

**ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT
KONZERNPROFIL**

2

ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT KONZERNPROFIL

Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur S. 31

Unternehmenssteuerung S. 36

Konzernstrategie S. 40

Mitarbeiter S. 48

Forschung und Entwicklung S. 54

Beschaffung und Produktion S. 58

Nachhaltigkeit S. 61

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND KONZERNSTRUKTUR

HUGO BOSS strebt danach, seine Stellung als einer der Weltmarktführer im Premium- und Luxussegment des globalen Bekleidungsmarkts zu stärken und auszubauen. Der in Metzingen beheimatete Konzern erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2013 mit knapp 12.500 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von 2,4 Mrd. EUR und gehört zu den profitabelsten börsennotierten Bekleidungsherstellern weltweit.

Der HUGO BOSS Konzern ist einer der Weltmarktführer im Premium- und Luxussegment des Bekleidungsmarkts. Der Konzern fokussiert sich auf die Entwicklung und Vermarktung hochwertiger Mode und Accessoires im Damen- und Herrenbereich. Mit seiner Markenwelt spricht HUGO BOSS unterschiedliche, klar voneinander abgegrenzte Zielgruppen an. Dabei wird ein umfassendes Produktportfolio abgedeckt, das aus klassisch-moderner Konfektion, eleganter Abendbekleidung und Sportswear, Schuhen, Lederaccessoires sowie in Lizenz vertriebenen Düften, Brillen, Uhren, Kindermode, Textilien für den Home-Bereich und Mobile Accessories besteht. → **Markenwelt**

Durch gezielte Marketingmaßnahmen steigert HUGO BOSS die Attraktivität seiner Marken. Außer durch klassische Werbeformen wie Print- und Out-of-Home-Medien werden die relevanten Zielgruppen zunehmend über digitale Kanäle angesprochen. Vor dem Hintergrund des Ausbaus des eigenen Einzelhandels gewinnt außerdem das Retail Marketing stark an Bedeutung. Sportsponsoring-Maßnahmen konzentrieren sich auf Premium-Sportarten wie Formel 1, Golf oder Segeln, die Markenwerte wie Dynamik, Perfektion und Präzision auf ideale Weise transportieren. In seinen Kultursponsoring-Aktivitäten betont der Konzern die Gemeinsamkeiten zwischen Kunst und Mode im Hinblick auf Design, Ästhetik und Kreativität. Akzente setzt das Unternehmen außerdem durch medienwirksame Fashion Events in den Modemetropolen der Welt, die die Attraktivität und Akzeptanz der Marken des Konzerns bei wichtigen Zielgruppen zusätzlich unterstreichen und die Markenwelt von HUGO BOSS emotionalisieren.

HUGO BOSS stellt einen Teil seiner Produkte in Eigenfertigung her. Darüber hinaus nutzt der Konzern unabhängige Zulieferer, die insbesondere in Osteuropa und Asien angesiedelt sind. Seine Kollektionen vertreibt das Unternehmen in 127 Ländern weltweit. Die Absatzregionen des Konzerns sind Europa (60 % des Umsatzes), Amerika (24 % des Umsatzes) und Asien/Pazifik (14 % des Umsatzes). Daneben werden 2 % des Umsatzes über Lizenzen generiert. → **Beschaffung und Produktion** → **Ergebnisentwicklung der Geschäftssegmente**

Heute können Kunden HUGO BOSS Produkte an rund 7.100 Verkaufspunkten erwerben. Rund 6.100 werden von Großhandelspartnern, also Department Stores und oftmals familiengeführten Fachhändlern, sowie Franchisepartnern bewirtschaftet. Großhandelspartner vertreiben HUGO BOSS Produkte entweder in separaten Shop-in-Shops oder im Multi-brand-Umfeld. Franchisenehmer betreiben freistehende HUGO BOSS Geschäfte. Auch

Positionierung im Premium- und Luxussegment des Bekleidungsmarkts

Gezielte Markenkommunikation

Globale Beschaffungs- und Vertriebsaktivitäten

Bedeutung des eigenen Einzelhandels steigt

der Umsatz mit Franchisenehmern wird im Großhandelsbereich verbucht. Während der Anteil des Großhandelsgeschäfts sinkt und im Geschäftsjahr 2013 44 % am Gesamtumsatz ausmachte, nimmt die Bedeutung des eigenen Einzelhandels stark zu. Darunter fallen freistehende Geschäfte in bevorzugten Einkaufslagen, in Eigenregie geführte Shop-in-Shops im Multibrand-Umfeld und Outlets. Gleichzeitig wird das e-Commerce-Geschäft immer wichtiger. Aktuell betreibt der Konzern Online Stores in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Spanien, Italien, den Niederlanden, Belgien, Österreich, der Schweiz, den USA und China. Die Zahl der eigenen Verkaufspunkte insgesamt stieg im vergangenen Jahr um netto 170 auf 1.010. Im Geschäftsjahr 2013 wurden 54 % des Konzernumsatzes im eigenen Einzelhandel erwirtschaftet. → **Konzernstrategie, Konzernumsatz- und Ertragslage**

02|01 HUGO BOSS VERTRIEBSFORMATE

| Konzerneigener Einzelhandel (Retail) | Großhandel |
|---|---|
| Freistehende Geschäfte: In Eigenregie geführte freistehende Geschäfte in bevorzugten Lagen | Shop-in-Shops: Durch Partner geführte Shop-in-Shop Flächen |
| Shop-in-Shops: Selbst geführte Shop-in-Shops auf den Flächen von Partnern | Multibrand-Verkaufspunkte: Kategoriegeschäft auf Verkaufsflächen ohne eigenes Branding |
| Outlets: Verkauf von Waren der Vorsaison in spezialisierten Geschäften in stark frequentierten Randlagen | Franchise: Durch Partner geführte freistehende Geschäfte |
| E-Commerce: HUGO BOSS Online Stores in verschiedenen Ländern weltweit | |

Rechtliche Konzernstruktur durch duale Führungs- und Kontrollstruktur geprägt

Die Steuerung des HUGO BOSS Konzerns erfolgt durch die in Metzingen, Deutschland, beheimatete HUGO BOSS AG als Muttergesellschaft, in der alle Leitungsfunktionen gebündelt sind. Als deutsche Aktiengesellschaft hat die HUGO BOSS AG eine duale Führungs- und Kontrollstruktur. Dem Vorstand obliegt die Verantwortung für die Strategie des Konzerns und seine Steuerung. Der Aufsichtsrat berät den Vorstand und überwacht dessen Geschäftsführung. Außer aus der HUGO BOSS AG setzt sich der Konzern aus 54 konsolidierten Tochtergesellschaften zusammen, die die Verantwortung für die lokalen Geschäftstätigkeiten tragen. Hierbei sind 34 Tochterunternehmen als Vertriebsgesellschaften organisiert. Mit wenigen Ausnahmen sind alle Tochtergesellschaften vollständig durch die HUGO BOSS AG kontrolliert. Alle Tochtergesellschaften werden als eigenständige Profit Center geführt und besitzen somit Ergebnisverantwortung.

Regional orientierte Organisationsstruktur

Die Organisationsstruktur des HUGO BOSS Konzerns ist regional orientiert. Seine lokalen Geschäftstätigkeiten sind in drei Regionalorganisationen zusammengefasst – Europa inklusive Naher Osten und Afrika, Amerika sowie Asien/Pazifik. Diese drei Regionen sowie das Lizenzgeschäft bilden die vier operativen Segmente des Konzerns. Die Verantwortung für die Zentralfunktionen ist auf die verschiedenen Vorstandsressorts aufgeteilt und damit in der Konzernzentrale gebündelt.

02|02 HUGO BOSS KONZERNSTRUKTUR

| VORSTAND | |
|--------------------------------------|--|
| ZENTRALBEREICHE | GESCHÄFTSBEREICHE |
| Beschaffung, Produktion und Logistik | EUROPA inkl. Naher Osten und Afrika |
| Finanzen und Controlling | |
| IT | |
| Kommunikation | AMERIKA |
| Konzerneigener Einzelhandel | |
| Marken- und Kreativmanagement | ASIEN/PAZIFIK |
| Personal | |
| Recht und Compliance | LIZENZEN |
| Vertrieb | |

In den drei Regionalorganisationen wird in enger Abstimmung mit dem Vorstand unter der Leitung jeweils eines Regionaldirektors die Umsetzung der Konzernstrategie im jeweiligen Marktumfeld sichergestellt. In Zusammenarbeit mit den Länderverantwortlichen innerhalb ihrer Region verantworten die Direktoren insbesondere die regionale Ausgestaltung der Vertriebsstrategie im Groß- und Einzelhandel sowie die Umsatz- und Ergebnisentwicklung. Die Regionalisierung der Vertriebsstrukturen verstärkt die Kundennähe des Konzerns, verbessert die Fähigkeit zur Reaktion auf Marktentwicklungen und erleichtert die Adaption an marktspezifische Besonderheiten. Ferner ermöglicht sie den schnellen Austausch von Wissen durch die enge Verzahnung der Ländergesellschaften.

**Regionalorgani-
sationen setzen
Konzernstrategie
um**

02|03 HAUPTSTANDORTE/WELTWEITE MARKTPRÄSENZ





EUROPA (inkl. Naher Osten und Afrika)

| | |
|---|---------|
| Verkaufspunkte | ~ 5.100 |
| Konzernerneigene Einzelhandelsgeschäfte | 576 |
| Showrooms | 17 |

ASIEN/PAZIFIK

| | |
|---|-------|
| Verkaufspunkte | ~ 450 |
| Konzernerneigene Einzelhandelsgeschäfte | 234 |
| Showrooms | 2 |

UNTERNEHMENSSTEUERUNG

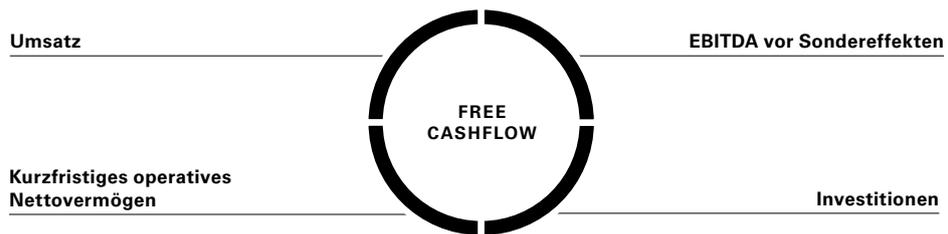
Ziel des HUGO BOSS Managements ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Das unternehmensinterne Steuerungssystem unterstützt den Vorstand und die Leitung der Geschäftseinheiten bei der Ausrichtung aller Unternehmensprozesse auf dieses Ziel.

STEUERUNG AUF PROFITABLES WACHSTUM AUSGERICHTET

Der HUGO BOSS Konzern wird durch den Vorstand gesteuert, der insbesondere die strategische Ausrichtung des Konzerns festlegt. Die operative Umsetzung der Konzernstrategie erfolgt in enger Zusammenarbeit mit den Regional- und Markendirektoren sowie den Leitern der Zentralfunktionen. Die Organisations- und Führungsstruktur ordnet Befugnisse und Verantwortlichkeiten unternehmensintern eindeutig zu und definiert die Berichtslinien. Sie richtet somit alle Unternehmensressourcen auf die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts aus.

ZENTRALE STEUERUNGSGRÖSSEN

02|04 ZENTRALE STEUERUNGSGRÖSSEN DES HUGO BOSS KONZERNS



Fokus auf langfristiger Steigerung des Free Cashflows

Zur Steigerung des Unternehmenswerts konzentriert sich der Konzern auf die langfristige Maximierung des Free Cashflows. Ein dauerhaft positiver Free Cashflow sichert die finanzielle Unabhängigkeit des Konzerns und seine jederzeitige Zahlungsfähigkeit. Die wesentlichen Ansatzpunkte zur Verbesserung des Free Cashflows liegen in der Steigerung von Umsatz und betrieblichem Ergebnis, definiert als EBITDA (operatives Ergebnis vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen) vor Sondereffekten. Durch konsequentes Management des kurzfristigen operativen Nettovermögens (Trade Net Working Capital) und wertorientierte Investitionstätigkeit wird darüber hinaus die Free Cashflow-Entwicklung unterstützt.

02|05 DEFINITION FREE CASHFLOW

| | |
|---|--------------------------------------|
| | Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit |
| + | Cashflow aus Investitionstätigkeit |
| = | FREE CASHFLOW |

Als wachstumsorientiertes Unternehmen misst HUGO BOSS der profitablen Steigerung des Umsatzes besondere Bedeutung bei. Alle Aktivitäten zur Umsatzsteigerung werden an ihrem Potenzial gemessen, das um Sondereffekte bereinigte EBITDA und die bereinigte EBITDA-Marge (das Verhältnis von Ergebnis zu Umsatz) langfristig zu steigern. Das EBITDA wurde aufgrund seiner Eigenschaft als wesentlicher Treiber des Free Cashflows als wichtigste Steuerungsgröße gewählt. Der wesentliche Ansatzpunkt zur Steigerung der EBITDA-Marge wird in Produktivitätssteigerungen im eigenen Einzelhandel gesehen. Darüber hinaus verbessert der Konzern die Effizienz seiner Beschaffungs- und Produktionsaktivitäten und optimiert die operativen Aufwendungen mit dem Ziel, deren Anstieg im Verhältnis zum Umsatz auf ein unterproportionales Maß zu begrenzen.

Die Geschäftsleitung der Konzerngesellschaften trägt direkte Verantwortung für ein profitables Unternehmenswachstum. Ein Teil der Gesamtvergütung der Führungskräfte der eigenständigen Vertriebsgesellschaften ist deshalb variabel und an die Erreichung der Ziele für Umsatz und EBITDA vor Sondereffekten sowie weiterer Cashflow-relevanter Kennzahlen gekoppelt.

Aufgrund der geringen Anlagenintensität des Geschäftsmodells von HUGO BOSS stellt das kurzfristige operative Nettovermögen (Trade Net Working Capital) die bedeutendste Kennzahl zur Steuerung eines effizienten Kapitaleinsatzes dar.

Umsatz und EBITDA vor Sondereffekten wichtigste Steuerungsgrößen des Konzerns

Steuerung des effizienten Kapitaleinsatzes über das kurzfristige operative Nettovermögen (Trade Net Working Capital)

02|06 DEFINITION KURZFRISTIGES OPERATIVES NETTOVERMÖGEN

| | |
|---|--|
| | Vorräte |
| + | Forderungen aus Lieferungen und Leistungen |
| - | Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen |
| = | KURZFRISTIGES OPERATIVES NETTOVERMÖGEN |

Das Management der Vorräte sowie von Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen liegt in der Verantwortung der operativen Zentralbereiche und der Vertriebsseinheiten. Die Steuerung dieser drei Komponenten erfolgt über die Kennzahlen Vorratsreichweite, Forderungsreichweite und Verbindlichkeitenreichweite, an die teilweise auch die variable Vergütung der Geschäftsführung der Zentralbereiche und der Vertriebsseinheiten gekoppelt ist. Weiterhin ist das Verhältnis von kurzfristigem operativem Nettovermögen und Umsatz Gegenstand der Zielvorgaben für den Vorstand und wird im Rahmen der Planung und des monatlichen Reportings berichtet.

Schwerpunkt der Investitionen liegt auf konzern-eigenem Einzelhandel

Die Prüfung der Werthaltigkeit vorgeschlagener Investitionsprojekte erfolgt unter Berücksichtigung der relevanten Kapitalkosten. Der Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten bildet den Schwerpunkt der Investitionstätigkeit des Konzerns. Aus diesem Grund wurde für Projekte in diesem Bereich ein spezifischer Genehmigungsprozess etabliert. Er umfasst neben der qualitativen Analyse potenzieller Standorte unter anderem auch die Analyse des Kapitalwerts eines jeden Projekts.

02|07 ENTWICKLUNG WESENTLICHER STEUERUNGSGRÖSSEN (in Mio. EUR)

| | 2013 | 2012 | Veränderung in % |
|--|---------|---------|---------------------|
| Umsatz | 2.432,1 | 2.345,9 | 4 |
| EBITDA vor Sondereffekten | 564,7 | 528,1 | 7 |
| Kurzfristiges operatives Nettovermögen | 431,8 | 408,5 | 6 |
| Investitionen | 185,3 | 165,8 | 12 |
| Free Cashflow | 230,0 | 220,6 | 4 |

Drei 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.

Regelmäßige Aktualisierung der Konzernplanung

Die Konzernplanung bezieht sich auf einen rollierenden Dreijahreszeitraum. Sie wird im Rahmen des unternehmensweiten Budgetprozesses jährlich unter Berücksichtigung der aktuellen Geschäftslage erstellt.

Auf Basis zentraler Zielvorgaben des Konzernvorstands erstellen die Vertriebsgesellschaften 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 zentral auf Plausibilität geprüft und zur Gesamtkonzernplanung aggregiert.

Die Jahresplanung wird in regelmäßigen Abständen vor dem Hintergrund der tatsächlichen Geschäftsentwicklung und bestehender Chancen und Risiken aktualisiert, um das zu erwartende Konzernergebnis im laufenden Jahr prognostizieren zu können. Auf Basis der erwarteten Cashflow-Entwicklung erstellt zudem die Konzern-Treasury-Abteilung auf monatlicher Basis eine Prognose zur Entwicklung der Liquiditätssituation. Dadurch können finanzielle Risiken frühzeitig erkannt und Maßnahmen hinsichtlich des Finanzierungs- beziehungsweise Anlagebedarfs getroffen werden. Darüber hinaus stellt die währungsdifferenzierte Liquiditätsplanung unter anderem die Grundlage für die Einleitung eventueller Währungssicherungsmaßnahmen dar. → **Risiko- und Chancenbericht, Finanzielle Risiken**

Der Vorstand und die Leitung der Konzerngesellschaften werden monatlich in Form von standardisierten, IT-gestützten Berichten unterschiedlicher Detailstufen über den operativen Geschäftsverlauf informiert. Dieses Berichtswesen wird bei Bedarf durch Ad-hoc-Analysen ergänzt. Die durch das konzernweite Berichtswesen generierten Ist-Daten werden monatlich mit den Plandaten verglichen. Zielabweichungen müssen erläutert und geplante Gegenmaßnahmen dargestellt werden. Entwicklungen mit wesentlichem Einfluss auf das Konzernergebnis müssen unverzüglich an den Vorstand berichtet werden. Besonderer Wert wird darüber hinaus auf die Analyse von Frühindikatoren gelegt, die geeignet sind, einen Hinweis auf die zukünftige Geschäftsentwicklung zu geben. In diesem Zusammenhang erfolgt die Analyse der Auftragsentwicklung, 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.

Das Investitionscontrolling bewertet geplante und realisierte 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. Im Falle von Abweichungen von den ursprünglich gesetzten Renditezielen werden entsprechende Gegenmaßnahmen ergriffen.

**Fokus des konzern-
weiten Berichtswesens
liegt auf Analyse
von Frühindikatoren**

**Investitionscontrolling
sichert Renditeziele des
Konzerns**

KONZERNSTRATEGIE

HUGO BOSS hat sich ehrgeizige Umsatz- und Ergebnisziele gesetzt. Zur Erreichung seiner Ziele stützt sich der Konzern auf seine Kernkompetenz – die Entwicklung und Vermarktung hochwertiger Bekleidung sowie von Schuhen und Accessoires im Premium- und Luxussegment. Darauf aufbauend zielt die Konzernstrategie auf die Maximierung der Markenstärke und den Ausbau bislang unterrepräsentierter Bereiche des Produktportfolios, die Steigerung der Einzelhandelskompetenz und die weitere Expansion dieses Vertriebskanals, die Realisierung globaler Wachstumschancen und die Verbesserung wichtiger operativer Prozesse.

Klare Umsatz- und Ergebnisziele definiert

Die erfolgreiche Geschäftsentwicklung der vergangenen Jahre unterstreicht die Stärke des Geschäftsmodells von HUGO BOSS. Dieses bildet die Basis für die Erreichung der ambitionierten Wachstumsziele. Der Konzern strebt an, durch organisches Wachstum im Jahr 2015 einen Umsatz von 3 Mrd. EUR zu erwirtschaften. Die operative Marge soll kontinuierlich steigen und mittelfristig 25 % erreichen. Die geplante Ergebnissteigerung wird zusammen mit dem strikten Management des kurzfristigen operativen Nettovermögens und der disziplinierten Investitionstätigkeit die Basis für die angestrebte Maximierung des Free Cashflows und damit für die Steigerung des Unternehmenswerts sein.

Wachstumsstrategie basiert auf vier Säulen

HUGO BOSS hat vier wesentliche Wachstumsfelder identifiziert, für die strategische Initiativen zur nachhaltigen Steigerung von Umsatz und Ergebnis definiert wurden. So soll die Markenstärke maximiert und bislang unterrepräsentierte Teile des Produktportfolios durch ansprechende Produktinitiativen und eine überzeugende Markenkommunikation gestärkt werden. Die konsequente Ausrichtung auf den Kunden unterstützt die Steigerung der Produktivität im eigenen Einzelhandel, dessen Ausbau weiter vorangetrieben wird. Außerdem sieht der Konzern erhebliches globales Wachstumspotenzial, das langfristig zu einem ausgeglicheneren regionalen Umsatzprofil führen soll. Schließlich sollen die operativen Prozesse weiter gestärkt werden.

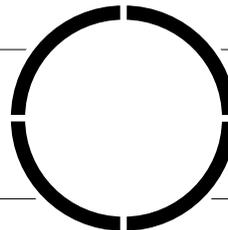
02|08 MITTELFRISTIGE WACHSTUMSSTRATEGIE

Maximierung der
Markenstärke

Ausbau des
eigenen Einzelhandels

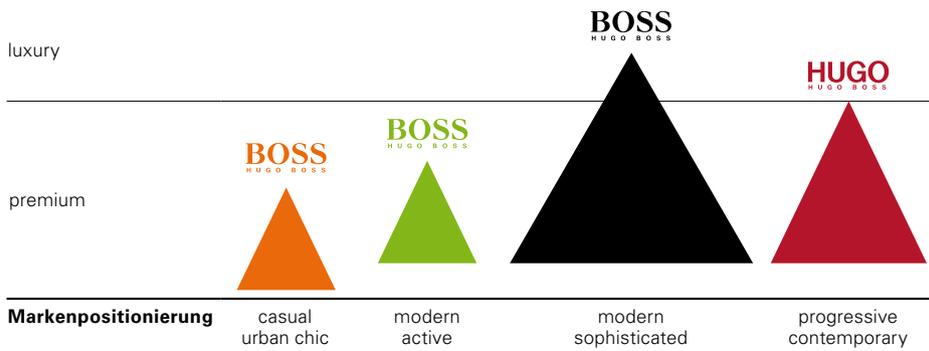
Stärkung der
operativen Prozesse

Ausschöpfung
globaler Wachstumspotenziale



02|09 HUGO BOSS MARKENPOSITIONIERUNG

Marktsegment



MAXIMIERUNG DER MARKENSTÄRKE

Die über Jahrzehnte erworbene Kompetenz im Segment hochwertiger Damen- und Herrenbekleidung sowie von Schuhen und Lederaccessoires prägt das Produktangebot von HUGO BOSS. Alle Produkte zeichnen sich durch die Verwendung hochwertigster Materialien, exzellente Verarbeitungsqualität und herausragendes Design aus. Das Unternehmen spricht Konsumenten mit den Marken BOSS und HUGO an. Die Kernmarke BOSS ist durch die Markenlinien BOSS Green und BOSS Orange erweitert. HUGO BOSS trägt damit den vielfältigen Einstellungen und Bedürfnissen unterschiedlicher Zielgruppen Rechnung. Gleichzeitig wird ein klarer und für den Endverbraucher leicht verständlicher Markenauftritt sichergestellt.

Starke Marken sind Grundlage für Unternehmenserfolg

HUGO BOSS sieht in seinem gesamten Marken- und Produktportfolio deutliches Wachstumspotenzial. Die Kernmarke BOSS wird auch zukünftig die bei Weitem größte Einzelmarke bleiben. Sie steht vor allem für anspruchsvolle, elegante Konfektion, die modisch aufgeschlossene Damen und Herren anspricht. Wie BOSS Orange und BOSS Green verfügt auch BOSS über ein hochwertiges Sportswear-Angebot. Während BOSS für anspruchsvolle elegante Sportswear und höchste Standards in puncto Qualität, Design, Passform und Verarbeitung steht, spricht BOSS Orange tendenziell jüngere Kunden an, die einen individuellen und unkonventionellen Kleidungsstil bevorzugen. BOSS Green punktet mit aktiver Sportswear, die Mode mit Sport und Technologie mit Stil verbindet.

Fokus auf Kernmarke BOSS

Das Unternehmen sieht im Ausbau seines Luxusangebots in Ergänzung seiner historisch gewachsenen Stärke im Premiumsegment große Wachstumschancen. HUGO BOSS hat seine Markenpräsentation deshalb durch die Zusammenführung der Marken BOSS Black und BOSS Selection in der Kernmarke BOSS vereinfacht. Die Integration wurde erstmals in der Herbstkollektion 2013 umgesetzt. Die damit verbundene Stärkung der Marktposition von BOSS vor allem im Luxusbereich, beispielsweise durch den Ausbau des Angebots maßgeschneiderter Anzüge und Hemden („Made to Measure“), unterstreicht die Kompetenz des Unternehmens in Bezug auf hochwertigste Schneiderkunst und hat einen unmittelbar positiven Einfluss auf die Wahrnehmung des Premiumangebots.

Ausbau der Marktstellung im Luxusbereich

HUGO bildet die modische Spitze von HUGO BOSS

Die Marke HUGO genießt mit ihrer progressiven Ausrichtung und ihrem avantgardistischen Design eine starke Marktstellung bei sehr modisch orientierten Konsumenten. Mit seiner minimalistischen Designsprache und seinen reduzierten Looks unterscheidet sich HUGO klar vom Wettbewerb. Über seine kommerzielle Bedeutung hinaus kommt HUGO eine große Wichtigkeit als modische Spitze zu, die die Wahrnehmung von HUGO BOSS insgesamt schärft. Der Konzern sieht für die Marke erhebliches Wachstumspotenzial insbesondere in Märkten wie den USA und Asien, in denen die Marktdurchdringung von HUGO noch vergleichsweise gering ist.

Damenmode ein wichtiger zukünftiger Wachstumstreiber

Der Konzern strebt eine weitere Verbesserung seiner Marktstellung im Womenswear-Bereich an. Die Ernennung von Jason Wu, einem der weltweit größten Designtalente im Segment hochwertiger Damenmode, zum Artistic Director BOSS Woman stellt dabei die wichtigste Maßnahme zur Stärkung des Bereichs dar. Seine Kreativität und globale Bekanntheit, verbunden mit einer modernen, femininen Designhandschrift, einer verlässlichen Passform und einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis, steigert die Begehrlichkeit der BOSS Womenswear und macht die Marke für eine deutlich gewachsene Kundengruppe interessant. Der Konzern unterstützt den Markterfolg der Womenswear durch die Ausweitung der Verkaufsflächen im eigenen Einzelhandel, insbesondere in Flagship Stores, und verstärkte Kommunikationsaktivitäten. Einen Höhepunkt bildet die exklusive Show der BOSS Womenswear im Rahmen der New York Fashion Week.

