 01.12.2017)	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Festvergütung	850	850	642	550	650	54
Nebenleistungen	29	30	15	12	22	3
Summe	879	880	657	562	672	57
Sondervergütung	0	200	0	140	0	0
Einjährige variable Vergütung (STI)	676	720	459	443	420	37
Mehrfährige variable Vergütung	0	46	0	0	0	0
Davon LTI 2018–2020	0	0	0	0	0	0
Davon LTI 2017–2019	0	0	0	0	0	0
Davon LTI 2016–2018	0	0	0	0	0	0
Davon Mehrjahresbonus 2015–2017	0	46	0	0	0	0
Sonstiges	0	0	0	0	0	0
Summe	1.555	1.846	1.116	1.145	1.092	94
Versorgungsaufwand	572	584	240	240	260	260
Gesamtvergütung	2.127	2.430	1.356	1.385	1.352	354

	Ingo Wilts Mitglied des Vorstands		Gesamtsumme	
	2018	2017	2018	2017
Festvergütung	669	650	2.811	2.104
Nebenleistungen	13	78	79	123
Summe	682	728	2.890	2.227
Sondervergütung	0	0	0	340
Einjährige variable Vergütung (STI)	436	464	1.991	1.664
Mehrfährige variable Vergütung	0	0	0	46
Davon LTI 2018–2020	0	0	0	0
Davon LTI 2017–2019	0	0	0	0
Davon LTI 2016–2018	0	0	0	0
Davon Mehrjahresbonus 2015–2017	0	0	0	46
Sonstiges	0	0	0	0
Summe	1.118	1.192	4.881	4.277
Versorgungsaufwand	280	260	1.352	1.344
Gesamtvergütung	1.398	1.452	6.233	5.621

Sonstige Vergütungsbestandteile

Zum 31. Dezember 2018 sind keine Vorauszahlungen an den Vorstand geleistet worden.

Gesamtvergütung der ehemaligen Mitglieder des Vorstands

Im Geschäftsjahr 2018 sind keine Vorstandsmitglieder ausgeschieden, sodass keine Bonus- oder Abfindungszahlungen an ausgeschiedene Vorstandsmitglieder geleistet wurden.

Vergütung des Aufsichtsrats

Die von der Hauptversammlung festgelegte Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist in § 12 der Satzung der HUGO BOSS AG geregelt. Die Vergütung orientiert sich an der Unternehmensgröße und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder. Die Vergütung der Aufsichtsräte ist in einen fixen und einen variablen Bestandteil aufgeteilt. Der variable Bestandteil bemisst sich nach der Höhe des Ergebnisses je Aktie im Konzernabschluss. Die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden und die seines Stellvertreters sowie die Mitgliedschaft in den Ausschüssen werden bei der Berechnung der Vergütung berücksichtigt. Die fixe und die variable Vergütung werden nach Ablauf der Hauptversammlung, die über die Entlastung des Aufsichtsrats für das jeweilige abgelaufene Geschäftsjahr entscheidet, ausgezahlt. Mitglieder des Aufsichtsrats, die nur während eines Teils des Geschäftsjahres dem Aufsichtsrat oder einem Ausschuss angehört haben, erhalten für jeden angefangenen Monat ihrer Tätigkeit eine zeitanteilige Vergütung. Mitgliedern des Aufsichtsrats werden Auslagen, die im Zusammenhang mit der Ausübung des Mandats entstehen, erstattet. Eine etwaige Umsatzsteuer wird von der Gesellschaft vergütet, soweit die Mitglieder des Aufsichtsrats berechtigt sind, die Umsatzsteuer der Gesellschaft gesondert in Rechnung zu stellen, und dieses Recht ausüben. Der Aufsichtsrat erhielt für seine Tätigkeit im Jahr 2017 Gesamtbezüge in Höhe von 1.417 TEUR. Für das Jahr 2018 betragen die Gesamtbezüge voraussichtlich 1.464 TEUR. Darin enthalten ist ein variabler Anteil in Höhe von 709 TEUR (2017: 738 TEUR), der sich an der Höhe des voraussichtlichen Ergebnisses je Aktie im Konzernabschluss bemisst.

RECHTLICHE ANGABEN

- **Erklärung zur Unternehmensführung auf Unternehmenswebsite veröffentlicht**
- **Übernahmerechtliche Angaben erfolgen nach §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB**
- **Es existieren Beteiligungen am Kapital, die 10% der Stimmrechte überschreiten**

Erklärung zur Unternehmensführung

Die **Erklärung zur Unternehmensführung** (gemäß § 289f HGB) als Teil des zusammengefassten Lageberichts ist auf der Unternehmenswebsite unter ezu.hugoboss.com veröffentlicht. Sie ist zudem auf den Seiten 113 bis 121 dieses Geschäftsberichts enthalten.