Ausweitung der Markenkommunikation

HUGO BOSS unterstützt die Wahrnehmung seiner Marken durch die Ausweitung seiner Kommunikationsaktivitäten. Der Konzern trägt damit seiner zunehmenden Ausrichtung auf den Endkonsumenten im Zuge des Ausbaus des eigenen Einzelhandels Rechnung. Ziel ist die global einheitliche Verbreitung der Markenbotschaft über alle Kommunikationskanäle hinweg, um das Markenimage zu stärken, bestehende Konsumenten zu aktivieren und neue Kundengruppen für HUGO BOSS zu gewinnen. Besonderes Augenmerk liegt auf der verstärkten Nutzung von Print-Kampagnen zur Unterstützung der Womenswear, dem Ausbau des Retail Marketings rund um das gewachsene Flagship Store-Portfolio sowie der Ausweitung der Online Media-Aktivitäten. Durch gezielte Fashion Shows wird die Sichtbarkeit der Marken bei den Endkonsumenten zusätzlich erhöht.

H U G O B O S S

MARKENWELT





BOSS
HUGO BOSS

Die Kernmarke BOSS steht für authentischen und dezenten Luxus. Die Marke bietet im Herrenbereich moderne und anspruchsvolle Business- und Abendmode sowie raffinierte Casualwear und Premium-Sportswear für die Freizeit. Eine einzigartige Passform und hochwertige Materialien, gepaart mit exquisitem Stil, unterstreichen die Persönlichkeit des Mannes – und geben ihm das gute Gefühl, in jeder Situation perfekt gekleidet zu sein. Schuhe und Accessoires sowie die Lizenzprodukte Uhren, Brillen und Parfums ergänzen die Kollektion.



BOSS
HUGO BOSS

Die Womenswear Kollektion der Kernmarke BOSS steht für feminine Styles mit einem starken Fokus auf exzellenter Verarbeitung, hochwertigen Stoffen und Details. Sie bietet ein umfassendes Spektrum an moderner Businesswear, edler Leisurewear und glamouröser Abendmode. Dabei verbindet sie gekonnt modische Silhouetten und präzise Schnittführung mit zeitloser Eleganz. Passende Schuhe und Accessoires vervollständigen zusammen mit den Lizenzprodukten Uhren, Brillen und Parfums den Look.



BOSS
HUGO BOSS

Die Kidswear von BOSS bietet ein Premiumsortiment hochwertiger Leisure- und Sportswear mit raffinierten Details sowie elegante Outfits für festliche Anlässe. Ergänzt wird die in Lizenz vertriebene vielseitige Kollektion für Neugeborene, Kinder und Jugendliche durch passende Accessoires.



BOSS
HUGO BOSS

BOSS Green ist die aktive Sportswear Linie von HUGO BOSS und hebt die Grenze zwischen modischer Freizeit- und funktioneller Golfbekleidung auf. Die Kollektion verbindet Fashion, Lifestyle und Performance und bietet ausdrucksstarke dynamische Looks in kraftvollen Farben.



BOSS
HUGO BOSS

Als urbane Casualwear von HUGO BOSS steht BOSS Orange für ein unbeschwertes Lebensgefühl. Die lässigen Kollektionen richten sich an Männer und Frauen, die Wert auf Individualität legen. Dabei sind für sie Mobilität und Spontanität auch eine Frage der persönlichen Einstellung. Schuhe und Accessoires sowie in Lizenz gefertigte Uhren, Brillen und Parfums vervollständigen den unkomplizierten, modernen Look.



HUGO
HUGO BOSS

HUGO steht als modische Speerspitze von HUGO BOSS für progressive Looks und eine moderne, urbane Attitüde. Sie bietet angesagte Designtrends für die Business- und Leisurewear. Die Damen- und Herrenkollektionen setzen stets stilistisch souveräne Akzente und werden dabei ergänzt durch Schuhe und Accessoires sowie Parfums in Lizenz.



WWW.HUGOBOSS.COM

AUSBAU DES EIGENEN EINZELHANDELS

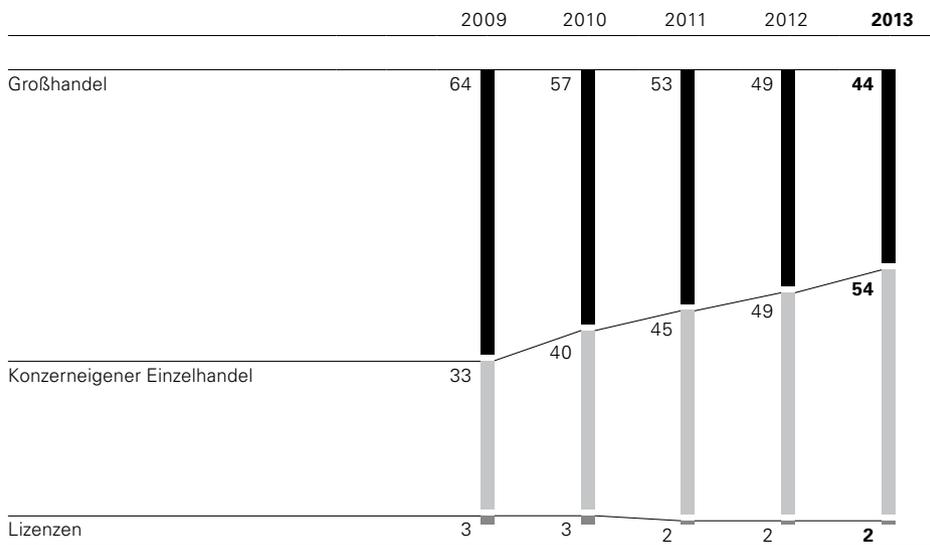
HUGO BOSS hat sein Geschäftsmodell in den vergangenen Jahren umfassend an den Erfordernissen des eigenen Einzelhandels ausgerichtet. Der Konzern trägt damit der zunehmenden Konsumentennachfrage nach Monomarken-Vertriebsformaten und dem attraktiven Renditeprofil dieses Vertriebskanals Rechnung. Der Konzern rechnet damit, dass sich der Umsatzanteil des eigenen Einzelhandels aufgrund von Neueröffnungen, Produktivitätssteigerungen und Übernahmen auf mindestens 60 % im Jahr 2015 erhöhen wird (2013: 54 %). Langfristig wird der Anteil voraussichtlich noch deutlich darüber liegen.

**Geschäftsmodell auf
eigenen Einzelhandel
ausgerichtet**

Auf Basis seiner seit Jahrzehnten etablierten Kundenbeziehungen im Premium- und Luxusbekleidungssegment und seiner Markenstärke ist der Konzern zuversichtlich, auch seinen Großhandelspartnern ein überzeugendes Produktangebot, branchenführende Serviceniveaus und eine hohe Liefertreue bieten zu können und damit Marktanteile hinzuzugewinnen. Das nur moderate Wachstum vieler Handelspartner, eine geringe Flächenexpansion, die gewachsene Konkurrenz durch Monomarken- und Online-Vertriebsformate sowie der Marktaustritt vieler kleiner inhabergeführter Geschäfte insbesondere in Westeuropa und Nordamerika begrenzen jedoch das Wachstumspotenzial im Großhandelsgeschäft. Der Konzern rechnet infolgedessen für diesen Vertriebskanal mit einem sinkenden Anteil am Gesamtumsatz des Konzerns.

**Großhandel bleibt
wichtiger Vertriebskanal**

02|10 UMSATZ NACH VERTRIEBSKANÄLEN (in %)



**Verbesserte Geschäfts-
prozesse steigern
Einzelhandelskompetenz
weiter**

HUGO BOSS hat in den vergangenen Jahren wichtige Geschäftsprozesse verkürzt und flexibilisiert, um schneller auf Marktveränderungen und die wechselnden Bedürfnisse seiner Kunden reagieren zu können. Auf Basis der seitdem gewonnenen Erfahrungen werden nun die getroffenen Maßnahmen und damit die Einzelhandelskompetenz des Unternehmens weiter optimiert. Die Stärkung der Frühjahrs- und Herbstkollektionen innerhalb des Vierkollektionenrhythmus trägt speziell den Erfordernissen des amerikanischen und asiatischen Markts Rechnung. Ebenso unterstützt eine frühere Auslieferung die Verfügbarkeit der neuen Kollektion am Saisonstart und damit den Verkauf zum vollen Preis. Darüber hinaus soll die verbesserte Analyse der Ergebnisse der Spiegelsaison das Marken- und Kreativmanagement in der Entwicklung der nachfolgenden Kollektion unterstützen. Schließlich wurden weiterführende Maßnahmen getroffen, um die Produktions- und Beschaffungsaktivitäten noch enger anhand der tatsächlichen Nachfrage zu steuern.

**Enge Verzahnung von
Online und Offline**

Mit dem Ausbau seiner Online-Einzelhandelsaktivitäten trägt HUGO BOSS der zunehmenden Akzeptanz dieses Vertriebskanals Rechnung und nutzt die Möglichkeit, neue Käuferschichten zu erschließen. Neben der Eröffnung neuer Stores in bislang noch nicht online erschlossenen Märkten liegt der Fokus auf der fortlaufenden Optimierung bestehender Stores im Hinblick auf Nutzerfreundlichkeit, Produktangebot und -präsentation sowie Serviceleistungen. Verstärktes Augenmerk wird darüber hinaus auf die zunehmende Integration der Online-Aktivitäten sowohl in die digitale Markenkommunikation als auch in den stationären und mobilen Einzelhandel gelegt, um den Konsumenten ein nahtloses, integriertes Marken- und Einkaufserlebnis zu bieten. Der Konzern wird damit den Ansprüchen von Multichannel-orientierten Konsumenten immer besser gerecht.

**Kanalübergreifendes
Kundenbeziehungs-
management**

Eng damit verbunden hat der Konzern seine Anstrengungen im Kundenbeziehungsmanagement über alle Retail-Kanäle hinweg verstärkt. HUGO BOSS spricht bestehende und neue Kunden in Form von Mailings und E-Mail-Newslettern immer stärker individuell mit relevanten und interessanten Informationen und Angeboten an, um ihnen ein attraktives Markenerlebnis zu bieten. Konsumenten haben so beispielsweise die Möglichkeit, sich in den eigenen Stores registrieren zu lassen, um zu exklusiven Kollektionsneuvorstellungen oder besonderen Store-Events eingeladen zu werden.

**Ausbau und
Optimierung des
Storenetzes**

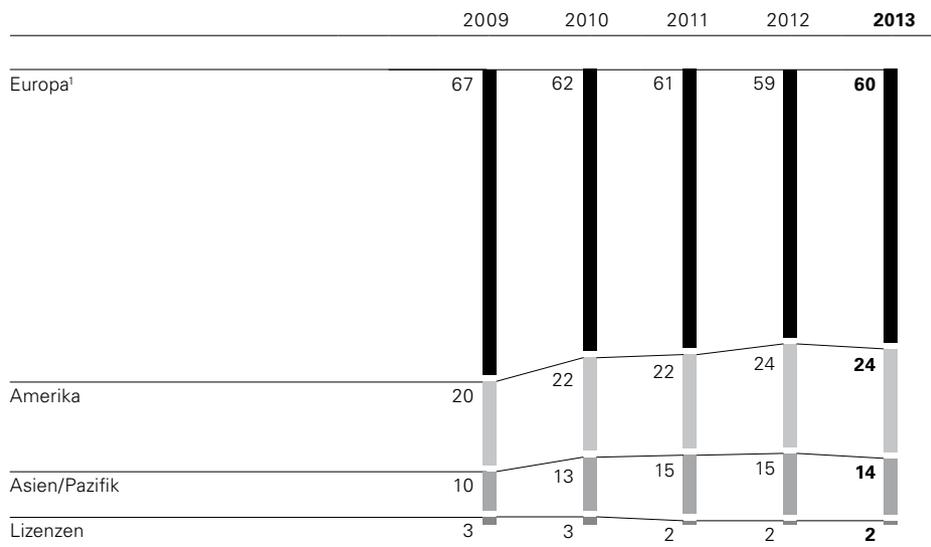
Der Konzern sieht gute Möglichkeiten, seine globale Marktdurchdringung durch die Eröffnung von jährlich rund 50 neuen Stores und Shop-in-Shops zu steigern. Zusätzlich zur Eröffnung neuer Stores prüft der Konzern in Abhängigkeit von der Attraktivität und den Wachstumsaussichten des jeweiligen Markts die Übernahme von bislang durch Franchisepartner betriebenen Stores. Auch die eigenständige Führung von bislang durch Großhandelspartner verantworteten Shop-in-Shops bietet gute Möglichkeiten, um die Attraktivität der Markenpräsentation zu verbessern und zusätzliche Umsatz- und Ergebnispotenziale zu erschließen. Der Konzern sieht insbesondere wesentliche Ansatzpunkte zur Steigerung der Umsatzproduktivität übernommener Flächen durch eine eigenverantwortliche Sortimentsgestaltung, eigenes, speziell geschultes Verkaufspersonal und die Übernahme von Verantwortung für das Replenishment. Darüber hinaus investiert der Konzern in die Renovierung bestehender Stores, um die Konsistenz der globalen Markenwahrnehmung und die Flächenproduktivität zu steigern.

AUSSCHÖPFUNG GLOBALER WACHSTUMSPOTENZIALE

Die Attraktivität seiner Marken und die frühe Erschließung ausländischer Märkte vor allem über Franchisepartner hat HUGO BOSS eine große globale Bekanntheit verschafft. Das Unternehmen sieht erhebliche Chancen, diese Markenwahrnehmung in den kommenden Jahren noch weitgehend als bislang zu kommerzialisieren und insbesondere stark wachsende Märkte, in denen die Präsenz des Konzerns noch relativ gering ist, umfassender zu durchdringen. Dazu wird der Konzern vor allem den eigenen Einzelhandel ausbauen. Insgesamt wird davon ausgegangen, dass sich der Anteil der außerhalb von Europa erwirtschafteten Umsätze in den nächsten Jahren kontinuierlich erhöhen wird.

**Globale Marken-
bekanntheit
bietet Wachstums-
chancen**

02|11 UMSATZ NACH REGIONEN (in %)



¹Inklusive Naher Osten und Afrika.

Europa wird jedoch auch zukünftig der größte Absatzmarkt für den Konzern bleiben. Dazu ergänzt der Konzern seine etablierte Präsenz bei Großhandelspartnern durch eigene Stores. Er stärkt damit die Homogenität und Wertigkeit des globalen Markenauftritts und steigert die Attraktivität sowohl für lokale Konsumenten als auch für die zunehmende Zahl von außereuropäischen Kunden, die die Region als Touristen besuchen. Aus diesen Erwägungen und in Reaktion auf die herausfordernde Geschäftslage vieler Partner hat HUGO BOSS darüber hinaus begonnen, vermehrt Großhandelsflächen selbst zu bewirtschaften. Der Konzern konnte damit in vielen Märkten ein Wachstum über dem Branchendurchschnitt erzielen. Neben dem Ausbau seiner Marktstellung in traditionellen Kernmärkten wie Deutschland, Großbritannien, Frankreich und den Beneluxstaaten sieht das Unternehmen attraktive Wachstumschancen in Osteuropa und insbesondere Russland. Aufbauend auf dem direkten Markteintritt im Geschäftsjahr 2013 wird das Unternehmen seine Distribution in diesem Markt zukünftig in einem stärkeren Maße selbst kontrollieren.

**Ausbau des eigenen
Einzelhandel Schlüssel
für fortgesetztes
Wachstum in Europa**

Starke Markenwahrnehmung bildet Basis für Erfolg in Amerika

HUGO BOSS genießt in Amerika eine starke Marktstellung. Sie gründet vor allem auf einer vorteilhaften, durch einen europäischen Lifestyle geprägten Wahrnehmung. Neben modernem Design wird HUGO BOSS insbesondere eine hohe Verlässlichkeit in Bezug auf Passform und Qualität sowie ein attraktives Wertversprechen attestiert. Diese Stärke möchte HUGO BOSS zunehmend auch in bislang unterrepräsentierten Teilen seines Portfolios wie der Marke HUGO oder der Womenswear ausspielen. Letztere sollte insbesondere von der hohen Bekanntheit des neuen Artistic Director Jason Wu in der Region profitieren. Im Großhandelsbereich konzentriert sich der Konzern auf Partnerschaften mit Einzelhändlern im gehobenen Marktsegment. Hier stellt die Optimierung der Markenpräsentation sowohl im Kategoriegeschäft als auch zunehmend in Shop-in-Shop-Formaten, teilweise auch in konzerneigener Verantwortung, einen wichtigen Wachstumshebel dar. Im eigenen Einzelhandel steht neben selektiven Neueröffnungen insbesondere in Lateinamerika die Verbesserung des Einkaufserlebnisses im Vordergrund.

HUGO BOSS möchte Wachstumschancen in Asien nutzen

Eine kontinuierlich wachsende Mittelschicht und der damit verbundene Zuwachs an Kaufkraft für Premium- und Luxusgüter bietet HUGO BOSS erhebliche Absatzpotenziale in Asien und insbesondere China. Das Unternehmen investiert deshalb in die Qualität seines Einzelhandelsauftritts und seine Markenwahrnehmung. Durch die Eröffnung von Flagship Stores in Metropolen wie Shanghai und Hongkong, aber auch durch die Renovierung bestehender Stores wird die Hochwertigkeit des Markenauftritts weiter gesteigert. Die Ausweitung von Trainingsaktivitäten sowie die Implementierung eines strukturierten, systemunterstützten Kundenbeziehungsmanagements verbessern zudem das Einkaufserlebnis. Der Ausbau der Markenkommunikation konzentriert sich auf Multichannel-Maßnahmen, die Veranstaltungen wie beispielsweise die im Jahr 2013 ausgerichtete Fashion Show in Shanghai mit Social Media- und Digital Marketing-Initiativen verknüpfen. Der Konzern sieht außerdem erhebliche Wachstumschancen im Ausbau seines Angebots hochwertiger Businesswear für Männer, deren Umsatzanteil in Asien noch deutlich niedriger als in anderen Regionen ist. Darüber hinaus bieten sich weitere Potenziale im Bereich luxuriöser Sportswear, Womenswear und der Marke HUGO, die die stark wachsende Gruppe modeaffiner junger Menschen anspricht, die sich mit einem individuellen Kleidungsstil vom Mainstream differenzieren möchten.

STÄRKUNG DER OPERATIVEN PROZESSE

Operative Stärke begründet kommerziellen Erfolg

Der Konzern folgt dem Grundsatz, alle geschäftskritischen Prozesse in eigener Hand zu behalten. Starke operative Prozesse versetzen das Unternehmen in die Lage, hochwertige Produkte in großen Stückzahlen effizient, schnell und im industriellen Maßstab zu entwickeln, zu beschaffen, zu produzieren und auszuliefern. Dies bietet HUGO BOSS die Chance, sich über die schnelle Reaktion auf Marktveränderungen, ein vorteilhaftes Preis-Leistungs-Verhältnis und hohe Liefertreue vom Wettbewerb zu differenzieren. Der Konzern legt seinen Fokus weiterhin auf die Optimierung der operativen Prozesse entsprechend den Anforderungen des eigenen Einzelhandels.

HUGO BOSS hat den Produktdesign- und -entwicklungsprozess eng mit der industriellen Fertigung beziehungsweise Beschaffung verzahnt. Die Organisationsstruktur ist an den Kategorien Clothing, Sportswear, Womenswear sowie Shoes und Accessories ausgerichtet, um die jeweiligen Produktkompetenzen zu maximieren. Durch die intensive Zusammenarbeit aller an der Produktentwicklung beteiligten Verantwortlichen wird die Produktqualität gesteigert, die Entwicklungsgeschwindigkeit erhöht und Synergieeffekte in Entwicklung und Beschaffung realisiert.

Vertikal integrierte Organisationsstruktur sichert Design- und Produktexzellenz

HUGO BOSS produziert weiterhin einen wesentlichen Anteil seines Produktangebots in der klassischen Konfektion selbst. Die Nutzung eigener Produktionsstätten sichert dem Unternehmen kritisches Know-how und ermöglicht die konsequente Ausrichtung der Entwicklungsaktivitäten auf die spätere industrielle Fertigung. Zudem ermöglichen die aus der eigenen Produktion gewonnenen Erkenntnisse die profitable Steuerung des externen Zulieferernetzes, das auf der Grundlage langfristiger Partnerschaften eine gleichbleibend hohe Produktqualität garantiert. → **Beschaffung und Produktion**

Eigene Produktionsaktivitäten sichern kritisches Know-how

Eine weltweit einheitliche, leistungsfähige IT-Struktur auf Basis von SAP-Software unterstützt wirkungsvoll die operativen Prozesse aller Funktionen und schafft die notwendige Transparenz für unternehmerische Entscheidungen. So kann insbesondere die Geschäftsentwicklung im eigenen Einzelhandel unmittelbar kontrolliert werden, was kurze Reaktionszeiten in Bezug auf Warenallokation und Rabattmanagement ermöglicht. Aktuell arbeitet der Konzern an der Implementierung einer IT-Lösung, die eine vollständig integrierte Sicht auf den Warenfluss im eigenen Einzelhandel ermöglicht und somit eine unmittelbar an der Nachfrage des Endkonsumenten ausgerichtete Planung erlaubt. Ein weiterer Schwerpunkt ist die IT-gestützte Integration von Produktions-, Transport- und Distributionsprozessen, um Effizienz- und Geschwindigkeitsvorteile zu realisieren. → **Beschaffung und Produktion**

Leistungsfähige IT-Struktur ein wichtiger Wettbewerbsvorteil

Eine leistungsfähige Logistikinfrastruktur sichert die zeit- und mengengenaue Belieferung der Absatzpartner und der eigenen Verkaufspunkte. Der Konzern hat in den vergangenen Jahren große Anstrengungen unternommen, um seine logistischen Prozesse entsprechend der Transformation seines Geschäftsmodells hinsichtlich der Erfordernisse des eigenen Einzelhandels zu optimieren. Die wichtigste Einzelmaßnahme in diesem Zusammenhang ist der Bau eines neuen Liegwarenlagers in der Nähe der Konzernzentrale. Seine Inbetriebnahme im ersten Halbjahr 2014 wird die Geschwindigkeit der Warenversorgung erhöhen und die Effizienz wesentlicher Handlingprozesse im Vergleich zur Vergangenheit deutlich verbessern.

Logistische Infrastruktur auf Erfordernisse des eigenen Einzelhandels abgestimmt

MITARBEITER

Die Arbeit der knapp 12.500 weltweit tätigen Mitarbeiter des HUGO BOSS Konzerns bildet die Grundlage für den Unternehmenserfolg. Die Fähigkeiten der Mitarbeiter und ihre Leidenschaft für Mode drücken sich in unverwechselbaren Produkten aus. Zentrales Ziel der Personalarbeit im HUGO BOSS Konzern ist es, in einem internationalen Umfeld den Teamgeist und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern und ein von Offenheit und Kreativität geprägtes Arbeitsklima zu schaffen, in dem jeder Einzelne sein Erfolgspotenzial voll ausschöpfen kann. Die HUGO BOSS Unternehmenswerte Qualität, Leidenschaft, Respekt, Kooperation und Innovation bilden dafür den Rahmen.

Unternehmenswerte prägen Kultur der Zusammenarbeit

In den letzten beiden Jahren wurde im Rahmen des international angelegten Projekts COMMIT unter Einbezug von Mitarbeitern unterschiedlicher Fachbereiche und Hierarchieebenen ein Unternehmensleitbild für den HUGO BOSS Konzern erarbeitet und daraus konkrete Initiativen abgeleitet. Das Leitbild „HUGO BOSS inspiriert Menschen zum Erfolg“ beruht auf den Unternehmenswerten Qualität, Leidenschaft, Respekt, Kooperation und Innovation – Werte, die die tägliche Zusammenarbeit der Mitarbeiter prägen und die Unternehmenskultur widerspiegeln. Das Personalmanagement von HUGO BOSS ist darauf ausgerichtet, die Werte des Unternehmensleitbildes so mit Leben zu füllen, dass sich jeder einzelne Mitarbeiter mit seinen Qualifikationen, seinem Engagement sowie seiner eigenen Persönlichkeit in das Unternehmen einbringen und zur nachhaltigen Erreichung der Unternehmensziele beitragen kann. Um die Werte im täglichen Umgang miteinander zu verankern, wurden sie im vergangenen Jahr in einer Vielzahl von Aktionen und Workshops weiter vertieft und in die Zielvereinbarung jedes Mitarbeiters aufgenommen. → **Nachhaltigkeit**

Personalstrategie unterstützt Unternehmenswachstum

Ziel der Personalarbeit bei HUGO BOSS ist es, die passenden Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, sie langfristig zu binden und systematisch weiterzuentwickeln, damit sie ihr Erfolgspotenzial voll ausschöpfen können. Durch das Angebot inspirierender und herausfordernder Aufgaben soll gewährleistet werden, dass sich jeder Einzelne bestmöglich einbringt und so den Unternehmenserfolg nachhaltig fördert. Auch im vergangenen Jahr lag der Fokus des Personalmanagements auf der personalseitigen Abbildung der strategischen Ausrichtung auf den eigenen Einzelhandel. Angesichts der fortschreitenden Internationalisierung der Geschäftstätigkeit wurde zudem besonderes Augenmerk darauf gelegt, die bereits in den vergangenen Jahren begonnene Ausgestaltung konzernweit standardisierter und transparenter Prozesse in der Personalauswahl und -entwicklung weiter voranzutreiben. Ein weiterer Schwerpunkt der Personalarbeit bestand zudem darin, mit Hilfe einer umfassenden Employer Branding-Kampagne die Positionierung von HUGO BOSS als attraktivem Arbeitgeber am Markt zu stärken.

Die Mitarbeiterzahl des HUGO BOSS Konzerns legte im Jahr 2013 weiter zu. Am Ende des Geschäftsjahres 2013 waren 12.496 Mitarbeiter bei HUGO BOSS beschäftigt. Gegenüber dem Vorjahr (2012: 11.852 Mitarbeiter) stieg die Anzahl damit um 644 Mitarbeiter beziehungsweise 5 %.