Übernahmerechtliche Angaben

Nachfolgend sind die nach §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB erforderlichen **übernahmerechtlichen Angaben** als Bestandteil des geprüften, zusammengefassten Lageberichts aufgeführt und erläutert. Aus Sicht des Vorstands besteht darüber hinaus kein weitergehender Erläuterungsbedarf im Sinne des § 176 Abs. 1 Satz 1 AktG.

Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals

Das gezeichnete Kapital der HUGO BOSS AG setzt sich aus 70.400.000 nennwertlosen, auf den Namen lautenden Stammaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von 1,00 EUR je Stammaktie zusammen. Die Aktien sind voll eingezahlt. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden. Die Rechte und Pflichten der Aktionäre ergeben sich im Einzelnen aus den Regelungen des AktG, insbesondere aus den §§ 12, 53a ff., 118 ff. und 186 AktG.

Beschränkungen, die die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen

Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme und ist maßgebend für den Anteil der Aktionäre am Gewinn der Gesellschaft. Hiervon ausgenommen sind von der Gesellschaft gehaltene eigene Aktien, aus denen der Gesellschaft keine Rechte zustehen. In den Fällen des § 136 AktG ist das Stimmrecht aus den betroffenen Aktien kraft Gesetzes ausgeschlossen.

Beteiligungen am Kapital, die 10% der Stimmrechte überschreiten

Auf Grundlage der der Gesellschaft bis zum 31. Dezember 2018 zugegangenen Stimmrechtsmitteilungen gemäß §§ 33, 34 WpHG bestehen folgende direkte oder indirekte Beteiligungen am Kapital der Gesellschaft, die 10% der Stimmrechte erreichen oder überschreiten:

Nach der Stimmrechtsmitteilung vom 9. Juni 2016 der PFC S.r.l., Vicenza, Italien, hält diese 4,13% Stimmrechte gemäß § 21 WpHG (jetzt § 33 WpHG) direkt und gemäß § 22 WpHG (jetzt § 34 WpHG) werden weitere 6,00% Stimmrechte der Zignago Holding S.p.A., Fossalta di Portogruaro, Italien, der PFC S.r.l. zugerechnet. Ferner hält die Zignago Holding S.p.A., Fossalta di Portogruaro, Italien, 6,00% Stimmrechte gemäß § 21 WpHG (jetzt § 33 WpHG) direkt und gemäß § 22 WpHG (jetzt § 34 WpHG) werden weitere 4,13% Stimmrechte der PFC S.r.l., Vicenza, Italien, der Zignago Holding S.p.A. zugerechnet. In Summe überschreiten die Beteiligungen somit 10% der Stimmrechte. Daneben sind der HUGO BOSS AG keine weiteren direkten oder indirekten Beteiligungen am Kapital, die 10% der Stimmrechte erreichen oder überschreiten, gemeldet worden.

Sämtliche **Meldungen zu Veränderungen bei Stimmrechtsanteilen** sind im Internet unter **kapital-marktnachrichten.hugoboss.com** verfügbar. Darüber hinaus können die im Geschäftsjahr 2018 mitgeteilten meldepflichtigen Beteiligungen dem Jahresabschluss der HUGO BOSS AG für das Geschäftsjahr 2018 entnommen werden.

Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen

Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen, existieren nicht.

Stimmrechtskontrolle bei Beteiligung von Arbeitnehmern am Kapital

Es besteht keine Stimmrechtskontrolle für den Fall, dass Arbeitnehmer am Kapital der HUGO BOSS AG beteiligt sind und ihre Kontrollrechte nicht unmittelbar ausüben.

Ernennung und Abberufung des Vorstands

Ernennung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands der HUGO BOSS AG richten sich nach den §§ 84, 85 AktG und § 31 MitbestG in Verbindung mit § 6 der Satzung. Der Vorstand besteht gemäß § 6 Abs. 1 der Satzung aus mindestens zwei Mitgliedern. Die Zahl der Vorstandsmitglieder wird vom Aufsichtsrat gemäß § 6 Abs. 2 der Satzung bestimmt. Der Aufsichtsrat kann einen Vorsitzenden des Vorstands sowie einen stellvertretenden Vorsitzenden ernennen. Der Aufsichtsrat kann die Bestellung zum Vorstandsmitglied und die Ernennung zum Vorsitzenden des Vorstands widerrufen, wenn ein wichtiger Grund vorliegt. Die Vorstandsmitglieder sollen nach § 6 Abs. 3 der Satzung bei ihrer Bestellung in der Regel nicht älter als 60 Jahre sein. Sie werden vom Aufsichtsrat für höchstens fünf Jahre bestellt.

Satzungsänderungen

Über **Änderungen der Satzung** beschließt die Hauptversammlung. Soweit das Aktiengesetz nicht zwingend etwas Abweichendes bestimmt, wird der Beschluss gemäß § 17 Abs. 2 der Satzung mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen und – soweit eine Mehrheit des bei der Beschlussfassung vertretenen Kapitals erforderlich ist – mit einfacher Mehrheit des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals gefasst. Nach § 20 der Satzung ist dem Aufsichtsrat die Befugnis eingeräumt, Änderungen der Satzung, die nur die Fassung betreffen, zu beschließen.

Befugnisse des Vorstands hinsichtlich Aktienausgabe und -rückkauf

Der Vorstand der HUGO BOSS AG kann mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis 12. Mai 2019 das Grundkapital um bis zu 35.200.000,00 EUR durch Ausgabe von bis zu 35.200.000 neuen, auf den Namen lautenden Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen einmal oder mehrmals erhöhen (genehmigtes Kapital). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrates das Bezugsrecht der Aktionäre bis zu maximal 20% des Grundkapitals (a) zum Ausgleich von Spitzenbeträgen, (b) bei Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen und (c) in dem Fall auszuschließen, wenn der Ausgabepreis der neuen Aktien bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlagen den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabepreises, die möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet, wobei im Fall (c) die ausgegebenen Aktien unter Anrechnung eventuell unter Bezugsrechtsausschluss nach § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG veräußerter eigener Aktien insgesamt 10% des Grundkapitals weder im Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch im Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung überschreiten dürfen.

Der Vorstand ist aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 12. Mai 2015 ermächtigt, bis zum 11. Mai 2020 eigene Aktien der Gesellschaft bis zu einem Anteil von insgesamt höchstens 10% des am 12. Mai 2015 ausstehenden Grundkapitals oder, falls dieser Wert geringer ist, des zum Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung bestehenden Grundkapitals zu erwerben. Die Ermächtigung kann unmittelbar durch die HUGO BOSS AG oder durch ein von der HUGO BOSS AG abhängiges oder in ihrem Mehrheitsbesitz stehendes Unternehmen oder durch beauftragte Dritte ausgeübt werden und erlaubt den Erwerb eigener Aktien im ganzen Umfang oder in Teilbeträgen sowie den einmaligen

oder mehrmaligen Erwerb. Der Erwerb darf über die Börse oder mittels eines an sämtliche Aktionäre gerichteten öffentlichen Kaufangebots oder mittels einer an alle Aktionäre gerichteten öffentlichen Aufforderung zur Abgabe von Verkaufsangeboten oder durch Ausgabe von Andienungsrechten an die Aktionäre erfolgen. Die Ermächtigung sieht auch vor, dass die Aktien unter Einschränkung des Gleichbehandlungsgrundsatzes und eines eventuellen Andienungsrechts der Aktionäre erworben werden können.

Nach dieser Ermächtigung zurückerworbene eigene Aktien können über die Börse oder mittels Angebot an alle Aktionäre (auch unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre) wieder veräußert werden. Sie können aber auch eingezogen und unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre als Gegenleistung für einen eventuellen Erwerb von Unternehmen und Beteiligungen an Unternehmen, für eine Veräußerung zu einem Preis, der den aktuellen Börsenpreis nicht wesentlich unterschreitet, und für die Zulassung der Aktie an ausländischen Börsenplätzen verwendet werden. Ferner ist der Vorstand ermächtigt, das Bezugsrecht der Aktionäre auf eigene Aktien mit Zustimmung des Aufsichtsrats für Spitzenbeträge und deshalb auszuschließen, um die eigenen Aktien Personen zum Erwerb anzubieten, die im Arbeitsverhältnis mit der HUGO BOSS AG stehen oder standen. Der Vorstand ist ferner aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 12. Mai 2015 ermächtigt, eigene Aktien auch unter Einsatz von Eigenkapitalderivaten zu erwerben.

„Change of Control“-Regelungen

Der durch die HUGO BOSS AG und die HUGO BOSS International B.V. aufgenommene und durch die HUGO BOSS AG garantierte syndizierte Kredit sowie bilaterale Linien enthalten marktübliche Vereinbarungen, die unter den Bedingungen eines Kontrollwechsels (sogenannte „Change of Control“-Klauseln) den Vertragspartnern zusätzliche Kündigungsrechte einräumen.

Entschädigungsvereinbarungen

Die Anstellungsverträge der Vorstände enthalten eine Bestimmung, die bei einem „Change of Control“ (Erwerb von mehr als 30% der Stimmrechte an der HUGO BOSS AG) den Vertragspartnern unter bestimmten Voraussetzungen ein zusätzliches Kündigungsrecht einräumt und für den Fall, dass es zu einer Kündigung kommt, eine Entschädigungspflicht gegenüber dem jeweiligen Vorstandsmitglied vorsieht. ➔ **Vergütungsbericht**