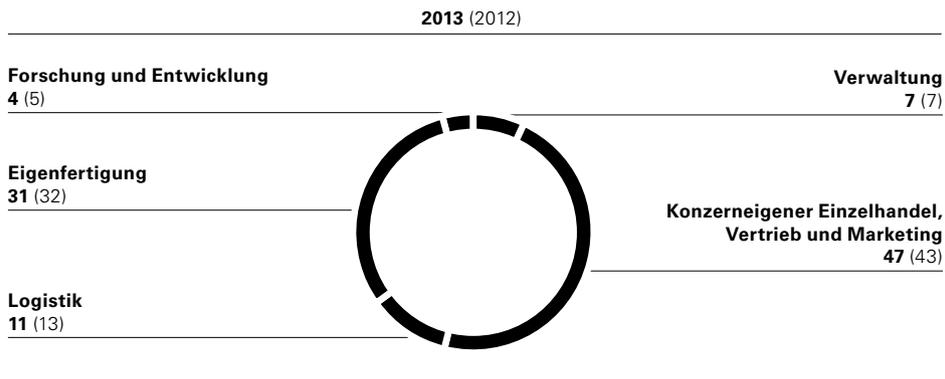
Ausbau der Belegschaft im Jahr 2013

02|12 ANZAHL MITARBEITER ZUM 31. DEZEMBER

| | |
|-------------|---------------|
| 2013 | 12.496 |
| 2012 | 11.852 |
| 2011 | 11.004 |
| 2010 | 9.944 |
| 2009 | 9.027 |

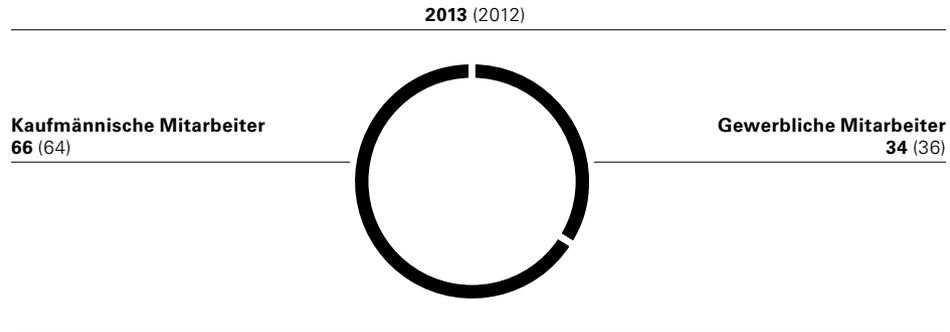
Dieser Anstieg ist auf die positive Geschäftsentwicklung und den damit einhergehenden höheren Bedarf an Mitarbeitern, vor allem im eigenen Einzelhandel, zurückzuführen. Allein im eigenen Einzelhandel wuchs die Belegschaft im vergangenen Jahr um 15 % von 4.139 auf 4.759 Personen. Der Großteil der neuen Mitarbeiter in diesem Bereich wurde in Europa und Amerika eingestellt, wo der Ausbau des eigenen Einzelhandels unter anderem durch die Übernahme von Shop-in-Shop-Einheiten von Großhandelspartnern vorangetrieben wurde. → **Konzernstrategie**

02|13 MITARBEITER NACH FUNKTIONSBEREICHEN ZUM 31. DEZEMBER (in %)



Der Anteil der im kaufmännischen Bereich beschäftigten Mitarbeiter stieg deshalb weiter an. Zum Jahresende 2013 waren 8.262 Mitarbeiter beziehungsweise 66 % der Gesamtbelegschaft (2012: 7.549) im kaufmännischen und 4.234 Mitarbeiter beziehungsweise 34 % der Gesamtbelegschaft (2012: 4.303) im gewerblichen Bereich tätig. → **Konzernanhang, Textziffer 10**

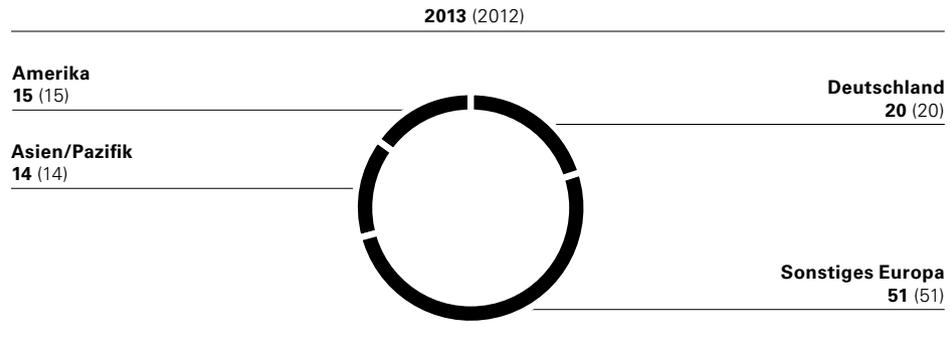
02|14 GEWERBLICHE UND KAUFMÄNNISCHE MITARBEITER ZUM 31. DEZEMBER (in %)



**Internationalität
wird bei HUGO BOSS
großgeschrieben**

Internationalität, Offenheit und Vielfalt prägen die Unternehmenskultur bei HUGO BOSS. Dies spiegelt sich in der regionalen Verteilung der Belegschaft wider. 80 % der Konzernmitarbeiter arbeiten außerhalb von Deutschland (2012: 80 %).

02|15 MITARBEITER NACH REGIONEN ZUM 31. DEZEMBER (in %)



**Weiter hoher Frauen-
anteil im Management**

Der Frauenanteil im gesamten HUGO BOSS Konzern liegt bei 60 % (2012: 60 %). Im Management, das heißt in allen Führungsebenen, waren Ende Dezember 2013 46 % der Stellen durch Frauen besetzt (2012: 46 %). Damit entspricht das Unternehmen der Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex, nach der der Vorstand eine angemessene Berücksichtigung von Frauen in Führungspositionen anstreben soll. → **Corporate Governance Bericht**

02|16 MITARBEITERSTATISTIK (in %)

| | 2013 | 2012 |
|------------------------------------|------|------|
| Anteil Männer in Gesamtbelegschaft | 40 | 40 |
| Anteil Frauen in Gesamtbelegschaft | 60 | 60 |
| Anteil Männer im Management | 54 | 54 |
| Anteil Frauen im Management | 46 | 46 |
| Durchschnittsalter in Jahren | 34 | 34 |

HUGO BOSS investiert in die Berufsausbildung junger Menschen, um seinen Fachkräftebedarf langfristig zu sichern. Das Unternehmen bietet ein breitgefächertes Angebot an gewerblich-technischen und kaufmännischen Berufsausbildungen sowie Studiengängen an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) an. Während der Ausbildungszeit legt HUGO BOSS großen Wert auf allgemeine und fachspezifische Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, beispielsweise in Form von Auslandseinsätzen von dualen Studenten in einer internationalen Konzerngesellschaft.

Ausbildung hat einen festen Platz im Unternehmen

Im Jahr 2013 befanden sich erstmals mehr als 100 Auszubildende und dual Studierende im Unternehmen (2013: 101, 2012: 90). 24 Auszubildende und dual Studierende haben im Jahr 2013 ihre Ausbildung beziehungsweise ihr Studium erfolgreich beendet. Gleichzeitig haben 36 neue Auszubildende und dual Studierende ihre Ausbildung begonnen.

Zahl der Auszubildenden steigt

HUGO BOSS positioniert sich als attraktiver Arbeitgeber für junge Menschen klar am Markt. Um Talente frühzeitig zu entdecken und für sich zu gewinnen, arbeitet das Unternehmen eng mit nationalen und internationalen Hochschulen zusammen. Durch eine Vielzahl von Unternehmenspräsentationen, Workshops sowie Führungen am Firmensitz in Metzingen, durch Vorträge der Mitarbeiter unterschiedlicher Fachbereiche an den Hochschulen selbst und durch die Veranstaltung von Nachwuchswettbewerben bleibt HUGO BOSS in regelmäßigem Austausch mit Schülern und Studierenden. So pflegt der Konzern beispielsweise sehr enge Beziehungen zur Hochschule Reutlingen und vergibt regelmäßig Projektarbeiten an besonders leistungsstarke Studenten. Auch verleiht das Unternehmen seit 1986 in Kooperation mit der Staatlichen Modeschule Stuttgart den „HUGO BOSS Fashion Award“ an talentierte junge Modeschüler. Neben einem Geldpreis ist die Auszeichnung für die Gewinner mit dem Angebot eines Praktikums bei HUGO BOSS verbunden.

HUGO BOSS spricht seine Talente frühzeitig an

Immer wieder greift das Unternehmen bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften auf die so geknüpften Kontakte zurück. Im Jahr 2013 hat das Unternehmen zudem auf zehn Firmenkontaktmessen erste Kontakte zu jungen Talenten aufgebaut.

Insgesamt wurde im Jahr 2013 über 330 Praktikanten die Möglichkeit geboten, in fast allen Fachbereichen praktische Erfahrungen bei HUGO BOSS zu sammeln. Während der Zeit des Praktikums können sie sich zudem bei speziell für Praktikanten organisierten Veranstaltungen eng vernetzen und über ihren Fachbereich hinaus über das Unternehmen informieren. Ausgewählte Praktikanten können im Anschluss an das Praktikum das Studium mit einer Abschlussarbeit im Unternehmen abrunden. Im Jahr 2013 wurden bei HUGO BOSS knapp 30 Abschlussarbeiten betreut. Ein gezieltes Förderprogramm ermöglicht es, sehr gute Praktikanten über ihre Zeit im Unternehmen hinaus an HUGO BOSS zu binden und weiterzuentwickeln, um sie später als qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen.

Praktikum als Einstieg in das Unternehmen

Der Erfolg der Personalmarketing-Aktivitäten sowie der Praktikantenbetreuung im vergangenen Jahr zeigt sich unter anderem daran, dass das Unternehmen sein Abschneiden in verschiedenen Rankings der beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands weiter verbessern konnte. Zudem wurde HUGO BOSS 2013 zum wiederholten Male mit dem Award TOP Praktikum ausgezeichnet. Die hohe Qualität des Praktikantenprogramms wird dabei unter anderem durch die Organisation regelmäßiger Workshops für die designierten Praktikantenbetreuer der einzelnen Fachbereiche gewährleistet.

Attraktivität als Arbeitgeber steigt

**Unterstützung der
Work-Life-Balance durch
Familienförderung,
Ernährung und Sport**

Seit 2008 ist das Unternehmen Teil des bundesweiten Netzwerks „Erfolgsfaktor Familie“ und bietet ein flexibles Modell der Familienförderung an. Dies soll vor allem die Rückkehr an den Arbeitsplatz aus der Elternzeit und dem Mutterschutz erleichtern. Für Mitarbeiter in der Konzernzentrale in Metzingen gibt es eigens reservierte Plätze in zwei Kindertagesstätten und die Möglichkeit, finanzielle Unterstützung für eine anderweitige Betreuung zu erhalten. Insgesamt haben im Jahr 2013 178 Mitarbeiter von der Familienförderung profitiert.

Als verantwortungsbewusstem Arbeitgeber liegt HUGO BOSS die Gesundheit seiner Mitarbeiter besonders am Herzen. Um die Mitarbeiter für Themen wie gesunde Ernährung, Bewegung oder Stressabbau zu sensibilisieren und sie bei deren Umsetzung zu unterstützen, wird am Stammsitz in Metzingen ein jährlicher Gesundheitstag mit verschiedenen Vorträgen, Workshops und Ausstellungsständen organisiert.

Auch bei der Ernährung am Arbeitsplatz leistet HUGO BOSS als Arbeitgeber einen grundlegenden Beitrag zur Gesundheit. Im eigenen Betriebsrestaurant wird ein ausgewogenes Ernährungskonzept mit täglich wechselnden Menüs und einer großen Auswahl an frischem Obst sowie Salat angeboten. Zudem haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich von einem Ernährungsberater coachen zu lassen.

Alle Mitarbeiter in der Konzernzentrale können darüber hinaus im unternehmenseigenen Fitnessstudio trainieren und an subventionierten Kursen teilnehmen. Weiterhin werden der Fußballplatz und das Beachvolleyballfeld von vielen Mitarbeitern in Metzingen genutzt. Im Jahr 2013 haben zudem knapp 1.000 Läufer erfolgreich am nun schon 10. HUGO BOSS Run in Metzingen teilgenommen.

**Individuelle Personal-
entwicklung steigert
Leistungsfähigkeit der
Organisation**

Mit einer systematischen Personalweiterbildung und -entwicklung, die auf einem transparenten Kompetenzmodell beruht, zielt der Konzern auf eine stetige Verbesserung des Wissens und der Fähigkeiten seiner Mitarbeiter ab. Damit steigt nicht nur die Leistungsfähigkeit der Organisation insgesamt, sondern auch die Motivation und das Selbstvertrauen des einzelnen Mitarbeiters.

Durch gezielte Maßnahmen können die Mitarbeiter ihre Leistung im Arbeitsalltag verbessern und ihre Kenntnisse über die Anforderungen der aktuellen Stelle hinaus ausbauen. Neben einer Vielzahl von Präsenzs Schulungen werden insbesondere im eigenen Einzelhandel immer mehr onlinebasierte Trainings angeboten, die in unterschiedlichen Sprachvarianten die standardisierte Weiterbildung der Mitarbeiter weltweit ermöglichen. Im vergangenen Geschäftsjahr wurden konzernweit über 33.000 onlinebasierte Trainings erfolgreich durchgeführt (2012: 16.000).

Daneben wird die Weiterentwicklung des Einzelnen fallweise durch den Wechsel in andere Abteilungen oder Funktionen sowohl innerhalb der Konzernzentrale als auch bei einer internationalen Tochtergesellschaft, durch die Ausweitung des eigenen Aufgabengebiets oder durch den Aufstieg in eine Führungsposition unterstützt. Der berufliche Werdegang jeder Führungskraft wird durch die gezielte Beratung und die stetige Förderung der persönlichen, methodischen, fachlichen und führungsbezogenen Kompetenzen begleitet.

Als Ergänzung zur Führungskarriere wurde im Jahr 2013 das Konzept der Fachkarriere eingeführt. Besonders leistungsstarken und talentierten Mitarbeitern wird damit ermöglicht, ihre Kenntnisse über klar definierte Entwicklungsstufen in einer Spezialistenlaufbahn auszubauen. Für die Mitarbeiter in der Spezialistenlaufbahn wurde zudem ein auf die Fachkarriere ausgerichtetes Trainingsprogramm eingeführt, in dem die Spezialisten fachlich und methodisch begleitet werden.

Um die Leistung, die Kompetenzen und Entwicklungspotenziale jedes Einzelnen zu bewerten und transparent zu dokumentieren, führen alle Vorgesetzten mit ihren Mitarbeitern jährlich Feedbackgespräche durch. In den Gesprächen werden die Aufgaben und persönlichen Ziele für das kommende Jahr festgehalten und der Trainings- und Schulungsbedarf zur Erreichung der individuellen Ziele definiert.

Das Vergütungssystem im HUGO BOSS Konzern zielt auf die faire und transparente Entlohnung der Mitarbeiter ab und fördert eine Kultur von Leistungsbereitschaft und Engagement. Als Grundlage der Vergütung werden klar dokumentierte Stellenbeschreibungen und -bewertungen herangezogen. Die Vergütung der tariflich angestellten Mitarbeiter in Deutschland richtet sich dabei nach dem Tarifvertrag der Südwestdeutschen Bekleidungsindustrie. Die Vergütung des Personals mit Tätigkeiten im Einzelhandel orientiert sich am deutschen Einzelhandelsstarifvertrag. Den Mitarbeitern im Einzelhandel und im Vertrieb steht neben dem fixen Gehalt eine variable, an quantitative Ziele geknüpfte Vergütung zu. So ist die Vergütung der Mitarbeiter in den eigenen Einzelhandelsgeschäften beispielsweise an die Erfüllung konzernweit einheitlich definierter Servicestandards und Richtlinien für den eigenen Einzelhandel gekoppelt. Zudem werden durch die Erreichung bestimmter Einzelhandelskennzahlen gemeinsame Anreize für die Mitarbeiter der einzelnen Stores geschaffen. Außertariflich angestellte Mitarbeiter erhalten neben ihrem Grundgehalt eine Tantieme, die jeweils zur Hälfte an Unternehmensziele und die Erreichung qualitativer und quantitativer persönlicher Ziele geknüpft ist. Im Jahr 2013 bezogen sich die Unternehmensziele auf die Entwicklung von Umsatz, operativem Ergebnis, operativer Marge, Vorratsbestand und Nettofinanzverbindlichkeiten. Im vergangenen Jahr wurde darüber hinaus das Angebot der betrieblichen Altersvorsorge umstrukturiert und deutlich ausgebaut. So schließt der Konzern nun für alle Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit von mehr als sechs Monaten eine arbeitgeberfinanzierte Firmendirektversicherung ab. Auch wird die arbeitnehmerfinanzierte Entgeltumwandlung neben den tariflichen Zuschüssen durch eine zusätzliche Bezuschussung des Arbeitgebers gefördert. HUGO BOSS leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Absicherung seiner Mitarbeiter im Alter.

**Entlohnung der
Mitarbeiter beruht auf
transparentem
Vergütungssystem**

Neben den vertraglich festgelegten Gehaltskomponenten stehen den Mitarbeitern unter anderem ein Fahrtkostenzuschuss, der vergünstigte Einkauf von HUGO BOSS Produkten sowie die Nutzung des Kunst- und Kulturangebots im Rahmen der Sponsoringaktivitäten zu.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

HUGO BOSS muss sich Saison für Saison im Wettbewerb des globalen Bekleidungsmarkts beweisen und Kollektionen entwickeln, die den hohen Ansprüchen an Design und Qualität der Kunden Rechnung tragen. Die am Anfang der Wertschöpfungskette stehenden Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten haben entscheidenden Einfluss auf die vom Kunden wahrgenommene Innovationsstärke und designerische Kompetenz des Unternehmens. Zudem kann durch die Verwendung innovativer Entwicklungs- und Verarbeitungstechniken ein wichtiger Beitrag zur Steigerung der Effizienz des gesamten Produkterstellungsprozesses geleistet werden. Innovation nimmt daher eine zentrale Rolle für den Erfolg des Unternehmens ein und ist als einer von fünf Werten fest in das Unternehmensleitbild des Konzerns integriert.

Forschung und Entwicklung wichtiger Bestandteil der Kollektionserstellung

HUGO BOSS versteht Forschung und Entwicklung (F&E) als wichtiges Element im Produktentstehungsprozess, der die Umsetzung einer kreativen Idee in ein kommerzialisierbares Produkt umfasst. Dieser Prozess beinhaltet als Ausgangspunkt die systematische Identifikation von Modetrends, die Analyse von Markt- und Abverkaufsdaten sowie die Auswertung des Konsumentenfeedbacks, um die Kundenbedürfnisse bestmöglich einschätzen zu können. Im Produktentwicklungsprozess im engeren Sinne äußert sich Innovation vor allem in der Verwendung neuartiger Materialien, innovativer Schnitte und Muster sowie qualitäts- und effizienzsteigernder Verarbeitungstechniken.

Bei HUGO BOSS trifft Innovation auf Kontinuität

Als einer der Weltmarktführer im Premium- und Luxussegment des globalen Bekleidungsmarkts ist es für HUGO BOSS von größter Bedeutung, dem Kunden Saison für Saison modische, innovative Produkte zu präsentieren und so immer wieder neue Kaufanreize zu bieten. Gleichzeitig erwartet der Kunde von HUGO BOSS Produkten in jeder Kollektion eine gleichbleibend hohe Produktqualität, absolute Passformsicherheit und eine unverkennbare Designhandschrift. Der Entwicklungsfokus bei HUGO BOSS liegt daher darauf, sowohl die Ansprüche an Qualität, Passformsicherheit und konsistente Markenführung als auch an ausgezeichnetes und innovatives Design zu erfüllen.

Enges Zusammenspiel von Kreativabteilung und technischer Entwicklung

Der Forschungs- und Entwicklungsprozess steht am Anfang der Wertschöpfungskette und spielt daher eine entscheidende Rolle für den späteren Kollektionserfolg.

Im ersten Schritt des Produktentstehungsprozesses definiert das Kreativmanagement die Kollektionsaussage, entwirft die Farb-, Themen-, Form- und Oberstoffkonzepte und legt angestrebte Produktpreise fest. Die Erkenntnisse aus der Analyse der Abverkäufe der Spiegelsaison fließen darin ein. Um sich frühzeitig über aktuelle Farb- und Stofftrends sowie neuartige Verarbeitungstechniken zu informieren, besuchen die Designabteilungen mehrmals im Jahr spezialisierte Fachmessen. Auf der Suche nach neuen Ideen lassen sich die Kreativteams darüber hinaus von Eindrücken inspirieren, die sie unter anderem in den Bereichen Architektur, Design und Kunst, aber auch in Bezug auf neue Technologien sowie gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen sammeln. So wurde die Herbstkollektion der Womenswear im Jahr 2013 beispielsweise von den Werken des US-amerikanischen

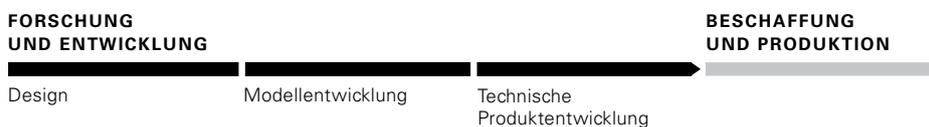
Fotografen Man Ray inspiriert. In klaren Schnitten, verspielten Prints und Art déco-Details wurde hier kunstvoller Luxus mit den Formen des Surrealismus vereint. In diesem ersten Schritt der Produktentstehung greifen die Designteams in begrenztem Umfang auch auf externe Berater wie beispielsweise Trendscouts zurück, um Modetrends noch frühzeitiger zu erkennen.

In einem zweiten Schritt übergibt die Kreativabteilung ihre Skizzen an die Modellabteilung (Pattern Design), wo die kreativen Ideen zunächst schnitttechnisch auf ihre Umsetzbarkeit geprüft werden. Anschließend werden die Modelle in der technischen Entwicklung zu Prototypen weiterentwickelt. Die Weiterentwicklung der verwendeten Materialien sowie innovativer Produktionstechniken wird dabei in enger Kooperation mit den Lieferanten erarbeitet. Die Prototypen durchlaufen ausgiebige Tests, bei denen unter anderem die für eine spätere Serienfertigung nötigen Daten zu den physikalischen Eigenschaften der Stoffe gewonnen werden.

An die Phase der Prototypenerstellung schließt sich das sogenannte Sampling an, das heißt die Anfertigung einer Musterkollektion und deren Präsentation und Verkauf an die internationalen Großhandelskunden. Es folgen die Produktion der bestellten Teile und deren Verkauf über die konzerneigenen Einzelhandelsgeschäfte und den Großhandelskanal an die Endkunden.

In allen Phasen ist die schnittstellenübergreifende Zusammenarbeit aller Beteiligten, auch unter Einbezug externer Zulieferer und Technologiepartner, unerlässlich, um eine hohe Produktqualität zu sichern und die Effizienz des Forschungs- und Entwicklungsprozesses zu maximieren.

02|17 PRODUKTENTSTEHUNGSPROZESS BEI HUGO BOSS



Um die technische Produktentwicklung weiter zu vereinfachen und zu beschleunigen, nutzt das Unternehmen vor allem bei Hemden, Jersey, Knitwear, Blusen, Kleidern, Anzügen und Schuhen zunehmend eine computerbasierte Virtualisierungstechnik. Bei der virtuellen Produktentwicklung werden die kreativen Ideen der Designer zunächst in digitale 2D-Schnittmuster und anschließend in 3D-Simulationen des fertigen Produkts umgewandelt. Mit Hilfe dieser 3D-Prototypen ist es möglich, verschiedene Farb- und Stoffvarianten sowie die Verwendung unterschiedlicher verarbeitungstechnischer Details virtuell darzustellen. Die virtuellen Prototypen können mit den am Prozess beteiligten internen Ansprechpartnern direkt am PC diskutiert und flexibel angepasst werden. Durch die enge Kooperation zwischen den Entwicklungsteams können die Produkte so nicht nur schneller, sondern durch den geringeren Bedarf an physischen Prototypen auch kostengünstiger entwickelt werden. Die Verwendung der 3D-Technologie ermöglicht es, den Bedarf an physischen Prototypen in bestimmten Produktkategorien um bis zu 20 % zu verringern.

Innovative Virtualisierungstechnik vereinfacht Entwicklungsprozess

Zukünftig soll die Technik auf sämtliche Produktkategorien ausgeweitet und auch bereits bei der Abstimmung mit den Lieferanten angewendet werden. Zudem sollen die vielfältigen Möglichkeiten der Virtualisierung bereits in der kreativen Designphase sowie beim Verkauf der Produkte an Handelspartner und Endkunden zum Einsatz kommen. So bietet die Technik beispielsweise die Möglichkeit, bei der Präsentation der Kollektionen in den weltweiten Showrooms zur Veranschaulichung unterschiedlicher Oberstoff- oder Farbvarianten virtuelle statt physische Musterteile einzusetzen, was den Ressourceneinsatz deutlich optimiert.

Organisationsstruktur schafft durchgängigen Entwicklungsprozess

Die Organisationsstruktur des HUGO BOSS Konzerns ist darauf ausgerichtet, die verschiedenen Schritte des Produktdesign-, Produktentwicklungs- und Beschaffungsprozesses sehr eng aufeinander abzustimmen. Das Marken- und Kreativmanagement wird dabei anhand der Produktdivisionen Clothing, Sportswear, Womenswear sowie Shoes and Accessories organisiert. Durch diese Organisationslogik wird somit unter anderem eine unmittelbare Anbindung der Kreativbereiche an die für die Modell- und die technische Entwicklung verantwortlichen Produktdivisionen sowie die Beschaffungs- beziehungsweise Produktionsaktivitäten erreicht. Dies gewährleistet eine direktere Kommunikation aller an der Produktentwicklung beteiligten Verantwortlichen und Effizienzgewinne hinsichtlich Qualität, Geschwindigkeit und Kosten.

Entwicklungsarbeit auf fünf Standorte verteilt

Die Innovations- und Entwicklungsarbeit ist bei HUGO BOSS in den fünf Entwicklungszentren in Metzingen (Deutschland), New York City (USA), Coldrerio (Schweiz), Morrovalle (Italien) und Scandicci (Italien) organisiert. In der Konzernzentrale in Metzingen nutzt das Unternehmen die langjährige Erfahrung industrieller Textilfertigung für richtungsweisende kreative und technische Produktentwicklungen im Kernbereich der klassischen Konfektion sowie in der Freizeit- und Sportbekleidung. Seit der Ernennung Jason Wus zum Artistic Director werden die Kollektionen der BOSS Womenswear teilweise in einem Designstudio in New York City entworfen. Im Kompetenzzentrum in Coldrerio liegt sowohl die Verantwortung für die Entwicklung der textilen Produktgruppen Hemden, Krawatten und Strickware als auch die übergeordnete Betreuung für Schuhe und Lederaccessoires sowie Bodywear. An den italienischen Standorten in Morrovalle und Scandicci liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung von Schuhen und Lederaccessoires.

Knapp 550 Mitarbeiter im Bereich F&E

In den Kreativ- und Entwicklungsabteilungen des HUGO BOSS Konzerns arbeiten gelernte Modedesigner, Schneider, Schuh- und Bekleidungstechniker sowie Ingenieure. Im Jahr 2013 belief sich die Zahl der Beschäftigten im Bereich Forschung und Entwicklung auf 549 Mitarbeiter (2012: 553). → **Mitarbeiter**

02|18 ANZAHL MITARBEITER F&E ZUM 31. DEZEMBER

| | | |
|------|--|-----|
| 2013 |  | 549 |
| 2012 |  | 553 |
| 2011 |  | 492 |
| 2010 |  | 445 |
| 2009 |  | 427 |

Die Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen setzen sich zum Großteil aus Personalaufwand und sonstigen betrieblichen Aufwendungen zusammen. Wie in den vergangenen Jahren wurde auch 2013 der Großteil der Kosten für Forschung und Entwicklung zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Ein Teil der produktionsnahen Entwicklungsaufwendungen ist darüber hinaus anteilig in den Herstellungskosten der Vorräte enthalten. Es wurden keine Forschungs- und Entwicklungskosten als selbsterstellte immaterielle Vermögenswerte aktiviert. Die gesamten konzernweiten Ausgaben im Zusammenhang mit der Kollektionserstellung stiegen im abgelaufenen Geschäftsjahr um 4 % auf 59 Mio. EUR (2012: 57 Mio. EUR). Personalkosten machten mit 69 % den größten Anteil am Forschungs- und Entwicklungsaufwand aus (2012: 70 %). Das Verhältnis von Forschungs- und Entwicklungsaufwand zum Konzernumsatz betrug im abgelaufenen Geschäftsjahr unverändert 2 % (2012: 2 %).

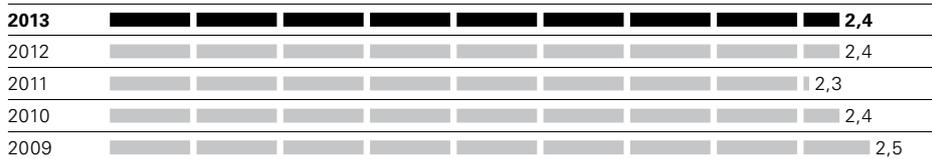
**Moderater Anstieg
des F&E-Aufwands**

02|19 F&E-AUFWENDUNGEN¹
(in Mio. EUR)



¹ Einige dargestellte Beträge weichen aufgrund vorgenommener Änderungen der Rechnungslegungsmethode und Korrekturen von den in Vorjahren berichteten Werten ab (zu Einzelheiten siehe Konzernanhang, Änderung der Rechnungslegungsmethode/Korrekturen, S. 170 ff.).

02|20 F&E-AUFWENDUNGEN¹
(in % vom Umsatz)



¹ Einige dargestellte Beträge weichen aufgrund vorgenommener Änderungen der Rechnungslegungsmethode und Korrekturen von den in Vorjahren berichteten Werten ab (zu Einzelheiten siehe Konzernanhang, Änderung der Rechnungslegungsmethode/Korrekturen, S. 170 ff.).

BESCHAFFUNG UND PRODUKTION

Das Ziel der Beschaffungs- und Produktionsaktivitäten von HUGO BOSS ist es, Produkte von höchster Qualität zu wettbewerbsfähigen Kosten und unter Einhaltung strikter Sozial- und Umweltstandards zu beschaffen und termingerecht an die Einzelhandelspartner und eigenen Stores auszuliefern. Um dieses Ziel zu erreichen, arbeitet HUGO BOSS beständig daran, durch eine gezielte Lieferantenauswahl, die fortlaufende Vertiefung der bestehenden Lieferantenbeziehungen und die Einhaltung höchster produktionstechnischer Standards fehlerfreie, effiziente und nachhaltige Beschaffungs- und Produktionsprozesse zu gewährleisten.

Großteil der Produktion durch unabhängige Lieferanten

Für HUGO BOSS als international produzierendes und wirtschaftendes Unternehmen sind eingespielte, standardisierte und systemunterstützte Beschaffungs- und Produktionsprozesse ein bedeutender Erfolgsfaktor. Nur so können die termingerechte Warenverfügbarkeit auf der Verkaufsfläche und die exzellente Qualität, die der Kunde von HUGO BOSS Produkten gewohnt ist, gewährleistet werden. 20 % des gesamten Warensortiments werden in HUGO BOSS eigenen Werken gefertigt (2012: 20 %), 80 % des Sortiments werden von unabhängigen Lieferanten in Lohnfertigung hergestellt oder als Handelsware bezogen (2012: 80 %). Indem der Konzern einen erheblichen Teil seines Produktangebots in der klassischen Konfektion selbst produziert, besitzt und erweitert er ständig wesentliches Know-how und optimiert Qualität sowie Warenverfügbarkeit.

Eigene Produktionsstätten bestehen in Izmir (Türkei), dem größten eigenen Produktionsstandort, Cleveland (USA), Metzingen (Deutschland), Radom (Polen) und Morrovalle (Italien). In Izmir werden vor allem Anzüge, Hosen, Sakkos, Hemden und klassische Damenoberbekleidung produziert. Im Werk in Cleveland fertigt HUGO BOSS Anzüge für den amerikanischen Markt. Am Standort Metzingen werden neben Prototypen, Musterteilen und Einzelbestellungen vor allem Anzüge, Sakkos und Hosen in Kleinserie produziert. Insbesondere stellt HUGO BOSS hier die maßgefertigten „Made to Measure“-Anzüge her. Der Produktionsfokus in Radom und Morrovalle liegt auf der Fertigung von Schuhen.

Strategische Steuerung des Lieferantennetzwerks als Erfolgsfaktor

Vor dem Hintergrund seines breiten Produktspektrums in den Bereichen Bekleidung und Accessoires im Premium- und Luxussegment greift HUGO BOSS auf ein hinreichend großes Netzwerk von spezialisierten Zulieferbetrieben zurück. Durch eine optimierte Kapazitätsauslastung konnte dabei die Zahl der Zulieferbetriebe im vergangenen Jahr reduziert und das Beschaffungsvolumen auf eine geringere Anzahl von Lieferanten konzentriert werden. So arbeitete der Konzern im Jahr 2013 im Handelswaren- und Lohnfertigungsbereich mit knapp 300 Lieferanten zusammen (2012: 320). Das Einkaufsvolumen wird grundsätzlich auf ein weltweites Netzwerk von Lieferanten verteilt, um das Risiko zu streuen und sich möglichst unabhängig von einzelnen Beschaffungsmärkten und Produktionsbetrieben zu machen. So machte der größte unabhängige Lieferant nur 7 % des gesamten Einkaufsvolumens des HUGO BOSS Konzerns aus (2012: 8 %). → **Risiko- und Chancenbericht**

Objektive Auswahlkriterien als Grundlage der Lieferantenauswahl

Bei der Lieferantenauswahl werden klar definierte produktionstechnische Anforderungen zugrunde gelegt. Das wichtigste Kriterium stellt die Einhaltung der hohen Qualitäts- und Verarbeitungsanforderungen dar. Daneben werden unter anderem die Liefertreue, die technische Ausstattung und Innovationsfähigkeit, die finanzielle Stärke sowie die Kosteneffizienz

des Lieferanten bei der Auswahl berücksichtigt. Die strikte Beachtung der vertraglich vereinbarten Sozialstandards ist unabdingbare Voraussetzung für die Aufnahme einer Geschäftsbeziehung. → **Nachhaltigkeit**

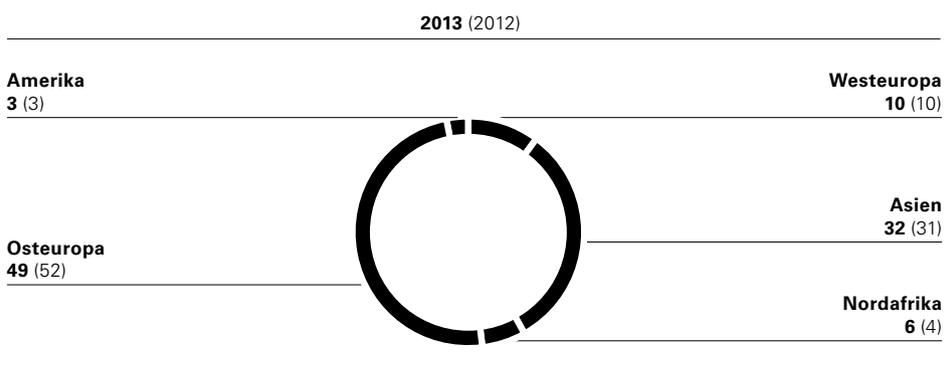
Die Beschaffungsaktivitäten werden nach Rohwarenbezug, in Lohnfertigung produzierter Ware und bezogener Handelsware unterschieden. Im Bereich der Rohware werden hauptsächlich Stoffe, aber auch Zutaten wie Innenfutter, Knöpfe, Garne oder Reißverschlüsse eingekauft. Der Großteil der selbst und in Lohnfertigung verarbeiteten Rohware kommt dabei aus Europa. Stoffe werden vorrangig von langjährigen Stofflieferanten aus Italien bezogen.

In Lohnfertigung werden primär Anzüge, Sakkos und Hosen produziert. HUGO BOSS arbeitet in diesen Produktgruppen hauptsächlich mit Betrieben in Osteuropa zusammen. Für die in Lohnfertigung erstellten Produkte bekommt der Lieferant neben den Schnitten die zu verwendenden Stoffe und Zutaten gestellt. Im Gegensatz dazu ist die Beschaffung im Bereich Sportswear stark auf Handelsware ausgerichtet, die hauptsächlich aus Asien und Osteuropa bezogen wird. Bei dieser Art der Beschaffung werden die Lieferanten je nach Bedarf von HUGO BOSS mit den benötigten Schnittmustern versorgt, decken sich aber eigenständig mit Rohmaterialien ein. Die Produktkategorien Schuhe und Lederaccessoires werden mit Ausnahme der klassischen Schuhkollektion, die in den unternehmenseigenen Werken in Italien und Polen produziert wird, vorrangig von Handelspartnern aus Asien und Europa bezogen.

Nach wertmäßiger Betrachtung wird knapp die Hälfte aller HUGO BOSS Produkte in Osteuropa und der Türkei produziert (49 %, 2012: 52 %). Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang das eigene Werk in der Türkei, das 15 % des gesamten Beschaffungsvolumens ausmacht (2012: 15 %). 32 % der Produkte kommen aus Asien (2012: 31 %). China ist in dieser Region weiterhin das wichtigste Zulieferland. Der Rest der Ware stammt aus Westeuropa (10 %, 2012: 10 %), Nordafrika (6 %, 2012: 4 %) und Amerika (3 %, 2012: 3 %).

Beschaffungsformen unterscheiden sich nach Produktgruppen

02|21 REGIONALE VERTEILUNG DES BESCHAFFUNGS- UND PRODUKTIONSVOLUMENS
(in %)



Der Konzern hat großes Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit mit seinen Lieferanten. Nur durch die gemeinsame Weiterentwicklung des Fertigungs-Know-hows kann die exzellente Verarbeitungsqualität gewährleistet werden, für die HUGO BOSS Produkte weltweit bekannt sind. Um eine schnelle Reaktion auf Marktentwicklungen zu ermöglichen und die Vorlaufzeiten zu minimieren, ist eine enge Abstimmung zwischen den produzierenden Betrieben und der technischen Entwicklungsabteilung im HUGO BOSS

Enge Lieferantenbeziehung von strategischer Bedeutung

Konzern unentbehrlich. So werden produktionstechnische Erwägungen zu einem sehr frühen Zeitpunkt in den Produktentwicklungsprozess integriert. Ebenso fließt das Feedback der Lieferanten zu den verarbeiteten Stoffen und Schnitten der vergangenen Kollektionen in die Konzeption der neuen Entwürfe mit ein. → **Forschung und Entwicklung**

Komplexitätsreduktion erhöht Effizienz in der Beschaffung

Um Kostensteigerungen in den Beschaffungsprozessen, vor allem aufgrund von höheren Lohnkosten, wirksam begegnen zu können, sind ständige Effizienzverbesserungen in der gesamten Lieferkette notwendig. Ein wichtiger Hebel ist dabei die Sicherstellung einer saisonal gleichmäßigen Auslastung der Kapazitäten bei den Lieferanten mit möglichst hohen Losgrößen. In diesem Zusammenhang spielen die Core Range und die mit ihr einhergehende Reduktion der Kollektionskomplexität eine wichtige Rolle. So wurde die Komplexität der Kollektionen in den letzten Jahren um knapp ein Drittel reduziert. Im Geschäftsjahr 2013 konnte dabei eine Verringerung um 10 % im Vorjahresvergleich erreicht werden. Ebenso prüft der Konzern fortlaufend die regionale Optimierung seiner Beschaffungsaktivitäten vor dem Hintergrund divergierender Lohnkostenentwicklungen und sich verändernder Industriestrukturen und Fertigungskompetenzen in den einzelnen Märkten.

Systemseitige Anbindung der Lieferanten steigert Effizienz in der Lieferkette

Der Konzern arbeitet darüber hinaus weiter daran, seine Planungs-, Produktions- und Logistikprozesse systemseitig zu optimieren. Zu diesem Zweck wurde die einheitliche elektronische Anbindung der Zulieferbetriebe an das Unternehmen in den vergangenen Jahren weiter ausgebaut und somit die Transparenz der Warenflüsse über die gesamte Beschaffungskette hinweg weiter verbessert. So vereinfacht beispielsweise eine internetbasierte Lieferantenplattform die Kommunikation mit den Zulieferbetrieben. Auch macht der systemseitige Informationsaustausch es möglich, Aufträge bedarfsorientiert und kundenspezifisch zu bündeln und frühzeitig und kostengünstig die benötigten Produktionskapazitäten beim Lieferanten zu reservieren. Anhand einer ständigen Statusangabe kann der Auftrag je nach Dringlichkeit gesteuert werden, so dass die Ware termingerecht ausgeliefert werden kann. Die engere Vernetzung mit den Lieferanten ermöglicht es zudem, auch kurzfristige Nachbestellungen kosteneffizient und mit geringer Reaktionszeit zu erfüllen. Besonders relevant ist dies für das sogenannte Replenishment-Geschäft, das die kurzfristige Belieferung der Handelspartner vor allem mit dem ständig verfügbaren Basissortiment abdeckt.

Qualitätssicherung umfasst gesamten Produktionsprozess

HUGO BOSS stellt höchste Anforderungen an die Qualität seiner Produkte. Um sie zu erfüllen, setzt die Qualitätsprüfung unmittelbar dort an, wo das Produkt entsteht – beim Lieferanten selbst. So werden den Produktionsbetrieben standardisierte Qualitäts- und Verarbeitungshandbücher zur Verfügung gestellt, in denen die Anforderungen dokumentiert sind. Für die HUGO BOSS eigenen Werke werden die wichtigsten qualitätsrelevanten Prozesse zudem in einem Prozesshandbuch beschrieben und unterliegen mit der ISO 9001-Zertifizierung einer ständigen Optimierung.

Um den hohen Qualitätsanforderungen zu genügen und Fertigungstoleranzen zu minimieren, ist der Fertigungsprozess, wo ökonomisch sinnvoll, automatisiert. Die Einhaltung der Fertigungsstandards wird zudem durch fixe, technisch unterstützte Kontrollen, die stets an bestimmten Arbeitsschritten innerhalb der Produktionslinie durchgeführt werden, sichergestellt. Des Weiteren erfolgen regelmäßig Stichproben einzelner Arbeitsschritte.

NACHHALTIGKEIT

HUGO BOSS handelt verantwortungsvoll. Diesem Grundsatz und den damit verbundenen Herausforderungen stellt sich der Konzern operativ und strategisch. Das Prinzip der Exzellenz, das in seinem Ursprung den produktbezogenen Anspruch des Unternehmens an sich selbst beschreibt, leitet auch das Handeln des Unternehmens entlang der gesamten Wertschöpfungskette – beginnend bei Entwicklungs- und Produktionsprozessen über das Beschaffungs- und Personalmanagement bis hin zum gesellschaftlichen Engagement.

Mit seinen Produkten will HUGO BOSS Menschen weltweit dazu inspirieren, ihrem individuellen Lebensstil Ausdruck zu verleihen und ihr Erfolgspotenzial auszuschöpfen. Kunden erwarten dafür exzellente Produkte, die auch den Aspekt der Nachhaltigkeit als festen Bestandteil aller Prozesse berücksichtigen. Über sein verantwortungsbewusstes Handeln und langfristiges Denken schafft der Konzern einen Mehrwert – für Kunden, Aktionäre, Geschäftspartner, Mitarbeiter und die Gesellschaft. Nachhaltigkeit ist damit fester Bestandteil des Unternehmensleitbilds von HUGO BOSS, seiner Strategie und seiner Geschäftsprozesse.

Aus dem Grundsatz „Wir handeln verantwortungsvoll“ wurden im Geschäftsjahr 2013 Ziele für Nachhaltigkeit bei HUGO BOSS abgeleitet und bereits bestehende Handlungsfelder konkretisiert und erweitert. Sie bilden den strategischen Rahmen für die Aktivitäten, mit denen der Konzern die globalen Herausforderungen und Erwartungen seiner Stakeholder aufgreift und in verantwortliches Handeln umsetzt.

02|22 VERANTWORTLICHES HANDELN

Wir handeln verantwortungsvoll

| | | |
|---------------------|---|---|
| Wir |  | Stakeholderorientiert handeln |
| Umwelt |  | Natürliche Ressourcen bewahren |
| Mitarbeiter |  | Fair beschäftigen und zielorientiert fördern |
| Partner |  | Verantwortungsbewusst zusammenarbeiten |
| Produkt |  | Ideen für morgen entwickeln |
| Gesellschaft |  | Gemeinsame Werte schaffen |

Die Handlungsfelder wurden im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse formuliert. Sie definieren die zentralen Nachhaltigkeitsherausforderungen für HUGO BOSS und werden gemeinsam mit dem Berichtsstandard der Global Reporting Initiative (GRI) die Grundlage für die zukünftige Berichterstattung zu den Nachhaltigkeitsleistungen und -zielen des Konzerns bilden.

In allen Handlungsfeldern will sich der Konzern kontinuierlich verbessern und hat sich, entsprechend den aus der Wesentlichkeitsanalyse resultierenden Prioritäten, ambitionierte Ziele gesetzt. Um den Fortschritt des Konzerns und die Umsetzung dieser Ziele messbar zu machen, strebt HUGO BOSS mittelfristig die Aufnahme in den Dow Jones Sustainability Index an.

Wir.
**„Stakeholderorientiert
handeln“**

Im Rahmen seines Nachhaltigkeitsmanagements stellt sich HUGO BOSS dem Dialog mit seinen Stakeholdern. Deren vielfältige Erwartungen und Anforderungen begreift das Unternehmen als Chance, um für beide Seiten Werte zu schaffen. Mit wissenschaftlichen Institutionen, in branchenübergreifenden Initiativen und in Kooperationen mit Nichtregierungsorganisationen wird HUGO BOSS im Jahr 2014 den bestehenden Dialog vertiefen. Dazu gehört auch die ausgeweitete Berichterstattung über die eigenen Aktivitäten.

Einen ebenso hohen Stellenwert nimmt die Verbreitung des Nachhaltigkeitsgedankens innerhalb der Organisation ein. Das Management plant deshalb, die in den Handlungsfeldern Umwelt, Mitarbeiter, Partner, Produkt und Gesellschaft festgeschriebenen Unternehmensziele ab dem kommenden Jahr auch in den individuellen Zielvereinbarungen der Führungskräfte zu verankern.

Umwelt.
**„Natürliche Ressourcen
bewahren“**

Der Schutz von Umwelt und Klima hat für HUGO BOSS hohe Priorität. Über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg sollen die Umweltauswirkungen kontinuierlich verringert werden – von der Beschaffung der Rohstoffe über die Entwicklung und Herstellung der Produkte bis hin zu deren Transport und Handel. HUGO BOSS verfolgt das Ziel, bis 2020 seine spezifischen CO₂-Emissionen (Scope 1 und 2 Greenhouse Gas Protocol) im Verhältnis zum Umsatz deutlich zu reduzieren. Hierfür verfolgt der Konzern unterschiedliche Maßnahmen.

So beziehen die Verwaltungsgebäude der HUGO BOSS AG bereits zu 84 Prozent Energie aus erneuerbaren Quellen. HUGO BOSS Ticino (Schweiz) wird bereits seit 2010 mit Strom versorgt, der zu 100 Prozent aus regenerativen Quellen stammt. Das im Jahr 2012 für die Verwaltungsgebäude der HUGO BOSS AG eingeführte Energiemanagement nach ISO 50001 wurde im Jahr 2013 erfolgreich re-auditiert. HUGO BOSS hat sich zum Ziel gesetzt, die Gebäudeeffizienz kontinuierlich zu verbessern. Bei allen Neubauten von eigenen Betriebsimmobilien werden anerkannte Nachhaltigkeitszertifizierungen angestrebt. In diesem Zusammenhang wurde 2013 ein wichtiger Meilenstein erreicht: Die Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) zeichnete das neue Verwaltungsgebäude in Metzingen als einen der drei nachhaltigsten Büro- und Verwaltungsneubauten in Deutschland mit dem „Gold“-Zertifikat aus. Für das neue Liegewarenlager in Filderstadt strebt HUGO BOSS ebenfalls eine „Gold“-Zertifizierung an.

Der Konzern hat darüber hinaus auch Maßnahmen ergriffen, um die in den Logistik- und Distributionsprozessen entstehenden CO₂-Emissionen (Scope 3) zu verringern. Die Veränderung von globalen Transportwegen führte in diesem Zusammenhang bereits zu einer deutlichen Reduktion.

Ebenso wurde die Umweltverträglichkeit verwendeter Verpackungen kritisch analysiert. In der Konsequenz werden alle Papiertragetaschen der Kernmarke BOSS im Jahr 2014 auf ein umweltfreundliches Recyclingpapier (Post Consumer Recycled) umgestellt und entsprechen damit den strengsten ökologischen Standards.

Die Unternehmensvision von HUGO BOSS – Menschen dazu zu inspirieren, ihr Erfolgspotenzial auszuschöpfen – ist im Umgang mit den Mitarbeitern handlungsleitend.

Der HUGO BOSS Verhaltenskodex bildet die Basis für die Zusammenarbeit im Unternehmen und mit externen Partnern. Er ist für alle Mitarbeiter verbindlich. Der Kodex formuliert unter anderem grundsätzliche Anforderungen an das Verhalten im Geschäftsbetrieb, enthält Vorschriften zur Vermeidung von Interessenkonflikten, regelt die Themen Datenschutz, Gesundheitsschutz sowie Arbeitssicherheit und verbietet Korruption und Bestechung. Innerhalb dieser Regeln haben die Führungskräfte die Verantwortung, gemeinsam mit den Mitarbeitern eine durch die Unternehmenswerte Qualität, Leidenschaft, Respekt, Kooperation und Innovation geprägte Kultur zu gestalten. → **Mitarbeiter**

Verschiedene Projekte tragen dazu bei, die HUGO BOSS Unternehmenswerte in konkretes Handeln zu übersetzen. So bietet die Initiative INNOVATION den Mitarbeitern die Möglichkeit, eigene Ideen zur Verbesserung unternehmenskultureller Aspekte sowie bestehender Prozesse und Leistungen einzubringen. Die Vorschläge werden von einem Fachgremium nach transparenten Kriterien beurteilt und im Falle ihrer Umsetzung prämiert. Damit fördert HUGO BOSS den wertschätzenden und konstruktiven Dialog mit Mitarbeitern über alle Hierarchiestufen hinweg. Das Projekt EVOLUTION ermöglicht es den Mitarbeitern ferner, an der Verbesserung und Beschleunigung von Prozessen im Unternehmen mitzuwirken. Getragen von der Beteiligung und Selbstverantwortung der Mitarbeiter steigert diese Initiative die Flexibilität und Effizienz des Unternehmens und fördert einen schonenden Umgang mit Ressourcen.

Diversity ist bei HUGO BOSS als international tätigem und geprägtem Unternehmen gelebte Wirklichkeit. Sie bedeutet für den Konzern die Anerkennung der gesellschaftlichen Vielfalt und die Sicherstellung der Chancengleichheit für alle Mitarbeiter im Unternehmen – unabhängig von Nationalität, Geschlecht, religiöser und politischer Gesinnung, sexueller Orientierung, Alter oder möglicher Behinderung. Diversity ist damit eine Bereicherung der Unternehmenskultur und ein klarer Erfolgsfaktor im internationalen Wettbewerb. Den hohen Stellenwert, den Diversity im Unternehmen einnimmt, hat der Konzern zudem mit dem Beitritt zur „Charta der Vielfalt“ unterstrichen.

Ein breitgefächertes Angebot an Trainings- und Weiterbildungsmöglichkeiten unterstützt Mitarbeiter und Führungskräfte dabei, sich persönlich weiterzuentwickeln. Durch vielfältige Sport- und Gesundheitsangebote sowie ein Programm zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt HUGO BOSS seine Mitarbeiter auch hinsichtlich einer gesunden Work-Life-Balance. → **Mitarbeiter**

Mitarbeiter.
**„Fair beschäftigen und
zielorientiert fördern“**

Partner.
**„Verantwortungsbewusst
zusammenarbeiten“**

Social Compliance und Umweltschutz sind die Schwerpunkte des Nachhaltigkeitsengagements in der globalen Lieferkette von HUGO BOSS. Die Einhaltung von Menschenrechts- und Umweltstandards insbesondere auch in Schwellenländern zu gewährleisten, ist für das Unternehmen von zentraler Bedeutung.

HUGO BOSS verpflichtet demnach sich und seine Lieferanten zur Einhaltung der international anerkannten arbeits- und sozialrechtlichen Standards nach den Konventionen der International Labour Organization (ILO) und der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen. Die darauf aufbauenden Sozialstandards sind fester Bestandteil der vertraglichen Regelungen mit den Lieferanten. Neue Lieferanten werden vor Aufnahme einer dauerhaften Geschäftsbeziehung stets hinsichtlich der Erfüllung der Sozialstandards auditiert. In den Sozialstandards sind folgende Punkte geregelt: Einhaltung von nationalen Gesetzen, Verbot von Kinderarbeit, Verbot von Zwangsarbeit, maximale Arbeitszeiten, menschenwürdige Arbeitsbedingungen, Diskriminierungsverbot, Zahlung angemessener Löhne, gesunde und sichere Arbeitsbedingungen, Anspruch auf Koalitionsfreiheit und Tarifverhandlung sowie ein bewusster Umgang mit der Umwelt. Gibt es keine ausreichende nationale Gesetzgebung, die beispielsweise Arbeitszeiten und angemessene Löhne definiert, so setzen die HUGO BOSS Sozialstandards den Mindeststandard.

Lohnfertiger und Handelswarenlieferanten, die einen relevanten Umsatz mit HUGO BOSS generieren, werden weltweit in regelmäßigen Audits überprüft. Diese werden sowohl von eigenen Auditoren als auch in Zusammenarbeit mit erfahrenen externen Dienstleistungspartnern durchgeführt. Die Audits stellen die Einhaltung der Sozialstandards sicher und dienen der Unterstützung der HUGO BOSS Lieferanten, sich auf dem Gebiet des Social Managements weiterzuentwickeln.

Das Auditergebnis fließt mit in eine halbjährliche Lieferantenbewertung ein. Werden Verstöße gegen die Sozialstandards oder die gesetzlichen Vorgaben festgestellt, wird mit dem Lieferanten ein verbindlicher Maßnahmenplan ausgearbeitet und eine erneute Umsetzungskontrolle vereinbart. In Ausnahmefällen, wie bei wiederholten Verwarnungen ohne eingeleitete Verbesserungen oder schwerwiegenden Verstößen gegen die Sozialstandards, behält sich HUGO BOSS das Recht vor, die Zusammenarbeit zu beenden. Grundsätzlich setzt das Unternehmen im Rahmen der Lieferantenentwicklung jedoch auf gemeinsam definierte, kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen im Rahmen langfristiger Partnerschaften.

Die HUGO BOSS Sozialstandards verpflichten die Lieferanten, die lokalen und nationalen Umweltgesetze zu erfüllen sowie an ihren Standorten das notwendige Bewusstsein zu schaffen, um ihre Umweltauswirkungen kontinuierlich zu verbessern. Dabei berät HUGO BOSS seine Partner wo möglich, um einen kontinuierlichen Wissenstransfer sicherzustellen.

Um noch mehr Einfluss auf die Einhaltung guter Arbeits- und Sozialbedingungen zu bekommen, strebt der Konzern an, die HUGO BOSS Sozialstandards in den transparenten und allgemeinverbindlichen Standard einer Social Compliance-Initiative zu überführen und gemeinsam auf deren Einhaltung in der globalen Lieferkette von HUGO BOSS hinzuwirken. Aus diesem Grund plant HUGO BOSS einer solchen Initiative im Jahresverlauf 2014 beizutreten.

Als international führendes Unternehmen im Premium- und Luxussegment der Bekleidungsindustrie ist es für HUGO BOSS selbstverständlich, auch der Verantwortung gegenüber den Verbrauchern gerecht zu werden. Für seine Kollektionen verwendet der Konzern ausschließlich Materialien, die hohe Qualitätsansprüche erfüllen und er stellt sicher, dass HUGO BOSS Produkte nicht gesundheitsgefährdend sind.

HUGO BOSS verpflichtet demnach jeden Lieferanten, eine Garantieerklärung zur Einhaltung der sogenannten Restricted Substances List (RSL) zu unterzeichnen. Die RSL gibt vor, dass die eingesetzten Materialien den jeweiligen Landesgesetzen sowie den häufig über die gesetzlichen Minimalbestimmungen hinausgehenden internen Richtlinien des Konzerns entsprechen müssen und weder im Fertigungsprozess noch bei der Verwendung gesundheitsschädlich sein dürfen. HUGO BOSS unterstützt diese Prävention durch aktive Schadstofftests, die in akkreditierten Laboren durchgeführt werden und die Sicherheit und Qualität der Produkte dauerhaft gewährleisten.

Ebenso misst HUGO BOSS der Vermeidung von Gesundheitsgefahren in den Produktionsbetrieben eine hohe Bedeutung bei. Vor diesem Hintergrund verzichtet der Konzern auf das sogenannte Sandblasting. Das Verfahren bezeichnet die Verwendung von Sandstrahlen als Veredelungsmethode bei Denim-Produkten, um einen „Used“-Effekt zu erzielen. Wird dabei Quarzsand ohne ausreichende Schutzmaßnahmen eingesetzt, kann dies zu schweren Gesundheitsschäden bei den Mitarbeitern führen. Ferner setzt der Konzern keine anderweitige Strahltechnik ein und verzichtet damit auch auf alternative Strahlmittel.

Tier- und Artenschutz sind ebenso zentrale Grundsätze der Produktverantwortung von HUGO BOSS. Der Konzern respektiert den Artenschutz und unterstützt damit die Erhaltung der Artenvielfalt. Tierversuche, nicht artgerechte Tierzucht- und Tierhaltungsmethoden werden folgerichtig abgelehnt. Beim Einsatz von Fellprodukten im Rahmen der Kollektionen, die prozentual nur in sehr geringem Volumen vorkommen, handelt es sich meist um Applikationen sowie Verbrämungen an Kragen, Kapuze und Ärmeln.

Darüber hinaus steht HUGO BOSS seit vielen Jahren mit einzelnen Tierschutz- und Verbraucherschutzorganisationen im Austausch. So hat das Unternehmen beispielsweise entschieden, den Einkauf von Merinowolle möglichst auf Quellen umzulenken, die nachweisen können, dass das für Schafe schmerzhaftes Mulesing-Verfahren bei ihnen keine Anwendung findet.

HUGO BOSS ist sich bewusst, dass sein Unternehmenserfolg auch von einer intakten Gesellschaft abhängt. Seine wirtschaftliche Stärke ermächtigt und verpflichtet das Unternehmen dazu, gesellschaftliche Unterstützung zu leisten und auf Verbesserungen hinzuwirken. Gesellschaftliches Engagement ist daher für HUGO BOSS eine Selbstverständlichkeit.

Den Rahmen für das gesellschaftliche Engagement legt ebenfalls der HUGO BOSS Verhaltenskodex fest. Er verbietet Spenden an politische Parteien und deren Vertreter sowie an Organisationen, wie beispielsweise Gewerkschaften, Verbraucherschutzverbände und Umweltverbände, mit denen möglicherweise Interessenkonflikte auftreten können. Der Kodex sieht darüber hinaus konkrete Kriterien für die Spendentätigkeit von HUGO BOSS vor.

Produkt.
**„Ideen für morgen
entwickeln“**

Gesellschaft.
**„Gemeinsame Werte
schaffen“**

Gemäß seiner Vision, Menschen zum Erfolg zu inspirieren, hat der Konzern sein gesellschaftliches Engagement darauf ausgerichtet, benachteiligten Kindern ein besseres Leben insbesondere über den Zugang zu Bildung zu ermöglichen. Er arbeitet dazu mit ausgewählten Kinderschutzorganisationen zusammen. So verbindet UNICEF und HUGO BOSS eine langjährige Partnerschaft. Das Unternehmen unterstützt seit vielen Jahren erfolgreich die UNICEF-Initiative „Schulen für Afrika“ und engagiert sich darüber hinaus in Krisenzeiten, wenn kurzfristige Hilfe notwendig ist. Dies war im Jahr 2013 beispielsweise im Rahmen einer Nothilfeaktion zugunsten der Taifunopfer auf den Philippinen der Fall. Auch auf nationaler Ebene setzt sich HUGO BOSS für Kinder und Jugendliche ein und unterstützt seit 2011 als fester Partner die Off Road Kids Stiftung, ein bundesweit arbeitendes Hilfswerk für Straßenkinder in Deutschland.

HUGO BOSS und die Mitarbeiter der Hauptverwaltung sind ferner eng mit dem Standort Metzingen verbunden. So werden gemeinsam mit dem Betriebsrat zahlreiche gemeinnützige regionale Projekte sowie medizinische, gesellschaftliche und karitative Einrichtungen gefördert. Darüber hinaus besteht seit vielen Jahren eine enge Zusammenarbeit mit der Kinderkrebstation Tübingen, die mit Spenden und Sachmitteln intensiv unterstützt wird.

**ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT
DAS GESCHÄFTSJAHR**

3

ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT DAS GESCHÄFTSJAHR

Konzernumsatz- und Ertragslage S. 69

Ergebnisentwicklung der Geschäftssegmente S. 82

Vermögens- und Finanzlage S. 88

HUGO BOSS AG (Erläuterungen auf Basis HGB) S. 98

Vergütungsbericht S. 105

Rechtliche Angaben S. 109

Risiko- und Chancenbericht S. 112

Nachtrags- und Prognosebericht S. 134

**Zusammenfassende Beurteilung des Vorstands zur
wirtschaftlichen Lage des Konzerns S. 140**

KONZERNUMSATZ- UND ERTRAGSLAGE

Die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des HUGO BOSS Konzerns wurde im Jahr 2013 vor allem durch das rezessive gesamtwirtschaftliche Umfeld im Euroraum und die im Vergleich zu den Vorjahren deutlich schwächere Branchendynamik in China beeinflusst. Trotzdem legte der Konzernumsatz um 4 % auf 2.432 Mio. EUR zu. Auf währungsbereinigter Basis betrug der Anstieg 6 %. Zuwächse in allen Regionen sowie zweistellige Wachstumsraten im eigenen Einzelhandel trugen dazu bei. HUGO BOSS übertraf damit die Entwicklung der Weltwirtschaft und wuchs ähnlich stark wie die Premium- und Luxusgüterbranche insgesamt. Das operative Ergebnis (EBITDA vor Sondereffekten) legte dank des Umsatzwachstums und einer deutlichen Rohertragsmargensteigerung um 7 % auf 565 Mio. EUR zu.

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE LAGE

Nach der allgemein enttäuschenden Entwicklung der **Weltwirtschaft** im ersten Halbjahr zog die Konjunktur im weiteren Jahresverlauf leicht an. Insgesamt wurde laut dem IWF ein weltweites Wirtschaftswachstum von 2,9 % erreicht. Vor allem die USA wiesen ein robustes Wachstum auf. Europa verließ die Rezession in der zweiten Jahreshälfte. Belastet wurde die globale Konjunkturerholung allerdings weiter von Unsicherheiten rund um die Euro-Schuldenkrise, dem drohenden Zahlungsausfall der USA sowie einer Abkühlung des Wirtschaftswachstums in Schwellenländern und damit verbundenen Währungsturbulenzen. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den HUGO BOSS Konzern blieben im Jahr 2013 daher weiter anspruchsvoll.

Makroökonomisches Umfeld hellt sich im Jahresverlauf leicht auf

Nach einer negativen Entwicklung zu Jahresbeginn stabilisierte sich die Konjunktur im **Euroraum** im Jahresverlauf, was sich in sinkenden Arbeitslosenzahlen sowie einem sich allmählich aufhellenden Konsumklima widerspiegelte. Strikte Sparmaßnahmen in vielen wichtigen Märkten der Region, stockende Reformbemühungen infolge innerpolitischer Krisen in einigen Ländern sowie die insgesamt hohe Arbeitslosigkeit bremsen aber die Konjunkturerholung. Im Gesamtjahr entwickelte sich die Wirtschaft in der Eurozone laut dem IWF deshalb mit einem Rückgang von 0,4 % weiter negativ. Angesichts niedriger Inflationsraten hielt die EZB daher unverändert an ihrer expansiven Geldpolitik fest und senkte den Leitzins auf einen historischen Tiefstwert. Die positive Entwicklung in Deutschland, der größten Volkswirtschaft der Region, leistete einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung der europäischen Wirtschaft. Gestützt wurde das Wachstum hier von einer anziehenden Binnen- nachfrage, die von einer positiven Arbeitsmarkt- und Einkommensentwicklung begünstigt wurde. Sparmaßnahmen und die schleppende Umsetzung wirtschaftspolitischer Reformen belasteten das Wirtschaftswachstum in Frankreich, das laut dem IWF lediglich 0,2 % betrug. Die Wirtschaft in Großbritannien hingegen erzielte vor allem dank der monetären Impulse der Bank of England ein robustes Wachstum von 1,4 %.

Anzeichen für Stabilisierung der europäischen Wirtschaft

**Amerikanische
Wirtschaft wächst
weiter moderat**

Obwohl die **US-amerikanische Wirtschaft** im Jahresverlauf immer wieder vom Haushaltsstreit und von der damit verbundenen Kürzung der Staatsausgaben sowie höheren Lohn- und Einkommenssteuern belastet wurde, konnten die USA im vergangenen Jahr laut den Schätzungen des IWF ein robustes Wachstum von 1,6 % erreichen. Die Zusage der US-Notenbank, die Leitzinsen langfristig niedrig zu belassen, sinkende Arbeitslosenzahlen und eine Stabilisierung auf dem Immobilienmarkt wirkten sich dabei positiv auf die Binnen- nachfrage sowie die Industrietätigkeit aus. Die Schwäche des US-Dollar begünstigte zudem den Exportsektor. Die Wirtschaft in **Lateinamerika** sah sich im vergangenen Jahr mit einem anspruchsvollen Außenhandelsumfeld konfrontiert, was zu einer weiteren Verlangsamung des Wirtschaftswachstums in der Region führte. Besonders betroffen waren dabei die Kernmärkte Brasilien und Argentinien.

**Geringere
Wachstumsraten
in Asien**

Die **asiatische Wirtschaft** litt im Jahr 2013 unter der weltweit schwachen Auslandsnachfrage, einer hohen Verschuldung im Privatsektor sowie Überhitzungstendenzen an den Immobilienmärkten und enttäuschte laut dem IWF mit einer vergleichsweise geringen Wachstumsrate von 6,3 %. In China blieb das Wirtschaftswachstum mit einem Wert von 7,6 % ebenfalls hinter den historischen Wachstumsraten zurück. Die chinesische Regierung setzte daher einen umfangreichen Maßnahmenkatalog um, der beispielsweise durch Steuererleichterungen oder den Ausbau der Infrastruktur das Wirtschaftswachstum stützen sollte. Die japanische Wirtschaft entwickelte sich im vergangenen Jahr hingegen robust. Gestützt wurde das Wachstum von der stark expansiven Geldpolitik der japanischen Notenbank sowie dem umfangreichen Konjunkturprogramm der Regierung. In Australien kühlte sich die Konjunktur unter anderem aufgrund der schwächeren Nachfrage im In- und Ausland im Vergleich zum Vorjahr deutlich ab.

BRANCHENENTWICKLUNG

**Wachstum der
Premium- und
Luxusgüterbranche
kühlt sich ab**

Der Wachstumstrend der weltweiten Premium- und Luxusgüterbranche blieb im laufenden Geschäftsjahr trotz herausfordernder gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen und einer zurückhaltenden Konsumtätigkeit in vielen wichtigen Märkten bestehen. Laut einer Studie des Branchenverbands Altagamma und der Beratungsfirma Bain & Company verzeichnete die Branche im vergangenen Jahr ein währungsbereinigtes Wachstum von 6 % und übertraf damit das Wachstum der Gesamtwirtschaft. Im historischen Vergleich bedeutete dies allerdings eine Abschwächung der Wachstumsraten, was vor allem auf ein anhaltend schwieriges Marktumfeld in China zurückzuführen war. Das globale Branchenwachstum wurde vor allem von einer guten Entwicklung im Einzelhandelskanal unterstützt, wobei der Großteil des Wachstums durch die Eröffnung neuer Flächen getrieben wurde.

Insgesamt legte die Branche in **Europa** währungsbereinigt um circa 3 % zu. Trotz des verhältnismäßig niedrigen Wachstums blieb Europa der weltweit größte Luxusgütermarkt. In weiten Teilen der Region beeinflussten hohe Arbeitslosenquoten, strikte Sparmaßnahmen sowie geringe Lohnsteigerungen die Konsumausgaben und damit auch die Entwicklung der Luxusgüterbranche. Das solide Wachstum der osteuropäischen Märkte konnte die

unverändert schwächeren Entwicklungen in West- und vor allem Südeuropa jedoch teilweise kompensieren. Besonders in den Metropolregionen West- und Südeuropas unterstützte zudem die Nachfrage von Touristen das Marktwachstum. In **Amerika** steigerte die Premium- und Luxusgüterbranche ihre Umsätze trotz der immer wiederkehrenden Unsicherheiten rund um den US-Haushaltsstreit und des daraus resultierenden zwischenzeitlichen Rückgangs des Verbrauchervertrauens. Insgesamt lag das währungsbereinigte Wachstum hier bei etwa 7 %. Die zunehmende Stabilisierung auf dem Arbeits- und Immobilienmarkt wirkte sich positiv auf die Konsumausgaben in der Region aus. Zudem wurde das Branchenwachstum von einer zunehmenden Nachfrage von Touristen in den amerikanischen Metropolen unterstützt. Die Nachfrage nach Premium- und Luxusgüterprodukten in **Asien** blieb im Jahresverlauf 2013 relativ verhalten. Insbesondere in China sorgten das geringere gesamtwirtschaftliche Wachstum und die von den Anti-Korruptions-Gesetzen der Regierung beeinträchtigte Konsumstimmung für ein im Vergleich zu den Vorjahren nur mäßiges Branchenwachstum. Das für den HUGO BOSS Konzern besonders relevante Männermodensegment ging laut einer Marktstudie dabei sogar leicht zurück. Insgesamt entwickelten sich Hongkong und Macau im Schnitt etwas besser als das chinesische Festland. Trotz der Wachstumsverlangsamung blieb China die Nation mit dem weltweit höchsten Umsatzanteil. Überraschend positive Daten kamen im vergangenen Jahr aus Japan, wo die Branche von einem gestiegenen Konsumentenvertrauen sowie einer wechsellkursbedingten Verlagerung des Konsums ins Inland profitierte. Das währungsbereinigte Wachstum des asiatischen Luxusgütermarkts wird auf ungefähr 5 % geschätzt.

VERÄNDERUNG IN DER BERICHTERSTATTUNG

Einige dargestellte Beträge weichen aufgrund vorgenommener Anpassungen und Korrekturen im Zuge der Erstanwendung des IAS 19 (Leistungen an Arbeitnehmer), der geänderten Würdigung der Gemeinkostenzuschläge sowie der geänderten Zuordnung der direkten Vertriebskosten und der Kosten der im Beschaffungsbereich angesiedelten Funktionen der kontinuierlichen Optimierung der Lieferantenstruktur von den in Vorjahren berichteten Werten ab. Ausführliche Informationen hierzu finden sich im Konzernanhang. → **Konzernanhang, Änderung der Rechnungslegungsmethode/Korrekturen S. 170 ff.**

UMSATZLAGE

GESAMTAUSSAGE ZUR GESCHÄFTSENTWICKLUNG

Der HUGO BOSS Konzern ist im Geschäftsjahr 2013 einer anspruchsvollen gesamtwirtschaftlichen Lage und einem schwierigen Einzelhandelsumfeld in vielen bedeutenden Märkten konsequent begegnet und hat so solides profitables Wachstum erzielen können. Das starke Markenportfolio, der Ausbau und die Professionalisierung des konzerneigenen Einzelhandels sowie langjährige Beziehungen zu Großhandelspartnern sorgten dafür, dass HUGO BOSS auch im Geschäftsjahr 2013 Umsatz und Konzernergebnis auf neue Höchstwerte steigern konnte.

**HUGO BOSS
steigert Umsatz und
Konzernergebnis**

UMSATZENTWICKLUNG

03|01 UMSATZENTWICKLUNG (in Mio. EUR)

| | |
|------|---------|
| 2013 | 2.432,1 |
| 2012 | 2.345,9 |
| 2011 | 2.058,8 |
| 2010 | 1.729,4 |
| 2009 | 1.561,9 |

Im Geschäftsjahr 2013 erzielte HUGO BOSS einen Konzernumsatz in Höhe von 2.432 Mio. EUR. Damit lag die Umsatzentwicklung in Konzernwährung um 4 % über dem Niveau des Vorjahres (2012: 2.346 Mio. EUR). Wechselkursschwankungen hatten dabei im Berichtszeitraum einen negativen Einfluss auf die Konzernumsatzentwicklung. So verzeichnete HUGO BOSS im abgelaufenen Geschäftsjahr in lokalen Währungen einen Umsatzanstieg von 6 % gegenüber dem Vorjahr.

03|02 UMSATZENTWICKLUNG NACH QUARTALEN (in Mio. EUR)

| | |
|---------|-------|
| Q4/2013 | 649,0 |
| Q4/2012 | 607,4 |
| Q3/2013 | 657,9 |
| Q3/2012 | 646,3 |
| Q2/2013 | 531,7 |
| Q2/2012 | 485,4 |
| Q1/2013 | 593,5 |
| Q1/2012 | 606,8 |

Unterjährige Umsatzentwicklung reflektiert veränderte Saisonalität des Geschäftsmodells

Die **unterjährige Umsatzentwicklung** reflektiert insbesondere den steigenden Umsatzanteil des konzerneigenen Einzelhandels. Vor dem Hintergrund einer anspruchsvollen Vergleichsbasis aus dem Vorjahr entwickelte sich der Umsatz im ersten Quartal trotz zweistelliger Zuwächse im eigenen Einzelhandel insgesamt leicht rückläufig. Mit 593 Mio. EUR lag der Umsatz in Konzernwährung wie auch in lokalen Währungen hier um 2 % unter dem im Vorjahreszeitraum (Q1 2012: 607 Mio. EUR). Die frühere Auslieferung der Frühjahrskollektion an die Großhandelspartner noch im vierten Quartal des Vorjahres hatte einen maßgeblich negativen Einfluss auf diese Entwicklung. Eine deutliche Steigerung im zweiten Quartal kompensierte jedoch den Rückgang des ersten Quartals. So lag der Umsatz im zweiten Quartal mit 532 Mio. EUR um 10 % über dem Niveau der Vergleichsperiode (Q2 2012: 485 Mio. EUR), währungsbereinigt um 11 %. Alle Regionen trugen zu dieser positiven Entwicklung bei. In einem herausfordernden Marktumfeld erzielte HUGO BOSS im dritten Quartal Umsätze in

Höhe von 658 Mio. EUR (Q3 2012: 646 Mio. EUR). Dies entspricht einem Umsatzzuwachs von 2 %. Währungsbereinigt lag der Umsatz 5 % über dem des Vergleichszeitraums. Mit dem steigenden Umsatzanteil des eigenen Einzelhandels wächst die Bedeutung des vierten Quartals für die Umsatzentwicklung. Mit 649 Mio. EUR wurde im vierten Quartal des Geschäftsjahres 2013 der Umsatz aus dem Vorjahresquartal um 7 % übertroffen (Q4 2012: 607 Mio. EUR). Währungsbereinigt lagen die Umsätze im vierten Quartal um 10 % über dem Niveau der Vergleichsperiode.

UMSATZ NACH REGIONEN

03|03 UMSATZ NACH REGIONEN (in Mio. EUR)

| | 2013 | In % des Umsatzes | 2012 | In % des Umsatzes | Veränderung in % | Währungsbereinigte Veränderung in % |
|---------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|------------------|-------------------------------------|
| Europa ¹ | 1.457,3 | 60 | 1.378,0 | 59 | 6 | 7 |
| Amerika | 570,1 | 24 | 558,7 | 24 | 2 | 6 |
| Asien/Pazifik | 346,8 | 14 | 352,7 | 15 | -2 | 4 |
| Lizenzen | 57,9 | 2 | 56,5 | 2 | 2 | 2 |
| GESAMT | 2.432,1 | 100 | 2.345,9 | 100 | 4 | 6 |

¹ Inklusive Naher Osten und Afrika.

03|04 UMSATZ NACH REGIONEN – FÜNFJAHRESÜBERSICHT (in Mio. EUR)

| | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Europa ¹ | 1.457,3 | 1.378,0 | 1.245,4 | 1.073,2 | 1.041,3 |
| Amerika | 570,1 | 558,7 | 454,8 | 380,7 | 312,2 |
| Asien/Pazifik | 346,8 | 352,7 | 309,3 | 230,4 | 164,7 |
| Lizenzen | 57,9 | 56,5 | 49,3 | 45,1 | 43,7 |
| GESAMT | 2.432,1 | 2.345,9 | 2.058,8 | 1.729,4 | 1.561,9 |

¹ Inklusive Naher Osten und Afrika.

HUGO BOSS verzeichnete im Geschäftsjahr 2013 in allen drei Regionen währungsbereinigte Umsatzzuwächse. Der Umsatz in der **Region Europa** inklusive Naher Osten und Afrika konnte in Berichtswährung um 6 % auf 1.457 Mio. EUR gesteigert werden (2012: 1.378 Mio. EUR). Dies entspricht einem Anstieg in lokalen Währungen von 7 %. Wesentlicher Einflussfaktor war das Umsatzwachstum in den Märkten Frankreich und Großbritannien. In der **Region Amerika** stieg der Umsatz in Berichtswährung um 2 % auf 570 Mio. EUR (2012: 559 Mio. EUR). In lokalen Währungen wurde im Berichtszeitraum ein Umsatzzuwachs von 6 % verzeichnet. Dazu trug neben den USA insbesondere der mittel- und südamerikanische Markt bei. Der Umsatz in der **Region Asien/Pazifik** lag in Berichtswährung mit 347 Mio. EUR 2 % unter dem Vorjahresniveau (2012: 353 Mio. EUR). In lokalen Währungen erhöhte sich der Umsatz hingegen um 4 % gegenüber dem Vorjahr. Alle Märkte der Region konnten währungsbereinigte Umsatzzuwächse verzeichnen. → **Ergebnisentwicklung der Geschäftssegmente**

**Währungsbereinigter
Umsatzanstieg in allen
Regionen**

UMSATZ NACH VERTRIEBSKANÄLEN

03|05 UMSATZ NACH VERTRIEBSKANÄLEN (in Mio. EUR)

| | 2013 | In % des Umsatzes | 2012 | In % des Umsatzes | Veränderung in % | Währungs- bereinigte Veränderung in % |
|-----------------------------|----------------|----------------------|----------------|----------------------|---------------------|--|
| Konzerneigener Einzelhandel | 1.314,1 | 54 | 1.149,7 | 49 | 14 | 18 |
| DOS | 874,0 | 36 | 757,6 | 32 | 15 | 19 |
| Outlet | 378,6 | 15 | 343,2 | 15 | 10 | 13 |
| Online | 61,5 | 3 | 48,9 | 2 | 26 | 26 |
| Großhandel | 1.060,1 | 44 | 1.139,7 | 49 | -7 | -6 |
| Lizenzen | 57,9 | 2 | 56,5 | 2 | 2 | 2 |
| GESAMT | 2.432,1 | 100 | 2.345,9 | 100 | 4 | 6 |

03|06 UMSATZ NACH VERTRIEBSKANÄLEN – FÜNFJAHRESÜBERSICHT (in Mio. EUR)

| | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Konzerneigener Einzelhandel | 1.314,1 | 1.149,7 | 924,2 | 691,1 | 510,3 |
| DOS | 874,0 | 757,6 | 617,7 | 447,7 | 303,5 |
| Outlet | 378,6 | 343,2 | 273,6 | 223,7 | 199,1 |
| Online | 61,5 | 48,9 | 32,9 | 19,7 | 7,7 |
| Großhandel | 1.060,1 | 1.139,7 | 1.085,3 | 993,2 | 1.007,9 |
| Lizenzen | 57,9 | 56,5 | 49,3 | 45,1 | 43,7 |
| GESAMT | 2.432,1 | 2.345,9 | 2.058,8 | 1.729,4 | 1.561,9 |

Zweistelliges Wachstum im konzerneigenen Einzelhandel

Im **konzerneigenen Einzelhandel (Retail)** konnten im Geschäftsjahr 2013 erneut zweistellige Wachstumsraten erzielt werden. Vor allem die durch Neueröffnungen und Übernahmen vorangetriebene Expansion des Storenetzes führte im abgelaufenen Zeitraum zu einem Umsatzanstieg von 14 % auf 1.314 Mio. EUR (2012: 1.150 Mio. EUR). Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzwachstum in Höhe von 18 %. Auf vergleichbarer Fläche lagen die Umsätze im konzerneigenen Einzelhandel währungsbereinigt um 2 % über denen des Vorjahres.

Der Anteil des konzerneigenen Einzelhandels am Konzernumsatz erhöhte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 54 % (2012: 49 %).

Übernahmen und ein schwieriges Markt- umfeld belasteten Um- satzentwicklung im Großhandelskanal

Die Umsätze im **Großhandelskanal** lagen im Geschäftsjahr 2013 in Berichtswährung um 7 % unter dem Niveau des Vorjahres und summierten sich auf 1.060 Mio. EUR (2012: 1.140 Mio. EUR). Ein schwieriges Marktumfeld belastete die Umsatzentwicklung in diesem Vertriebskanal. Der währungsbereinigte Umsatzrückgang betrug hier 6 %. Die Übernahme bisher durch Großhandelspartner geführter Verkaufsflächen insbesondere

in Spanien, den USA und Deutschland führte zudem zu einer Umsatzverschiebung vom Großhandelsgeschäft hin zum konzerneigenen Einzelhandel. Das Replenishment, mit dem HUGO BOSS auf kurzfristige Nachfragesteigerungen der Handelspartner reagieren kann, wies im abgelaufenen Geschäftsjahr währungsbereinigt eine stabile Entwicklung auf.

Der Anteil des Großhandelskanals am Konzernumsatz verminderte sich von 49 % im Vorjahr auf 44 % im Geschäftsjahr 2013.

Das **Lizenzgeschäft** entwickelte sich im Geschäftsjahr 2013 weiterhin positiv. Die von Partnern hergestellten Produkte umfassen unter anderem Düfte, Brillen und Uhren. Der Umsatz mit externen Lizenznehmern stieg gegenüber dem Vorjahr um 2 % auf 58 Mio. EUR (2012: 57 Mio. EUR).

**Positive Umsatz-
entwicklung im
Lizenzgeschäft**

Der Anteil des Lizenzgeschäfts am Konzernumsatz lag damit wie im Vorjahr bei 2 %.

UMSATZ NACH EINZELHANDELSFORMATEN

Der Umsatz über **konzerneigene Einzelhandelsflächen (DOS)** konnte im Berichtszeitraum um 15 %, währungsbereinigt um 19 %, auf 874 Mio. EUR (2012: 758 Mio. EUR) gesteigert werden. Darin enthalten sind die Umsätze der eigenen freistehenden Einzelhandelsgeschäfte sowie die mit Konzessionspartnern erwirtschafteten Umsätze. Im Konzessionsmodell bewirtschaftet der Konzern eigenständig HUGO BOSS Shop-in-Shops auf der Fläche des Einzelhandelspartners.

Die **Outletgeschäfte** konnten mit einem Umsatzwachstum in Konzernwährung von 10 % auf 379 Mio. EUR zur positiven Umsatzentwicklung des konzerneigenen Einzelhandels beitragen (2012: 343 Mio. EUR). Dies entspricht einem währungsbereinigten Anstieg von 13 %.

Die über den konzerneigenen **Online-Einzelhandel** erzielten Umsätze stiegen im Geschäftsjahr 2013 in Berichtswährung um 26 % auf 61 Mio. EUR (2012: 49 Mio. EUR). Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzwachstum von 26 %. Zweistellige Umsatzanstiege in allen Märkten trugen dazu bei.

ANZAHL KONZERNEIGENER EINZELHANDELSGESCHÄFTE

Im Geschäftsjahr 2013 stieg die Gesamtzahl der eigenen **Einzelhandelsgeschäfte** inklusive Outletgeschäften um netto 170 auf 1.010 (2012: 840). // www.hugoboss.com/Store Locator

03|07 ANZAHL KONZERNEIGENER EINZELHANDELSGESCHÄFTE

| | | |
|------|--|-------|
| 2013 |  | 1.010 |
| 2012 |  | 840 |
| 2011 |  | 622 |
| 2010 |  | 537 |
| 2009 |  | 438 |

Konzerneigenes Einzelhandelsnetzwerk wächst 2013 um netto 170 Geschäfte

Das konzerneigene Einzelhandelsnetz wurde dabei insbesondere durch die **Übernahme** von 115 bisher von Großhandelspartnern betriebenen Shop-in-Shops gestärkt. Auf diese Weise konnte unter anderem das Konzessionsmodell in Spanien, den USA und Deutschland ausgeweitet werden. Gleichzeitig setzte der Konzern seine Expansionsstrategie mittels 91 organischer **Neueröffnungen** im Berichtszeitraum fort. Dem gegenüber stehen 36 Schließungen im gleichen Zeitraum.

03|08 ANZAHL KONZERNEIGENER EINZELHANDELSGESCHÄFTE NACH REGIONEN

| 2013 | Freistehende Geschäfte | Shop-in-Shops | Outlets | GESAMT |
|---------------|------------------------|---------------|------------|---------------|
| Europa | 169 | 357 | 50 | 576 |
| Amerika | 83 | 78 | 39 | 200 |
| Asien/Pazifik | 119 | 91 | 24 | 234 |
| GESAMT | 371 | 526 | 113 | 1.010 |
| 2012 | | | | |
| Europa | 149 | 276 | 44 | 469 |
| Amerika | 68 | 43 | 36 | 147 |
| Asien/Pazifik | 106 | 94 | 24 | 224 |
| GESAMT | 323 | 413 | 104 | 840 |

Stärkung des Konzessionsmodells in Spanien und Deutschland

Insbesondere in der Region **Europa** wurde das Einzelhandelsnetz mit der Übernahme von 68 bisher von Großhandelspartnern bewirtschafteter Shop-in-Shops sowie durch 50 organische Neueröffnungen weiter gestärkt. Dabei konnte der Konzern vor allem seine Präsenz in den Märkten Spanien und Deutschland ausbauen. Unter Berücksichtigung von 11 Schließungen ergibt sich ein Nettoanstieg um 107 auf nunmehr 576 eigene Einzelhandelsgeschäfte in der Region Europa (2012: 469).

Übernahmen und Neueröffnungen in der Region Amerika

Die Anzahl konzerneigener Einzelhandelsgeschäfte in der Region **Amerika** erhöhte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr insbesondere aufgrund der Übernahme von 37 Shop-in-Shop-Einheiten eines US-amerikanischen Großhandelspartners. 5 Übernahmen freistehender Geschäfte sowie 15 organische Neueröffnungen im selben Zeitraum führten unter Berücksichtigung von 4 Schließungen zu einem Nettoanstieg von 53 auf insgesamt 200 eigene Einzelhandelsgeschäfte in dieser Region (2012: 147).

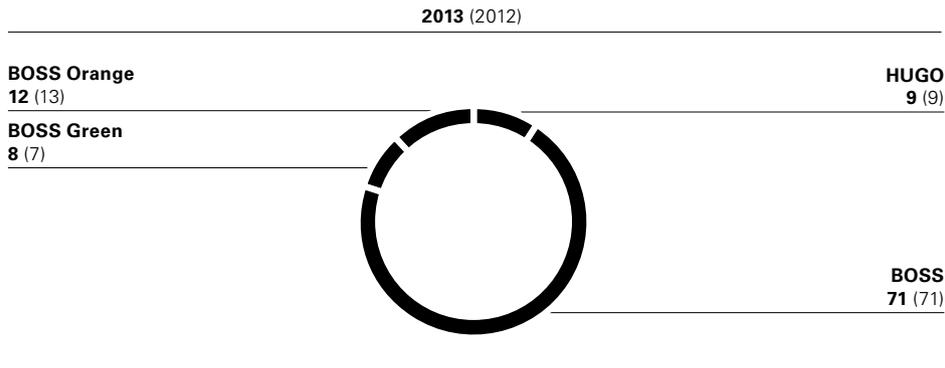
Eröffnung von Flagship Stores stärkt Markenpräsenz in asiatischen Metropolen

Im Zuge der Expansion in der Region **Asien/Pazifik** wurden im Geschäftsjahr 2013 26 neue sowie 5 übernommene Geschäfte dem Storeportfolio hinzugefügt. Die Markenpräsenz wurde hier insbesondere durch die Neueröffnung von Flagship Stores in den Metropolen Shanghai, Hongkong und Tokio gestärkt. Unter Berücksichtigung der Schließung von 21 meist kleineren Standorten ergibt sich ein Nettoanstieg von 10 auf nunmehr 234 eigene Einzelhandelsgeschäfte in dieser Region (2012: 224).

Zusätzlich werden weltweit rund 6.100 Verkaufspunkte von Großhandelspartnern entweder in separaten Stores und Shop-in-Shops oder aber im Multibrand-Umfeld bewirtschaftet. Somit können Kunden heute HUGO BOSS Produkte an insgesamt mehr als 7.100 Verkaufspunkten in 127 Ländern erwerben. → **Hauptstandorte/Weltweite Marktpräsenz**

UMSATZ NACH MARKEN

03|09 UMSATZ NACH MARKEN (in %)



Im Geschäftsjahr 2013 verzeichnete die Kernmarke **BOSS** ein Umsatzwachstum von 3 % im Vergleich zum Vorjahr. Die Marke **BOSS Green** konnte den Umsatz im selben Zeitraum um 14 % steigern. Die Umsätze der Marke **BOSS Orange** lagen mit 6 % unter dem Niveau des Vergleichszeitraums, wohingegen die Marke **HUGO** ein Umsatzwachstum von 11 % im Vorjahresvergleich aufwies.

Der Umsatz mit **Herrenmode** lag im Berichtszeitraum um 3 % über dem Niveau des Vorjahres und summierte sich auf 2.169 Mio. EUR (2012: 2.097 Mio. EUR). Dies entspricht einem Anteil am Gesamtumsatz von unverändert 89 % (2012: 89 %).

Der Umsatz mit **Damenmode** konnte überproportional um 5 % auf nunmehr 263 Mio. EUR gesteigert werden (2012: 249 Mio. EUR). Der Anteil der Damenmode am Gesamtumsatz belief sich wie im Vorjahr auf 11 %.

Der **Markenumsatz**, der mit HUGO BOSS Produkten weltweit erzielt wurde, lag im Geschäftsjahr 2013 mit 5.014 Mio. EUR aufgrund negativer Währungseffekte unter dem Wert des Vorjahres (2012: 5.077 Mio. EUR). Der Markenumsatz ergibt sich aus dem um Lizenzerträge bereinigten Konzernumsatz zuzüglich der Umsätze der HUGO BOSS Lizenzpartner, wobei sowohl diese als auch die Umsätze mit Großhandelspartnern auf Retailbasis hochgerechnet werden.

ENTWICKLUNG DER AUFTRAGSLAGE

HUGO BOSS richtet seine Vertriebsaktivitäten und sein Geschäftsmodell immer stärker auf den eigenen Einzelhandel aus, ohne den Großhandelskanal zu vernachlässigen. An die Stelle des in der Vergangenheit dominierenden Vorordergeschäfts treten heute verstärkt Umsatzanteile, die entweder durch konzerneigene Einzelhandelsgeschäfte oder aus dem Replenishment erzielt werden. Fortschreitende Integrationsprozesse entlang der Wertschöpfungskette, die stufenweise Rückführung der Komplexität sowie die kontinuierliche, absatzmarktbezogene Weiterentwicklung des Marken- und Kollektionsportfolios sind notwendig, um den veränderten Anforderungen der Kunden gerecht zu werden.

**Anteil des Order-
geschäfts am
Gesamtumsatz
bei 34 %**

HUGO BOSS bietet seinen Kunden inzwischen weltweit viermal im Jahr aktuelle Modedesigns an und steigert dabei gleichzeitig die Zahl monatlicher themenorientierter Lieferungen. Der **Anteil des klassischen Ordergeschäfts**, also des Verkaufs im Vorfeld bestellter Waren an Großhandelspartner, ist dabei im abgelaufenen Geschäftsjahr auf einen Umsatzanteil von 34 % (2012: 39 %) zurückgegangen. Demgegenüber kann vor allem trendunabhängige Ware von HUGO BOSS heute für die Handelspartner flexibel aus dem Replenishment bedient werden. Um angesichts dieser sich weiter verändernden Verkaufssituation auch zukünftig planbare Produktionsbedingungen zu ermöglichen, verlässt sich HUGO BOSS nicht nur auf den Ordereingang, sondern bezieht verstärkt Informationen aus den Vertriebsgesellschaften und konzerneigenen Einzelhandelsgeschäften in die Mengenplanung ein.

ERTRAGSLAGE

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

03|10 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (in Mio. EUR)

| | 2013 | In % des Umsatzes | 2012 ¹ | In % des Umsatzes | Veränderung in % |
|---|----------------|----------------------|-------------------|----------------------|---------------------|
| Umsatzerlöse | 2.432,1 | 100,0 | 2.345,9 | 100,0 | 4 |
| Umsatzkosten | -852,5 | -35,1 | -901,8 | -38,4 | 5 |
| Rohhertrag | 1.579,6 | 64,9 | 1.444,1 | 61,6 | 9 |
| Vertriebs- und Marketing- aufwendungen | -891,6 | -36,7 | -791,9 | -33,8 | -13 |
| Verwaltungsaufwendungen | -228,5 | -9,4 | -216,0 | -9,2 | -6 |
| Sonstige betriebliche Aufwen- dungen und Erträge | -3,3 | -0,1 | -4,2 | -0,2 | 21 |
| EBIT | 456,2 | 18,7 | 432,0 | 18,4 | 6 |
| Zinsergebnis | -14,4 | -0,6 | -18,0 | -0,8 | 20 |
| Übrige Finanzposten | -8,3 | -0,3 | -5,8 | -0,2 | -43 |
| Finanzergebnis | -22,7 | -0,9 | -23,8 | -1,0 | 5 |
| Ergebnis vor Ertragsteuern | 433,5 | 17,8 | 408,2 | 17,4 | 6 |
| Ertragsteuern | -100,1 | -4,1 | -97,6 | -4,2 | -3 |
| Konzernergebnis | 333,4 | 13,7 | 310,6 | 13,2 | 7 |
| Davon entfallen auf: | | | | | |
| Anteilseigner des Mutter- unternehmens | 329,0 | 13,5 | 306,5 | 13,0 | 7 |
| Nicht beherrschende Anteile | 4,4 | 0,2 | 4,1 | 0,2 | 7 |
| Ergebnis je Aktie (in EUR)² | 4,77 | | 4,44 | | 7 |
| EBITDA | 561,4 | 23,1 | 523,9 | 22,3 | 7 |
| Sondereffekte | -3,3 | -0,1 | -4,2 | -0,2 | 21 |
| EBITDA vor Sondereffekten | 564,7 | 23,2 | 528,1 | 22,5 | 7 |
| Ertragsteuerquote in % | 23 | | 24 | | |

¹ Einige dargestellte Beträge weichen aufgrund vorgenommener Änderungen der Rechnungslegungsmethode und Korrekturen von den in Vorjahren berichteten Werten ab (zu Einzelheiten siehe Konzernanhang, Änderung der Rechnungslegungsmethode/Korrekturen, S. 170 ff.).

² Verwässertes und unverwässertes Ergebnis je Aktie.

ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

03|11 ROHERTRAGSMARGE (in %)

| | |
|------|------|
| 2013 | 64,9 |
| 2012 | 61,6 |
| 2011 | 60,8 |
| 2010 | 59,1 |
| 2009 | 53,5 |

Die **Rohhertragsmarge** konnte im Geschäftsjahr 2013 um 330 Basispunkte auf 64,9 % gesteigert werden (2012: 61,6 %). Diese positive Entwicklung ist vor allem auf den Ausbau des konzerneigenen Einzelhandels, geringere Preisnachlässe im konzerneigenen Einzelhandel sowie positive Effekte aus der verbesserten Bestandssituation zurückzuführen. Der **Rohhertrag** lag 2013 mit 1.580 Mio. EUR um 9 % über dem Vorjahresniveau (2012: 1.444 Mio. EUR).

**Steigerung der
Rohhertragsmarge
auf 64,9 %**

Die **Vertriebs- und Marketingaufwendungen** lagen im Geschäftsjahr 2013 mit 892 Mio. EUR um 13 % über dem Wert des Vorjahres (2012: 792 Mio. EUR). In Relation zum Umsatz erhöhten sich die Vertriebs- und Marketingaufwendungen von 34 % auf 37 %. Insbesondere aufgrund des weltweiten Ausbaus des konzerneigenen Einzelhandels stiegen die Vertriebsaufwendungen im Berichtsjahr um 19 % gegenüber dem Vorjahr. Darin enthalten sind zusätzliche Aufwendungen für netto 170 Standorte, die im Rahmen der weltweiten Expansion in diesem Absatzkanal im Geschäftsjahr 2013 eröffnet oder übernommen wurden. Die Marketingaufwendungen erhöhten sich im Vorjahresvergleich um 1 %. Im Verhältnis zum Umsatz konnten die Aufwendungen für Logistik im Vergleich zu 3 % im Vorjahr auf nunmehr 2 % gesenkt werden. Wertberichtigungen auf Forderungen sowie Forderungsausfälle spielten im Berichtszeitraum aufgrund des weiterhin konsequenten Forderungsmanagements eine untergeordnete Rolle. → **Konzernanhang, Textziffer 3**

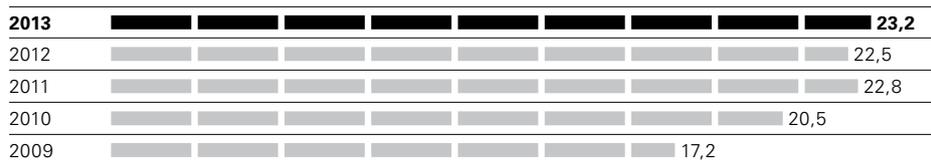
**Ausbau des eigenen
Einzelhandels bedingte
höhere Vertriebsauf-
wendungen**

Die **Verwaltungsaufwendungen** lagen im abgelaufenen Geschäftsjahr 2013 mit 229 Mio. EUR um 6 % über dem Vorjahresniveau (2012: 216 Mio. EUR). In Relation zum Umsatz beliefen sich die Verwaltungsaufwendungen wie im Vorjahreszeitraum auf 9 %. Die Aufwendungen der allgemeinen Verwaltung stiegen dabei um 7 % auf 170 Mio. EUR (2012: 159 Mio. EUR). Die im Rahmen der Kollektionserstellung anfallenden Forschungs- und Entwicklungskosten lagen im Verhältnis zum Umsatz mit 2 % auf Vorjahresniveau und stiegen im Vorjahresvergleich um 4 % auf 59 Mio. EUR (2012: 57 Mio. EUR). → **Konzernanhang, Textziffer 4**

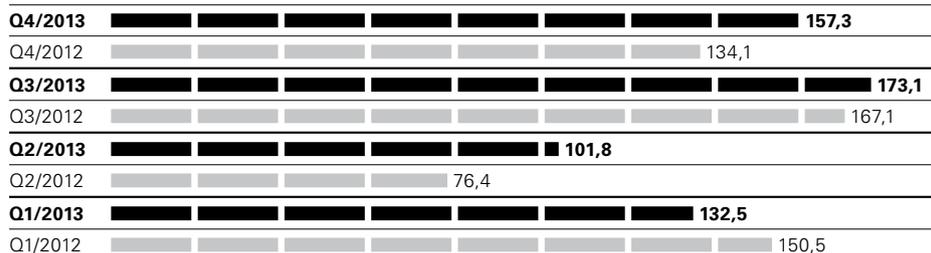
**Verwaltungsaufwand
im Verhältnis zum Umsatz
stabil**

Der **Saldo aus sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträgen** in Höhe von –3 Mio. EUR (2012: –4 Mio. EUR) resultierte aus Sondereffekten, die im Wesentlichen im Zusammenhang mit organisatorischen Veränderungen in der Region Europa stehen. → **Konzernanhang, Textziffer 5**

03|12 BEREINIGTE EBITDA-MARGE (in %)



03|13 EBITDA VOR SONDEREFFEKTEN NACH QUARTALEN (in Mio. EUR)



Anstieg der bereinigten EBITDA-Marge auf 23,2%

Die interne Steuerungsgröße **EBITDA vor Sondereffekten** erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 7 % auf 565 Mio. EUR (2012: 528 Mio. EUR). Die bereinigte EBITDA-Marge lag mit 23,2 % um 70 Basispunkte über dem Vorjahresniveau (2012: 22,5 %).

Die **Abschreibungen** lagen mit 105 Mio. EUR um 14 % über dem Niveau des Vorjahres (2012: 92 Mio. EUR). Hauptgrund hierfür war eine höhere Anlagenintensität durch Investitionen in den konzerneigenen Einzelhandel. → **Konzernanhang, Textziffer 11**, → **Konzernanhang, Textziffer 12**

Das **Ergebnis der betrieblichen Geschäftstätigkeit (EBIT)** lag zum Ende des Geschäftsjahres 2013 mit 456 Mio. EUR um 6 % über dem Vorjahresniveau (2012: 432 Mio. EUR). Höhere Vertriebsaufwendungen wurden durch die Steigerung des Rohertrags teilweise kompensiert.

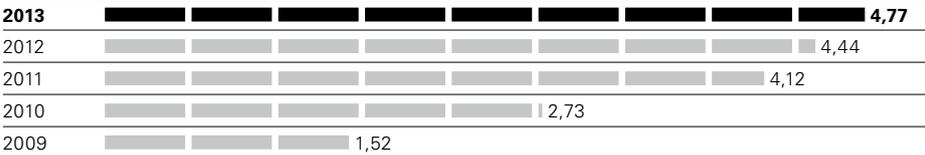
Das **Finanzergebnis** als Nettoaufwand der beiden Posten Zinsergebnis und übriges Finanzergebnis verringerte sich im Geschäftsjahr 2013 um 1 Mio. EUR auf 23 Mio. EUR (2012: 24 Mio. EUR). Der Nettozinsaufwand verringerte sich aufgrund einer geringeren Verschuldung in Folge der Refinanzierung und eines niedrigen Zinsniveaus deutlich um 20 % auf 14 Mio. EUR (2012: 18 Mio. EUR). Die übrigen Finanzposten summierten sich auf einen Nettoaufwand von 8 Mio. EUR und lagen insbesondere aufgrund negativer Wechselkurseffekte um 2 Mio. EUR über dem Niveau des Vorjahres (2012: Nettoaufwand von 6 Mio. EUR). → **Konzernanhang, Textziffer 6**

Das **Ergebnis vor Steuern** lag mit 433 Mio. EUR 6 % über dem Vorjahresniveau (2012: 408 Mio. EUR). Mit 23 % lag die **Konzernsteuerquote** einen Prozentpunkt unter dem Niveau des Vorjahres (2012: 24 %). Eine regionale Verschiebung der Ergebnisanteile in- und ausländischer Gesellschaften des HUGO BOSS Konzerns, verbunden mit international geringfügig sinkenden Unternehmenssteuersätzen, führte zur Verminderung der effektiven Konzernsteuerquote.

Das **Konzernergebnis** lag im abgelaufenen Geschäftsjahr mit 333 Mio. EUR 7 % über dem Wert des Vorjahres (2012: 311 Mio. EUR). Der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn stieg ebenfalls um 7 % auf 329 Mio. EUR (2012: 307 Mio. EUR). Der Ergebnisanteil anderer Gesellschafter lag wie im Vorjahr bei 4 Mio. EUR (2012: 4 Mio. EUR) und bezieht sich im Wesentlichen auf den 40%-Anteil der Rainbow Gruppe an den „Joint-Venture“-Gesellschaften in China.

**Anstieg des Konzern-
ergebnisses um 7%**

03|14 ERGEBNIS JE AKTIE (in EUR)

| | | |
|-------------|---|-------------|
| 2013 |  | 4,77 |
| 2012 | | 4,44 |
| 2011 | | 4,12 |
| 2010 | | 2,73 |
| 2009 | | 1,52 |

Das Ergebnis je Aktie verbesserte sich im Vergleich zum Vorjahr um 7 % auf 4,77 EUR (2012: 4,44 EUR).

DIVIDENDE UND ERGEBNISVERWENDUNG

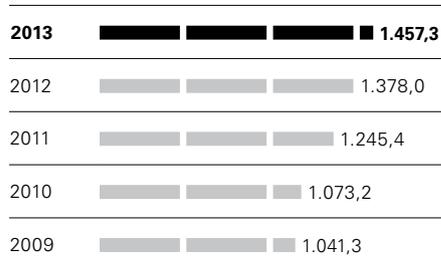
Das Geschäftsjahr 2013 der HUGO BOSS AG schloss mit einem Jahresüberschuss von 211 Mio. EUR ab (2012: 288 Mio. EUR). Der Bilanzgewinn betrug nach Entnahme aus den Gewinnrücklagen 235 Mio. EUR (2012: 220 Mio. EUR). Vor dem Hintergrund einer **ertragsorientierten Ausschüttungspolitik** werden Aufsichtsrat und Vorstand der Hauptversammlung vorschlagen, eine **Dividende von 3,34 EUR** je Aktie (2012: 3,12 EUR je Aktie) für das Geschäftsjahr 2013 auszuschütten. Dies entspricht einem Betrag von 231 Mio. EUR (2012: 215 Mio. EUR). Des Weiteren wird der Hauptversammlung vorgeschlagen, den auf eigene Anteile entfallenden Dividendenbetrag in Höhe von 5 Mio. EUR auf neue Rechnung vorzutragen (2012: 4 Mio. EUR).

ERGEBNISENTWICKLUNG DER GESCHÄFTSSEGMENTE

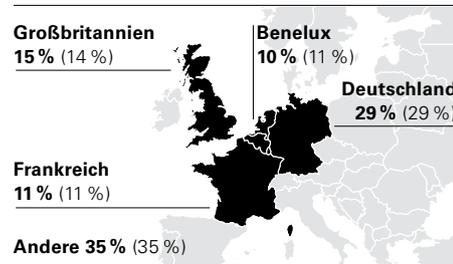
Im Geschäftsjahr 2013 erzielte HUGO BOSS in allen vier Segmenten währungsbereinigte Umsatzzuwächse und konnte dadurch seine Marktposition in der Premium- und Luxusgüterbranche weiter ausbauen. Die Umsatz- und Ergebnisentwicklung der Geschäftssegmente profitierte dabei insbesondere vom Umsatzwachstum im konzerneigenen Einzelhandel.

EUROPA

03|15 UMSATZ EUROPA
(in Mio. EUR)



03|16 UMSATZANTEILE EUROPA 2013
(2012)



Der **Umsatz** in der **Region Europa** inklusive Naher Osten und Afrika konnte im Geschäftsjahr 2013 in Berichtswährung um 6 % auf 1.457 Mio. EUR gesteigert werden (2012: 1.378 Mio. EUR). Dies entspricht einem Anstieg in lokalen Währungen von 7 %.

Deutlicher Umsatzanstieg im konzerneigenen Einzelhandel kompensiert rückläufiges Großhandelsgeschäft

Der Umsatz in **Deutschland** lag mit 417 Mio. EUR 4 % über dem Niveau des Vorjahres (2012: 401 Mio. EUR). Die Übernahme bisher durch Großhandelspartner betriebener Verkaufsflächen unterstützte die positive Entwicklung des konzerneigenen Einzelhandels. Das Großhandelsgeschäft verzeichnete entsprechend einen leichten Rückgang. Auch in **Großbritannien** und **Frankreich** kompensierten zweistellige Umsatzzuwächse im konzerneigenen Einzelhandel den Rückgang der mit Großhandelspartnern erzielten Umsätze. So lag der Umsatz in Großbritannien in Berichtswährung mit 215 Mio. EUR um 9 % über dem Wert der Vorperiode (2012: 197 Mio. EUR). In lokaler Währung entspricht dies einem Umsatzanstieg von 14 %. In Frankreich lag der Umsatz mit 166 Mio. EUR um 13 % über dem Vorjahresniveau (2012: 147 Mio. EUR). Bedingt durch ein schwieriges Marktumfeld in den Niederlanden lagen die Umsätze in den **Beneluxstaaten** mit 153 Mio. EUR um 3 % unter dem Niveau des Vergleichszeitraums (2012: 157 Mio. EUR). Der konzerneigene

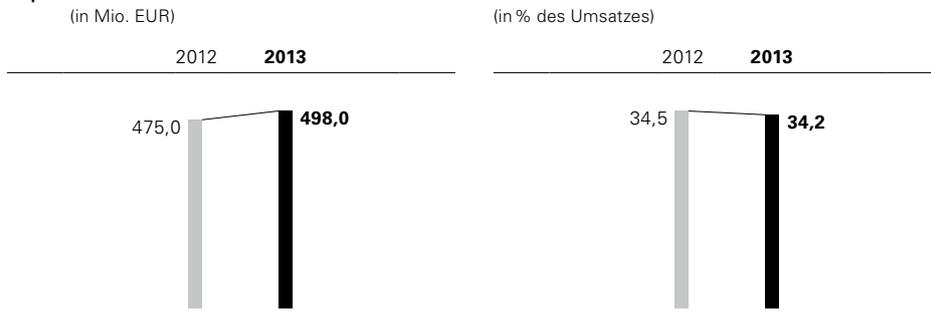
Einzelhandel entwickelte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr jedoch auch in diesem Markt positiv. Gestützt durch eine robuste Branchenentwicklung in **Osteuropa** stiegen die Umsätze des Konzerns auf diesem Absatzmarkt in Berichts- wie auch in lokalen Währungen um 8 % und summierten sich auf 94 Mio. EUR (2012: 87 Mio. EUR).

Trotz des schwierigen Marktumfelds in **Südeuropa** konnte HUGO BOSS im Geschäftsjahr 2013 Umsatzzuwächse sowohl in **Italien** als auch auf der **Iberischen Halbinsel** erzielen. Unterstützt durch die Übernahme diverser Shop-in-Shop-Einheiten stiegen die Umsätze auf der Iberischen Halbinsel um 9 % auf 95 Mio. EUR (2012: 87 Mio. EUR). In Italien konnte ein Umsatzanstieg von 3 % auf 50 Mio. EUR (2012: 49 Mio. EUR) verzeichnet werden.

**Umsatzentwicklung
trotzt schwierigem Markt-
umfeld in Südeuropa**

Die Umsätze im **konzerneigenen Einzelhandel** konnten in der Region Europa im abgelaufenen Geschäftsjahr um 23 % auf 747 Mio. EUR gesteigert werden (2012: 610 Mio. EUR). Dies entspricht einem Anstieg von 24 % in lokalen Währungen. Damit lagen die in Europa über den konzerneigenen Einzelhandel erzielten Umsätze erstmalig über denen des Großhandelskanals. Der Umsatz mit Kunden des **Großhandels** verringerte sich in Berichtswährung um 8 % auf 710 Mio. EUR (2012: 768 Mio. EUR). In lokalen Währungen ging der Umsatz hier um 7 % zurück. Wesentlichen Einfluss auf diese Entwicklung hatten hierbei das weiterhin anspruchsvolle Marktumfeld sowie Übernahmen bisher durch Großhandelspartner geführter Verkaufsflächen. Letztere bewirkten eine Umsatzverschiebung vom Großhandelsgeschäft hin zum konzerneigenen Einzelhandel.

03|17 ERGEBNISENTWICKLUNG EUROPA¹



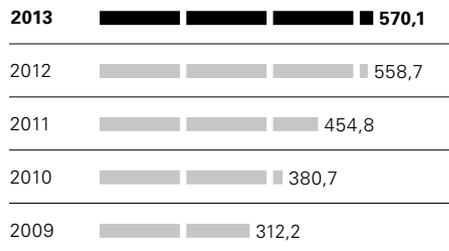
¹ Einige dargestellte Beträge weichen aufgrund vorgenommener Änderungen der Rechnungslegungsmethode und Korrekturen von den in Vorjahren berichteten Werten ab (zu Einzelheiten siehe Konzernanhang, Änderung der Rechnungslegungsmethode/Korrekturen, S. 170 ff.).

Das **Segmentergebnis** der Region Europa lag mit 498 Mio. EUR um 5 % über dem Niveau des Vorjahres (2012: 475 Mio. EUR). Die Rohertragsmarge konnte aufgrund des weiteren Ausbaus des konzerneigenen Einzelhandels sowie einer konsequenten Preispolitik gesteigert werden. Die damit verbundenen höheren Vertriebs- und Marketingaufwendungen wie auch die Ausgaben für die Stärkung der lokalen Organisationsstrukturen konnten nicht vollständig kompensiert werden. Die bereinigte EBITDA-Marge verringerte sich leicht auf 34,2 % (2012: 34,5 %).

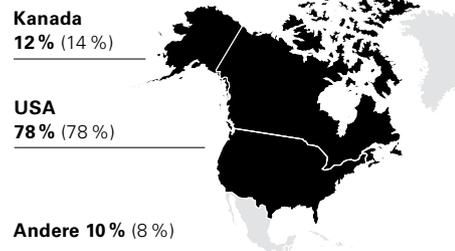
**Segmentergebnis
über Vorjahresniveau
aufgrund Steigerung
der Rohertragsmarge**

AMERIKA

03|18 UMSATZ AMERIKA (in Mio. EUR)



03|19 UMSATZANTEILE AMERIKA 2013 (2012)



In der **Region Amerika** stieg der **Umsatz** in Berichtswährung um 2 % im Vergleich zum Vorjahr auf 570 Mio. EUR (2012: 559 Mio. EUR). In lokalen Währungen entspricht dies einem Umsatzzuwachs von 6 %.

In den **USA** erhöhte sich der Umsatz in Berichtswährung um 3 % auf 447 Mio. EUR (2012: 434 Mio. EUR). In lokaler Währung konnte ein Umsatzwachstum von 6 % verzeichnet werden. Umsatzsteigerungen auf bestehenden Einzelhandelsflächen, Übernahmen bisher von Großhandelspartnern betriebener Shop-in-Shops sowie gezielte Neueröffnungen führten im Berichtszeitraum zu einem zweistelligen Umsatzwachstum im konzerneigenen Einzelhandel.

Deutliches Umsatzwachstum in Mittel- und Südamerika

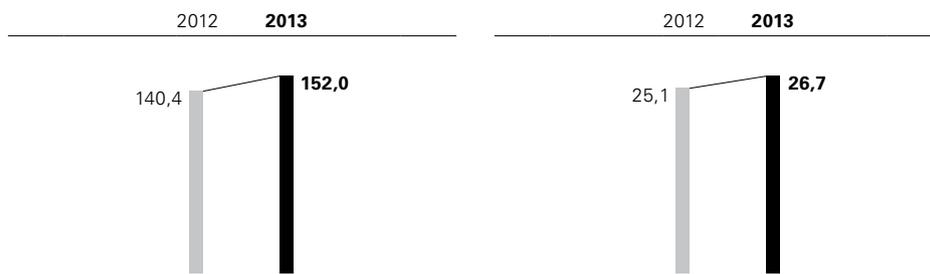
Die Umsätze in **Kanada** lagen in Berichtswährung mit 68 Mio. EUR 10 % unter dem Niveau des Vorjahreszeitraums (2012: 76 Mio. EUR). Aufgrund des herausfordernden Marktumfelds, insbesondere im Großhandelskanal, sank der Umsatz währungsbereinigt um 5 %. In **Mittel- und Südamerika** konnten die Umsätze um 12 % in Berichtswährung auf 55 Mio. EUR (2012: 49 Mio. EUR) gesteigert werden. Trotz einer Verlangsamung des Wirtschaftswachstums in dieser Region konnte hier ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum von 16 % erzielt werden.

Der Umsatz im **konzerneigenen Einzelhandel** konnte im Geschäftsjahr 2013 um 12 % gesteigert werden und belief sich auf 293 Mio. EUR (2012: 260 Mio. EUR). Dies entspricht einem währungsbereinigten Anstieg von 17 %. Alle Märkte der Region trugen zu dieser Entwicklung bei. Im **Großhandelskanal** wurden im gleichen Zeitraum 277 Mio. EUR umgesetzt (2012: 299 Mio. EUR). Der Umsatz in diesem Absatzkanal sank somit in Konzernwährung um 7 %, in lokalen Währungen um 4 %. Übernahmen bisher durch Großhandelspartner geführter Verkaufsflächen insbesondere in den USA bewirkten eine Umsatzverschiebung vom Großhandelsgeschäft hin zum konzerneigenen Einzelhandel.

03|20 ERGEBNISENTWICKLUNG AMERIKA¹

(in Mio. EUR)

(in % des Umsatzes)



¹ Einige dargestellte Beträge weichen aufgrund vorgenommener Änderungen der Rechnungslegungsmethode und Korrekturen von den in Vorjahren berichteten Werten ab (zu Einzelheiten siehe Konzernanhang, Änderung der Rechnungslegungsmethode/Korrekturen, S. 170 ff.).

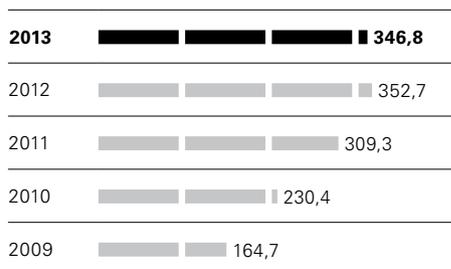
Das **Segmentergebnis** der Region Amerika lag mit 152 Mio. EUR 8 % über dem Vorjahresniveau (2012: 140 Mio. EUR). Aufgrund der weiteren Expansion des konzerneigenen Einzelhandels und einer konsequenten Preispolitik konnte die Rohertragsmarge weiter gesteigert werden. Der leicht überproportionale Anstieg der Fixkosten, insbesondere aufgrund der Expansion des konzerneigenen Einzelhandels, konnte durch die Verbesserung in der Rohertragsmarge nahezu vollständig kompensiert werden. Die bereinigte EBITDA-Marge lag in dieser Region mit 26,7 % über der des Vorjahres mit 25,1 %.

Überproportionaler Anstieg des Segmentergebnisses der Region Amerika

ASIEN/PAZIFIK

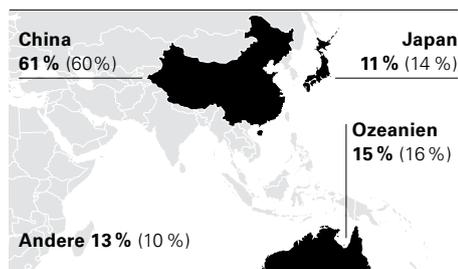
03|21 UMSATZ ASIEN/PAZIFIK

(in Mio. EUR)



03|22 UMSATZANTEILE ASIEN/PAZIFIK

2013 (2012)



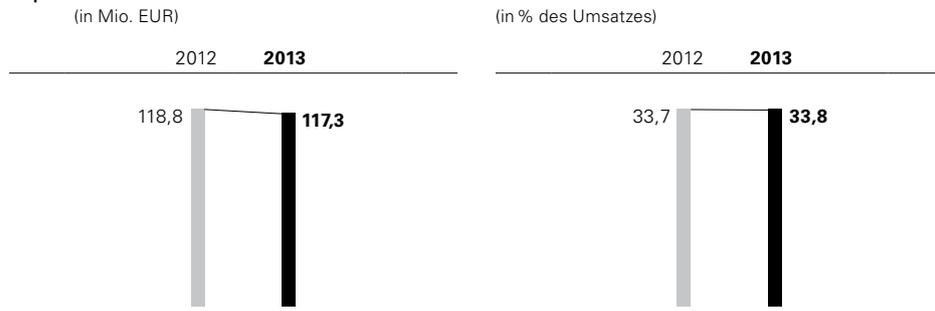
Im Geschäftsjahr 2013 lag der **Umsatz** in der **Region Asien/Pazifik** in Berichtswährung mit 347 Mio. EUR um 2 % unter dem Vorjahresniveau (2012: 353 Mio. EUR). In lokalen Währungen erhöhte sich der Umsatz hingegen um 4 %.

**Währungsbereinigte
Umsatzsteigerung in allen
Märkten der Region**

Die Umsätze in **China** lagen mit 211 Mio. EUR auf dem Niveau des Vorjahres (2012: 211 Mio. EUR). Der währungsbereinigte Umsatzanstieg betrug 2 %. Das weiterhin schwierige Einzelhandelsumfeld belastete hier die Umsatzentwicklung. In **Ozeanien** lag der Umsatz mit 53 Mio. EUR um 5 % unter dem Niveau des Vorjahres (2012: 56 Mio. EUR). Trotz des anhaltend herausfordernden Marktumfelds konnte währungsbereinigt ein Umsatzanstieg von 6 % verzeichnet werden. Der Umsatz in **Japan** lag mit 39 Mio. EUR 18 % unter dem Niveau des Vorjahres (2012: 48 Mio. EUR). Diese Entwicklung ist maßgeblich durch die Abwertung des japanischen Yen gegenüber dem Euro beeinflusst. Währungsbereinigt ergibt sich hier ein Umsatzanstieg von 3 % gegenüber dem Vorjahreswert.

In Berichtswährung verzeichnete die Region Asien/Pazifik einen leichten Umsatzrückgang im **konzerneigenen Einzelhandel** von 2 % auf 274 Mio. EUR (2012: 280 Mio. EUR). In lokalen Währungen hingegen stiegen die Umsätze dieses Vertriebskanals um 4 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Der Umsatz mit Kunden des **Großhandels** lag in Konzernwährung mit 72 Mio. EUR um 1 % unter dem Vorjahresniveau (2012: 73 Mio. EUR). Währungsbereinigt lag der Umsatz dieses Vertriebskanals hingegen 3 % über dem Niveau des Vorjahres.

03|23 ERGEBNISENTWICKLUNG ASIEN/PAZIFIK¹



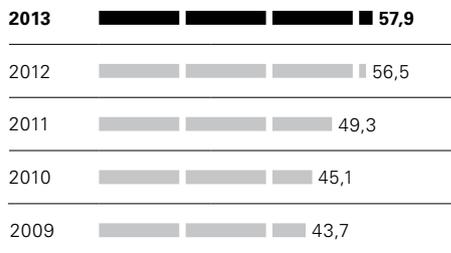
¹ Einige dargestellte Beträge weichen aufgrund vorgenommener Änderungen der Rechnungslegungsmethode und Korrekturen von den in Vorjahren berichteten Werten ab (zu Einzelheiten siehe Konzernanhang, Änderung der Rechnungslegungsmethode/Korrekturen, S. 170 ff.).

**Segmentergebnis
leicht unter
Vorjahresniveau**

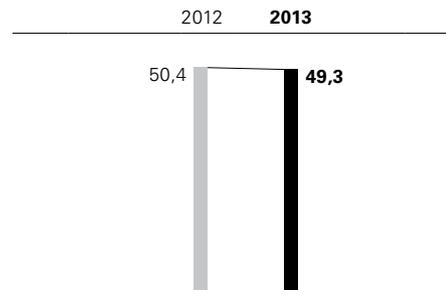
Das **Segmentergebnis** der Region Asien/Pazifik lag mit 117 Mio. EUR leicht unter Vorjahresniveau (2012: 119 Mio. EUR). Der durch die Expansion des konzerneigenen Einzelhandels bedingte Anstieg der Fixkosten konnte durch die Verbesserung der Rohertragsmarge vollständig kompensiert werden. Die bereinigte EBITDA-Marge in dieser Region lag mit 33,8 % leicht über dem Vorjahresniveau (2012: 33,7 %).

LIZENZEN

03|24 UMSATZ LIZENZEN (in Mio. EUR)



03|25 ERGEBNISENTWICKLUNG LIZENZEN (in Mio. EUR)



Das **Lizenzgeschäft** entwickelte sich im Geschäftsjahr 2013 positiv. Die von Partnern hergestellten Produkte umfassen unter anderem Düfte, Brillen und Uhren. Der Umsatz mit externen Lizenznehmern stieg gegenüber dem Vorjahr um 2 % auf 58 Mio. EUR (2012: 57 Mio. EUR). So konnte insbesondere bei den Lizenzeinnahmen für Brillen eine zweistellige Wachstumsrate verzeichnet werden. Die Lizenzeinnahmen für Düfte wiesen eine im Vergleich zum Vorjahr stabile Entwicklung auf.

Lizenzgeschäft entwickelte sich weiterhin positiv

Das **Ergebnis des Segments** Lizenzen lag mit 49 Mio. EUR um 2 % unter dem Niveau des Vorjahres (2012: 50 Mio. EUR). Dies ist auf einen im Vorjahr enthaltenen sonstigen Ertrag zurückzuführen, der durch den Verkauf der Markenrechte am Duft „Baldessarini“ erzielt wurde.

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

Die bilanziellen Kennzahlen des Konzerns entwickelten sich im abgelaufenen Geschäftsjahr positiv. So konnte eine neue Bestmarke bei der Effizienz des kurzfristigen Kapitaleinsatzes, definiert als Verhältnis von kurzfristigem operativen Nettovermögen zum Umsatz, erreicht werden. Der Free Cashflow erhöhte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 230 Mio. EUR. Mit einem Wert von 185 Mio. EUR lagen die Investitionen deutlich über dem Vorjahreswert. Trotz höherer Investitionen konnte die Nettoverschuldung auf 57 Mio. EUR verringert werden.

BILANZSTRUKTUR UND BILANZKENNZAHLEN

**Entkonsolidierung
der Distributions-
zentrum Vermietungs-
gesellschaft mbH & Co.
Objekt HUGO BOSS
Filderstadt KG**

Zum Ende des ersten Halbjahres 2013 wurde die Gesellschaft Distributionszentrum Vermietungsgesellschaft mbH & Co. Objekt HUGO BOSS Filderstadt KG aufgrund fehlender Beherrschung entkonsolidiert und wird seither als Beteiligung in den sonstigen langfristigen Vermögenswerten ausgewiesen. Hieraus ergeben sich insbesondere Auswirkungen auf die Entwicklung des Anlagevermögens sowie der Finanzverbindlichkeiten. → **Konzernanhang, Textziffer 5 → Konsolidierungskreis**

Die **Bilanzsumme** sank zum Ende des Geschäftsjahres 2013 um 5 % auf 1.501 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 1.577 Mio. EUR). Verantwortlich hierfür war im Wesentlichen die Rückführung von Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten. Auf der Aktivseite spiegelt sich dies in einer Reduzierung des Zahlungsmittelbestands wider. Diese Entwicklung glich einen im Vergleich zum Ende des Vorjahres leicht höheren Vorrats- und Forderungsbestand mehr als aus.

03|26 BILANZSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER (in %)

| AKTIVA | 2012 ¹ | 2013 |
|--|-------------------|----------------|
| Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte | 31 | 34 |
| Vorräte | 27 | 29 |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | 14 | 15 |
| Sonstige Vermögenswerte | 12 | 14 |
| Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente | 16 | 8 |
| GESAMT | 100 | 100 |
| AKTIVA (in Mio. EUR) | 1.577,2 | 1.501,3 |

¹ Einige dargestellte Beträge weichen aufgrund vorgenommener Änderungen der Rechnungslegungsmethode und Korrekturen von den in Vorjahren berichteten Werten ab (zu Einzelheiten siehe Konzernanhang, Änderung der Rechnungslegungsmethode/Korrekturen, S. 170 ff.).

Der **Anteil der kurzfristigen Vermögenswerte** verringerte sich im Vergleich zum Vorjahr auf 59 % (31. Dezember 2012: 63 %). Der **Anteil der langfristigen Aktiva** stieg entsprechend von 37 % im Vorjahr auf 41 % zum 31. Dezember 2013. Diese Entwicklung ist im Wesentlichen durch einen gesunkenen Zahlungsmittelbestand infolge der zurückgeführten Verschuldung getrieben.

03|27 BILANZSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER (in %)

| PASSIVA | 2012 ¹ | 2013 |
|--|-------------------|---------|
| Eigenkapital | 40 | 49 |
| Rückstellungen und latente Steuern | 10 | 11 |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | 15 | 16 |
| Sonstige Verbindlichkeiten | 10 | 12 |
| Finanzverbindlichkeiten | 25 | 12 |
| GESAMT | 100 | 100 |
| PASSIVA (in Mio. EUR) | 1.577,2 | 1.501,3 |

¹ Einige dargestellte Beträge weichen aufgrund vorgenommener Änderungen der Rechnungslegungsmethode und Korrekturen von den in Vorjahren berichteten Werten ab (zu Einzelheiten siehe Konzernanhang, Änderung der Rechnungslegungsmethode/Korrekturen, S. 170 ff.).

! Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz, S. 145

Auf der **Passivseite** verringerte sich der Anteil der Finanzverbindlichkeiten zum Bilanzstichtag deutlich von 25 % im Vorjahr auf 12 %. Diese Entwicklung ist auf die Refinanzierung der syndizierten Kreditlinie und eine in diesem Zusammenhang geringere Inanspruchnahme des Kreditrahmens zurückzuführen. Die **Eigenkapitalquote** stieg zum Bilanzstichtag auf 49 % (31. Dezember 2012: 40 %).

VERMÖGENSLAGE

Auf der Aktivseite stieg das **Anlagevermögen** zum Ende des Berichtszeitraums um 2 % auf 508 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 500 Mio. EUR). Investitionen in den weiteren Ausbau und die Modernisierung des konzerneigenen Einzelhandels sowie in die Erweiterung der Verwaltungskapazitäten trugen zu dieser Erhöhung bei. Gegenläufig dazu wirkte sich ein Abgang von Anlagevermögen in Höhe von 57 Mio. EUR aus der Entkonsolidierung der Distributionszentrum Vermietungsgesellschaft mbH & Co. Objekt HUGO BOSS Filderstadt KG aus.

Investitionen in Verwaltungs- und Vertriebskapazitäten bedingen Anstieg des Anlagevermögens

03|30 VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN ZUM 31. DEZEMBER
(in Mio. EUR)

| | | |
|-------------|--|--------------|
| 2013 | | 235,3 |
| 2012 | | 227,6 |
| 2011 | | 225,1 |
| 2010 | | 188,0 |
| 2009 | | 150,5 |

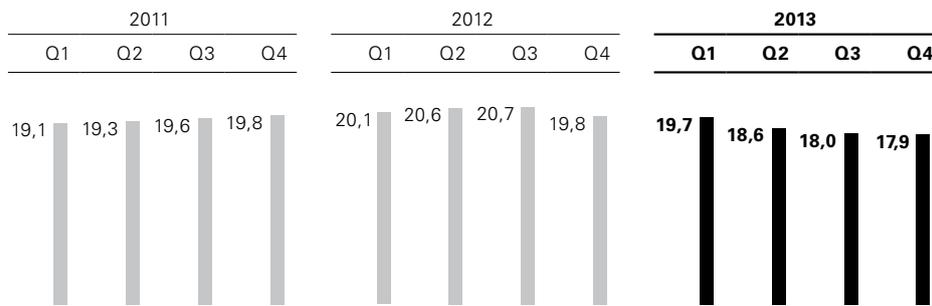
Die **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen** erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr volumenbedingt um 3 % auf 235 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 228 Mio. EUR). Währungsbereinigt entspricht dies einem Anstieg von 4 %.

Leicht höhere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Summe der **kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten** verringerte sich zum Bilanzstichtag um 55 % auf 179 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 395 Mio. EUR). Wesentlicher Treiber dieser Entwicklung ist die geringere Inanspruchnahme des refinanzierten Konsortialkredits gegenüber dem Vorjahr in Höhe von 111 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 300 Mio. EUR). Neben den in Anspruch genommenen Tranchen des Konsortialkredits enthalten die Finanzverbindlichkeiten negative Marktwerte von Zins- und Währungssicherungsgeschäften in Höhe von insgesamt 3 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 10 Mio. EUR).

Die **sonstigen Verbindlichkeiten** erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 11 % auf 176 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 158 Mio. EUR).

03|31 KURZFRISTIGES OPERATIVES NETTOVERMÖGEN¹ (in % des Umsatzes)



¹ Einige dargestellte Beträge weichen aufgrund vorgenommener Änderungen der Rechnungslegungsmethode und Korrekturen von den in Vorjahren berichteten Werten ab (zu Einzelheiten siehe Konzernanhang, Änderung der Rechnungslegungsmethode/Korrekturen, S. 170 ff.).

Das **kurzfristige operative Nettovermögen (Trade Net Working Capital)** stellt die zentrale Steuerungsgröße des HUGO BOSS Konzerns zur Messung eines effizienten Kapitaleinsatzes dar. Als Komponenten gehen dabei ausschließlich die drei operativen Bestandsgrößen Vorräte, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in die Berechnung ein.

Im Vergleich zum Vorjahr erhöhte sich das kurzfristige operative Nettovermögen um 6 % auf 432 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 408 Mio. EUR). Der Anstieg der Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen konnte durch den Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen nur teilweise kompensiert werden.

Effizienz des kurzfristigen Kapitaleinsatzes auf Rekordniveau

Der gleitende 12-Monats-Durchschnitt des **kurzfristigen operativen Nettovermögens im Verhältnis zum Umsatz** lag mit 17,9 % deutlich unter dem Niveau des Vorjahres (2012: 19,8 %). Die Effizienz des kurzfristigen Kapitaleinsatzes konnte somit auf ein Rekordniveau gesteigert werden. Diese positive Entwicklung ist insbesondere auf wirksame Maßnahmen zur Reduzierung des Vorratsvermögens zurückzuführen.

FINANZLAGE

FINANZMANAGEMENT UND FINANZIERUNGSGRUNDSÄTZE

Das wichtigste Ziel des **Finanzmanagements** von HUGO BOSS ist die Sicherstellung ausreichender Liquiditätsreserven bei gleichzeitiger Minimierung der Finanzaufwendungen des Konzerns. So soll garantiert werden, dass der Konzern Zahlungsverpflichtungen jederzeit nachkommen und ausreichend Liquidität für das weitere Unternehmenswachstum zur Verfügung stellen kann. → **Risiko- und Chancenbericht, Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken**

Zentrale Bündelung des weltweiten Finanzmanagements

Die konzernweite Liquiditätssteuerung und die Überwachung der finanziellen Risiken werden zentral in der Treasury-Abteilung der HUGO BOSS AG gebündelt. Dem **weltweiten Finanzmanagement** liegen konzerneinheitliche Grundsätze und Richtlinien zugrunde. Auf Ebene der Tochtergesellschaften verantworten die Finanzleiter die Einhaltung der Treasury-Richtlinien.

Das **externe Finanzierungsvolumen** des HUGO BOSS Konzerns wird im Wesentlichen über die HUGO BOSS International B.V. aufgenommen. Damit wird der Finanzierungsbedarf der Konzerngesellschaften weitestgehend gedeckt. Nur in Einzelfällen nehmen die HUGO BOSS Gesellschaften Fremdkapital direkt auf, etwa wenn die Nutzung lokaler Kredit- und Kapitalmärkte wirtschaftlich vorteilhaft ist. Gehen die Konzerngesellschaften direkt externe Kreditgeschäfte ein, geben je nach Anforderung die HUGO BOSS AG oder die HUGO BOSS International B.V. Garantien oder Patronatserklärungen ab.

Die wichtigste Liquiditätsquelle des Konzerns stellen dabei die Mittelzuflüsse aus der operativen Geschäftstätigkeit der einzelnen Konzerngesellschaften dar. Grundlage für die Liquiditätsprognose sind eine dreijährige Finanzplanung sowie eine ergänzende Liquiditätsplanung auf rollierender monatlicher Basis mit einem einjährigen Planungshorizont, die von allen Konzerngesellschaften über ein **zentrales Finanzberichtssystem** erstellt wird. Damit ist der HUGO BOSS Konzern jederzeit in der Lage, den Finanzstatus sowie die künftige Entwicklung der liquiden Mittel zu überwachen und gegebenenfalls Steuerungsmaßnahmen abzuleiten.

Im täglichen Liquiditätsmanagement werden mithilfe effizienter **Cash-Management-Systeme** Liquiditätsüberschüsse einzelner Konzernunternehmen genutzt, um den Finanzbedarf anderer zu decken (Cash-Pooling). Durch diesen konzerninternen Finanzausgleich wird der externe Finanzierungsbedarf reduziert und Nettozinsaufwendungen optimiert.

FINANZIERUNG

Bei der **Auswahl der Finanzierungsinstrumente** werden Marktkapazität, Finanzierungskosten, Investorendiversifikation, Flexibilität, Kreditauflagen und Fälligkeiten berücksichtigt.

→ **Konzernanhang, Textziffer 26** → **Konzernanhang, Textziffer 29**

Der Konzern hat die **finanzielle Flexibilität** durch die Refinanzierung der im Mai 2013 ausgelaufenen syndizierten Kreditlinie langfristig sichergestellt. Ein Bankenkonsortium unter Führung der DZ Bank, der Landesbank Baden-Württemberg sowie der Unicredit AG gewährte den neuen syndizierten Kredit in Höhe von 450 Mio. EUR. Er besteht aus einer festen Tranche in Höhe von 100 Mio. EUR und einer revolvingen Tranche von 350 Mio. EUR. Zum Bilanzstichtag war neben der festen Tranche die revolvingende Tranche in Höhe von 11 Mio. EUR in Anspruch genommen.

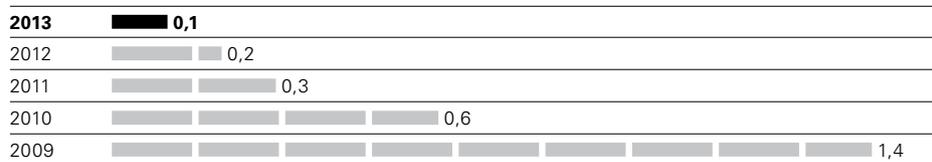
**Konsortialkredit
sichert langfristig finanzielle Flexibilität**

In ihrer Funktion als „In-House-Bank“ hat die HUGO BOSS International B.V. diese Mittel über konzerninterne Darlehen an Konzerngesellschaften mit erhöhtem Finanzierungsbedarf zur Verfügung gestellt. Diese Darlehen werden in der Landeswährung der jeweiligen Vertriebsgesellschaft begeben und haben größtenteils den Charakter eines Kontokorrentkredits. Zur Absicherung des dadurch entstehenden Fremdwährungsrisikos bei der HUGO BOSS International B.V. wurden für die wesentlichen Währungen Devisentermingeschäfte kontrahiert. Darüber hinaus ermöglichen Abzweiglinien der revolvingen Tranche, Kreditziehungen in US-Dollar und britischem Pfund vorzunehmen. Zur weiteren Liquiditätssicherung verfügt der Konzern über bilaterale Kreditlinien im Gesamtvolumen von 111 Mio. EUR, von denen zum 31. Dezember 2013 69 Mio. EUR beansprucht wurden. Außer über die ungenutzten Kreditlinien in Höhe von 382 Mio. EUR verfügt der Konzern zum Bilanzstichtag über 119 Mio. EUR liquide Mittel, von denen 25 Mio. EUR auf Termingeldkonten mit einer Laufzeit von bis zu drei Monaten angelegt sind.

FINANZIERUNGSKONDITIONEN

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. → **Konzernanhang, Textziffer 26**

03|32 FINANZIERUNGSSTÄRKE ZUM 31. DEZEMBER¹



¹ Nettoverschuldung/EBITDA vor Sondereffekten.

Zum 31. Dezember 2013 lag HUGO BOSS hier wie bereits in den vorangegangenen Geschäftsjahren deutlich über dem geforderten Mindestwert. Durch die positive Entwicklung des operativen Gewinns und die verbesserte Nettoverschuldung hat sich die Finanzierungsstärke im Vergleich zum Vorjahr abermals verbessert. Zum Bilanzstichtag konnte die Kennzahl von 0,2 im Vorjahr auf 0,1 reduziert werden.

**Weitere Verbesserung
der Finanzierungsstärke**

Die **Finanzverbindlichkeiten** des HUGO BOSS Konzerns sind größtenteils variabel verzinslich und unterliegen zum überwiegenden Teil einer kurzfristigen Zinsbindung. Von den variabel verzinsten Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 134 Mio. EUR waren zum 31. Dezember 2013 rund 112 Mio. EUR durch Payer-Swaps gegen einen Zinsanstieg gesichert. Weitere fest verzinsliche Darlehen unterliegen keinem Zinsänderungsrisiko. → **Konzernanhang, Textziffer 26**

AUSSERBILANZIELLE FINANZIERUNGSTRUMENTE

Ergänzt wird die Finanzierung durch Operating-Leasing-Verträge für konzerneigene Einzelhandelsstandorte sowie für Logistik- und Verwaltungsimmobilien. → **Konzernanhang, Textziffer 32**

KAPITALFLUSSRECHNUNG

03|33 FREE CASHFLOW (in Mio. EUR)

| | |
|------|-------|
| 2013 | 230,0 |
| 2012 | 220,6 |
| 2011 | 194,9 |
| 2010 | 246,3 |
| 2009 | 299,5 |

Die Darstellung der Kapitalflussrechnung erfolgt gemäß IAS 7. Der betrachtete Zahlungsmittelfonds entspricht dabei der Bilanzposition „Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente“.

Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit über dem Niveau des Vorjahres

Der **Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit** lag mit 416 Mio. EUR über dem Niveau des Vorjahres (2012: 392 Mio. EUR). Diese Entwicklung war im Wesentlichen durch das höhere Konzernergebnis geprägt. Ein geringerer Mittelabfluss aus der Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie ein erhöhter Mittelzufluss aus der Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen wirkten sich ebenfalls positiv aus. Der aus der Veränderung der Vorräte resultierende Mittelabfluss in Höhe von 36 Mio. EUR (2012: Mittelzufluss von 23 Mio. EUR) führte insgesamt zu einem Mittelabfluss aus dem kurzfristigen Nettovermögen in Höhe von 45 Mio. EUR (2012: 16 Mio. EUR).

Der Nettomittelabfluss aus gezahlten und erhaltenen Zinsen verringerte sich zum Bilanzstichtag auf 8 Mio. EUR (2012: 16 Mio. EUR). Eine geringere Verschuldung infolge der Refinanzierung sowie das niedrigere Marktzinsniveau wirkten sich hierbei positiv aus.

Durch die währungsbereinigte Darstellung im Cashflow lassen sich diese Werte nicht aus der Bilanz ableiten.

Ausbau des konzerneigenen Einzelhandels bedingt erhöhten Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit

Der **Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit** lag mit 186 Mio. EUR über dem Vorjahresniveau (2012: 172 Mio. EUR). Wesentlicher Treiber dieser Entwicklung waren gestiegene Investitionen in Sachanlagen im Zuge des Ausbaus des konzerneigenen Einzelhandels. Ein Mittelabfluss von 12 Mio. EUR entfällt auf Anlagevermögen, das im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen im Geschäftsjahr 2013 erworben wurde. → **Konzernanhang, Unternehmenszusammenschlüsse**

Der **Free Cashflow**, der sich aus dem Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit und aus dem Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit ermittelt, erhöhte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr um 9 Mio. EUR auf 230 Mio. EUR (2012: 221 Mio. EUR).

Der **Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit** summierte sich im Geschäftsjahr 2013 auf insgesamt 363 Mio. EUR (2012: 166 Mio. EUR). Er wurde, neben der Dividendenausschüttung in Höhe von 215 Mio. EUR (2012: 199 Mio. EUR), insbesondere von der Rückführung der festen Tranche des im Geschäftsjahr 2013 abgelösten Konsortialkredits geprägt. Die im Rahmen des neuen Konsortialkreditvertrags in Anspruch genommene Tranche in Höhe von 111 Mio. EUR kompensierte den Mittelabfluss teilweise.

**Refinanzierung prägt
Mittelabfluss aus
Finanzierungstätigkeit**

03|34 ZAHLUNGSMITTEL UND ZAHLUNGSMITTELÄQUIVALENTE ZUM 31. DEZEMBER
(in Mio. EUR)

| | |
|-------------|--------------|
| 2013 | 119,2 |
| 2012 | 254,6 |
| 2011 | 200,4 |
| 2010 | 294,9 |
| 2009 | 114,1 |

Der **Zahlungsmittelbestand** verringerte sich zum Bilanzstichtag auf 119 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 255 Mio. EUR). Diese Entwicklung war im Wesentlichen durch die Rückführung von Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten geprägt.

NETTOVERSCHULDUNG

Die Nettoverschuldung enthält die Summe aller Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente.

03|35 NETTOVERSCHULDUNG ZUM 31. DEZEMBER (in Mio. EUR)

| | |
|-------------|-------------|
| 2013 | 57,0 |
| 2012 | 130,4 |
| 2011 | 149,1 |
| 2010 | 201,1 |
| 2009 | 379,1 |

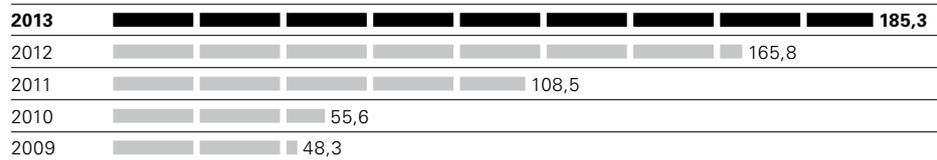
Die Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten lagen mit 176 Mio. EUR unter Vorjahresniveau (31. Dezember 2012: 385 Mio. EUR). Wesentlicher Treiber dieser Entwicklung war ein geringerer Fremdkapitalbedarf aus der Entkonsolidierung der Distributionszentrum Vermietungsgesellschaft mbH & Co. Objekt HUGO BOSS Filderstadt KG.

Die **Nettoverschuldung** hat sich somit von 130 Mio. EUR im Vorjahr um weitere 73 Mio. EUR auf 57 Mio. EUR zum 31. Dezember 2013 verbessert.

**Verbesserung der
Nettoverschuldung**

INVESTITIONEN

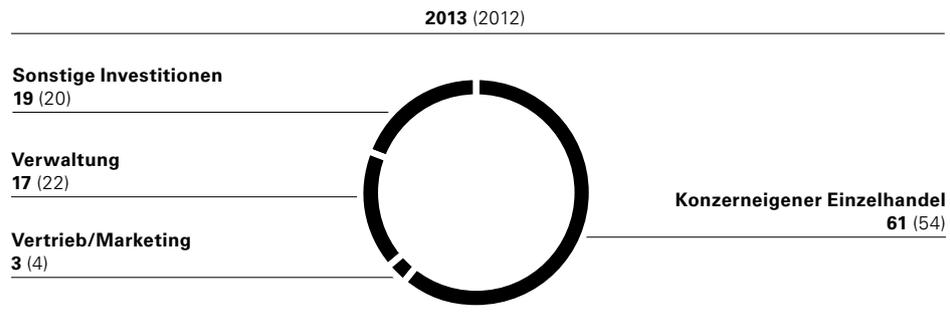
03|36 INVESTITIONEN (in Mio. EUR)



HUGO BOSS investiert 2013 Rekordsumme von 185 Mio. EUR

HUGO BOSS hat im abgelaufenen Geschäftsjahr insgesamt 185 Mio. EUR in Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände investiert. Die Investitionssumme hat sich damit um 12 % gegenüber dem Vorjahr erhöht (2012: 166 Mio. EUR). 12 Mio. EUR entfielen auf Anlagevermögen, das im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen im Geschäftsjahr 2013 erworben wurde. → **Konzernanhang, Unternehmenszusammenschlüsse**

03|37 INVESTITIONEN NACH FUNKTIONSBEREICHEN (in %)



Eigener Einzelhandel bildet Schwerpunkt der Investitionen

Mit einem Anteil von 61 % am Gesamtinvestitionsvolumen bildete die **weltweite Expansion und Modernisierung des konzerneigenen Einzelhandels** auch weiterhin den Schwerpunkt der Investitionstätigkeit im abgelaufenen Geschäftsjahr (2012: 54 %). Dies entspricht einer Investitionssumme von 113 Mio. EUR (2012: 89 Mio. EUR).

Die Investitionen in **Neueröffnungen** konzerneigener Einzelhandelsgeschäfte beliefen sich im Geschäftsjahr 2013 auf 75 Mio. EUR (2012: 51 Mio. EUR). In der Region Europa wurden unter anderem Einzelhandelsgeschäfte in Stuttgart und Wien sowie Flagship-Stores in Moskau und Amsterdam eröffnet. In der Region Amerika konnten attraktive Standorte in Metropolen wie Boston, San Diego und Toronto hinzugewonnen werden. In der Region Asien/Pazifik wurden Flagship Stores in Shanghai, Hongkong und Tokio eröffnet.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden weltweit 38 Mio. EUR in die **Renovierung und Modernisierung** bestehender Einzelhandelsstandorte investiert (2012: 39 Mio. EUR). Besonders hervorzuheben sind die Investitionen in die Region Amerika. Hier standen die Modernisierung des Flagship Stores am Columbus Circle in New York sowie die Renovierung von Einzelhandelsgeschäften in Miami, Denver und Mexiko-Stadt im Vordergrund.

**Modernisierung des
New Yorker Flagship Stores
am Columbus Circle**

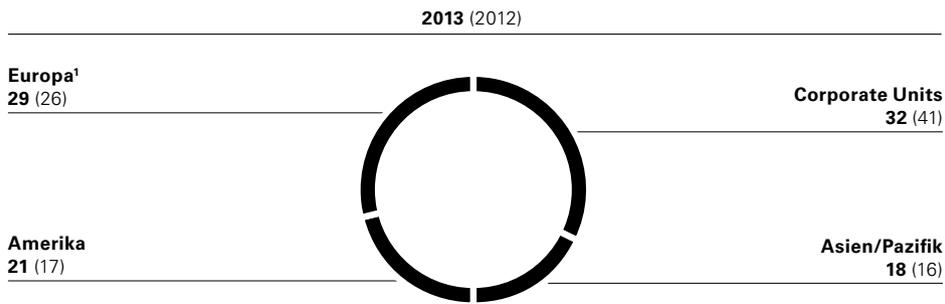
Investitionen in die **Produktions-, Logistik- und Vertriebsstruktur** sowie in **Forschung und Entwicklung** beliefen sich 2013 auf 41 Mio. EUR (2012: 40 Mio. EUR). Davon entfielen 28 Mio. EUR auf die zum 30. Juni 2013 entkonsolidierte Distributionszentrum Vermietungsgesellschaft mbH & Co. Objekt HUGO BOSS Filderstadt KG.

Die Investitionen in den **Verwaltungsbereich** beliefen sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 32 Mio. EUR (2012: 36 Mio. EUR). Darin enthalten sind Investitionen in die IT-Infrastruktur in Höhe von 16 Mio. EUR sowie Investitionen in Höhe von 7 Mio. EUR für ein Verwaltungsgebäude am Standort Metzingen.

Die kumulierten Abschreibungen auf das Anlagevermögen unter Berücksichtigung von aktivierten Eigenleistungen betragen 603 Mio. EUR (2012: 545 Mio. EUR). → **Konzernanhang, Textziffer 11** → **Konzernanhang, Textziffer 12**

Die bestehenden Verpflichtungen aus begonnenen Investitionsvorhaben beliefen sich zum 31. Dezember 2013 auf 2 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 77 Mio. EUR). → **Konzernanhang, Textziffer 32**

03|38 INVESTITIONEN NACH REGIONEN (in %)



¹ Inklusiv Naher Osten und Afrika.

HUGO BOSS AG (ERLÄUTERUNGEN AUF BASIS HGB)

Der Jahresabschluss der HUGO BOSS AG wird im Gegensatz zum Konzernabschluss nicht nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), sondern nach den Regeln des deutschen Handelsgesetzbuchs (HGB) aufgestellt.

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND RAHMENBEDINGUNGEN

Die HUGO BOSS AG als Muttergesellschaft nimmt innerhalb des HUGO BOSS Konzerns unterschiedliche Funktionen wahr. Zum einen ist die HUGO BOSS AG in den Märkten Deutschland und durch ihre Betriebsstätte in Österreich für alle Vertriebskanäle verantwortlich. Auch die Kollektionsausrichtung und -entwicklung der wesentlichen Produktgruppen aller Marken sind in der Konzernzentrale in Metzingen angesiedelt. Weitere in der Konzernzentrale gebündelte Aufgaben umfassen das Management des konzerneigenen Einzelhandels, die Beschaffung, Logistik, IT, das Personalmanagement, das Finanzmanagement inklusive der Unternehmensfinanzierung sowie das Risikomanagement. Zum anderen ist die HUGO BOSS AG neben der internen Kommunikation insbesondere für die externe Kommunikation einschließlich der Kapitalmarktberichterstattung verantwortlich.

Im Rahmen der übergeordneten Konzernfunktionen ist die Konzernobergesellschaft vertreten durch ihre Vorstände für die Ausrichtung des Konzerns zuständig und legt somit die Unternehmensstrategie fest.

Neben dem operativen Geschäft beeinflusst insbesondere die Steuerung der Zentralfunktionen die Entwicklung der Ertragslage der HUGO BOSS AG. Die Weiterberechnung von Kosten für erbrachte Dienstleistungen an die Konzerngesellschaften sowie das aus der Holdingfunktion der HUGO BOSS AG resultierende Beteiligungsergebnis sind dabei die wesentlichen Posten.

Der Umsatz der HUGO BOSS AG setzt sich zusammen aus Umsätzen mit konzernexternen Großhandelspartnern sowie konzerninternen Umsätzen mit ausländischen Tochtergesellschaften.

ERTRAGSLAGE

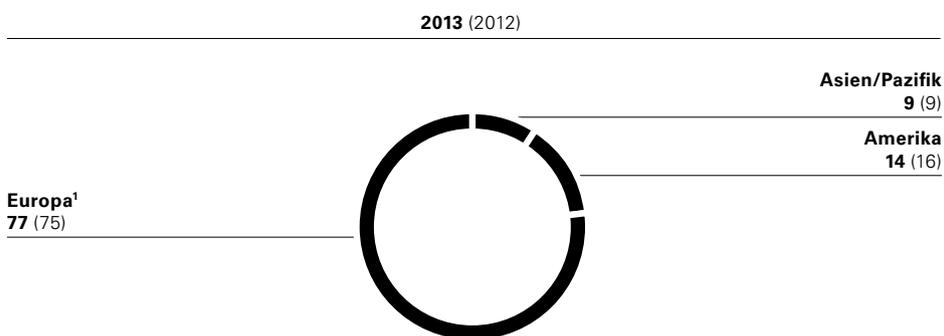
AUSWEISÄNDERUNG UND ANPASSUNG DER VORJAHRESANGABEN

Aufgrund vorgenommener Ausweisänderungen und der damit verbundenen Anpassung der entsprechenden Vorjahresbeträge gemäß § 265 Abs. 2 S. 3 HGB weichen einige dargestellte Beträge von den in Vorjahren berichteten Werten ab. Ausführliche Informationen hierzu finden sich im Jahresabschluss der HUGO BOSS AG.

UMSATZENTWICKLUNG

Im Geschäftsjahr 2013 verminderte sich der **Umsatz** der HUGO BOSS AG um 2 % auf 1.067 Mio. EUR (2012: 1.093 Mio. EUR). Diese Entwicklung ist auf den Rückgang des Umsatzes mit Dritten sowie auf geringere Umsätze mit Großhandelspartnern zurückzuführen. Die positive Umsatzentwicklung im konzerneigenen Einzelhandel der Tochtergesellschaften konnte diesen Rückgang nur teilweise kompensieren.

03|39 REGIONALE UMSATZENTWICKLUNG (in %)



¹ Inklusive Naher Osten und Afrika.

In der **Region Europa** inkl. Naher Osten/Afrika verringerte sich der Umsatz mit Tochtergesellschaften der HUGO BOSS AG im Geschäftsjahr 2013 um 3 % auf 387 Mio. EUR (2012: 400 Mio. EUR). Der Umsatz mit Dritten konnte hingegen im selben Zeitraum um 4 % auf 436 Mio. EUR gesteigert werden (2012: 420 Mio. EUR). Umsätze außerhalb Deutschlands und Österreichs wurden im Wesentlichen mit Tochtergesellschaften erzielt.

Der Umsatz der HUGO BOSS AG in der Region **Amerika** verringerte sich um 17 % auf 145 Mio. EUR (2012: 174 Mio. EUR). In der Region **Asien/Pazifik** verzeichnete die HUGO BOSS AG einen Umsatzanstieg von 1 % auf 100 Mio. EUR (2012: 99 Mio. EUR).

Der Umsatz der **Marke BOSS** verringerte sich um 3 % auf 940 Mio. EUR (2012: 974 Mio. EUR). Hingegen erzielte die **Marke HUGO** im Geschäftsjahr 2013 einen Umsatzanstieg von 7 % auf 127 Mio. EUR (2012: 120 Mio. EUR).

ERGEBNISENTWICKLUNG

03|40 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG HUGO BOSS AG (in Mio. EUR)

| | 2013 | In % des Umsatzes | 2012 ¹ | In % des Umsatzes | Veränderung in % |
|---|----------------|----------------------|-------------------|----------------------|---------------------|
| Umsatzerlöse | 1.067,3 | 100,0 | 1.093,4 | 100,0 | -2 |
| Umsatzkosten | -653,9 | -61,3 | -681,8 | -62,4 | 4 |
| Bruttoergebnis vom Umsatz | 413,4 | 38,7 | 411,6 | 37,6 | 0 |
| Vertriebskosten | -298,9 | -28,0 | -283,8 | -26,0 | -5 |
| Allgemeine Verwaltungskosten | -101,3 | -9,5 | -93,3 | -8,5 | -9 |
| Sonstige betriebliche Erträge | 131,8 | 12,3 | 126,3 | 11,6 | 4 |
| Sonstige betriebliche Aufwendungen | -59,1 | -5,5 | -61,7 | -5,6 | 4 |
| Ergebnis aus Betriebstätigkeit | 85,8 | 8,0 | 99,1 | 9,1 | -13 |
| Beteiligungsergebnis | 196,6 | 18,4 | 250,8 | 22,9 | -22 |
| Zinsergebnis | -10,6 | -1,0 | -13,3 | -1,2 | 20 |
| Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit | 271,8 | 25,5 | 336,6 | 30,8 | -19 |
| Ertragsteuern und sonstige Steuern | -61,1 | -5,7 | -48,3 | -4,4 | -27 |
| Jahresüberschuss | 210,8 | 19,8 | 288,2 | 26,4 | -27 |
| Einstellung in (-)/ Entnahme aus (+) anderen Gewinnrücklagen | 20,1 | 1,9 | -72,6 | -6,6 | -128 |
| Gewinnvortrag aus dem Vorjahr | 4,3 | 0,4 | 4,0 | 0,4 | 8 |
| Bilanzgewinn | 235,1 | 22,0 | 219,6 | 20,1 | 7 |

¹ Einige dargestellte Beträge weichen aufgrund vorgenommener Anpassungen von den im Vorjahr berichteten Werten ab. Ausführliche Informationen hierzu finden sich im Jahresabschluss der HUGO BOSS AG.

Das **Bruttoergebnis vom Umsatz** lag mit 413 Mio. EUR leicht über dem Vorjahreswert (2012: 412 Mio. EUR). Die Bruttoergebnismarge konnte dabei von 37,6 % im Vorjahr auf 38,7 % gesteigert werden. Neben dem im Vergleich zum Vorjahr höheren Umsatzanteil des konzerneigenen Einzelhandels wirkten sich sowohl Effizienzsteigerungen in den Produktions- und Beschaffungsaktivitäten als auch positive Effekte aus der verbesserten Bestandssituation auf diese Entwicklung aus. Wechselkurseffekte hatten einen negativen Einfluss auf das Bruttoergebnis.

Die **Vertriebskosten** erhöhten sich im Geschäftsjahr um 5 % auf 299 Mio. EUR (2012: 284 Mio. EUR). Diese Entwicklung beruht im Wesentlichen auf dem Ausbau des eigenen Einzelhandels. Höhere Umsätze in diesem Vertriebskanal führten zu gestiegenen Aufwendungen aus umsatzvariablen Mietverträgen.

Die **allgemeinen Verwaltungskosten** erhöhten sich um 9 % auf 101 Mio. EUR (2012: 93 Mio. EUR) und setzen sich hauptsächlich aus Personalkosten, Raummieten, Leasingkosten, Abschreibungen sowie diversen IT-Aufwendungen zusammen. Der Anstieg steht im Zusammenhang mit höheren Abschreibungen auf Unternehmenssoftware im Zuge der gestiegenen Anlagenintensität des Geschäftsmodells.

Die **sonstigen betrieblichen Aufwendungen** setzen sich hauptsächlich aus Forschungs- und Entwicklungskosten, Forderungsabwertungen sowie Fremdwährungseffekten zusammen und verminderten sich im Vergleich zum Vorjahr um 4 % auf 59 Mio. EUR (2012: 62 Mio. EUR). Der Rückgang ist im Wesentlichen auf die im Vorjahr enthaltenen Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Stock Appreciation Rights Program (SAR) zurückzuführen.

Die **sonstigen betrieblichen Erträge** lagen im abgelaufenen Geschäftsjahr bei 132 Mio. EUR (2012: 126 Mio. EUR) und setzen sich im Wesentlichen aus der Weiterbelastung von Kosten und Leistungen an verbundene Unternehmen zusammen.

Das **Ergebnis aus Betriebstätigkeit** verringerte sich insbesondere aufgrund höherer Vertriebskosten im Vorjahresvergleich von 99 Mio. EUR auf 86 Mio. EUR.

Das **Beteiligungsergebnis** lag mit 197 Mio. EUR unter dem Wert des Vorjahres (2012: 251 Mio. EUR). Die Erträge aus Beteiligungen betreffen im Wesentlichen den Jahresüberschuss der HUGO BOSS Trade Mark Management GmbH & Co. KG in Höhe von 95 Mio. EUR (2012: 97 Mio. EUR), der entsprechend den gesellschaftsvertraglichen Regelungen auf das Darlehenskonto der Kommanditistin HUGO BOSS AG gutgeschrieben und entnommen wird. Erträge aus Gewinnabführungsverträgen betreffen Erträge aus Abführungsverträgen mit Tochtergesellschaften der HUGO BOSS AG. Im Geschäftsjahr 2013 betrugen diese 102 Mio. EUR (2012: 153 Mio. EUR) und ergaben sich aus einer Gewinnabführung der HUGO BOSS Internationale Beteiligungs-GmbH, Metzingen. Diese Gesellschaft hat im Geschäftsjahr 2013 Dividendenerträge von der HUGO BOSS Holding Netherlands B.V. erhalten. Aufwendungen aus Verlustübernahme ergaben sich im abgelaufenen Geschäftsjahr in Höhe von 1 Mio. EUR (2012: 0 Mio. EUR) und beziehen sich auf die Verlustübernahme der HUGO BOSS Beteiligungsgesellschaft mbH, Metzingen.

Das **Zinsergebnis** als Nettozinsaufwand (sonstige Zinsen und ähnliche Erträge abzüglich Zinsen und ähnlicher Aufwendungen) verringerte sich im Geschäftsjahr 2013 auf 11 Mio. EUR (2012: 13 Mio. EUR). Ursächlich für die Veränderung waren insbesondere eine geringe Darlehensaufnahme und die Rückführung von Finanzverbindlichkeiten gegenüber der HUGO BOSS International B.V.

Das **Ergebnis vor Steuern** belief sich im Geschäftsjahr 2013 auf 272 Mio. EUR (2012: 337 Mio. EUR). Der Rückgang des Ergebnisses vor Steuern resultierte aus dem verringerten Betriebsergebnis sowie niedrigeren Erträgen aus Gewinnabführungsverträgen und Beteiligungen.

Die **Steuerquote** lag mit 22 % deutlich über dem Niveau des Vorjahres (2012: 14 %). Einen positiven Effekt auf die Steuerquote hatten die in den Gewinnabführungen enthaltenen Dividendenerträge sowie Erträge aus einer ausländischen Mitunternehmerschaft. Demgegenüber führten Aufwendungen aus aperiodischen Ertragsteuern in Höhe von 16 Mio. EUR (2012: 1 Mio. EUR) zu einer Erhöhung der Steuerquote. Diese ergaben sich insbesondere aus der Bildung einer Rückstellung für Risiken aus der steuerlichen Außenprüfung für die Jahre 2007 bis 2011 einschließlich der Folgewirkung. Ohne diese beiden Effekte ergab sich für das Geschäftsjahr eine normalisierte Steuerquote von 28 % (2012: 28 %).

Der **Jahresüberschuss** lag somit im Geschäftsjahr 2013 mit 211 Mio. EUR unter dem Wert des Vorjahres (2012: 288 Mio. EUR).

VERMÖGENSLAGE

Das **Anlagevermögen** erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr leicht auf 669 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 666 Mio. EUR). Im Wesentlichen trugen hierzu Investitionen in den Ausbau des Einzelhandelsnetzwerks in Deutschland und Österreich im Rahmen der Übernahme und Neueröffnung von netto 32 neuen Standorten bei.

Die **Vorräte** stiegen zum Ende des Geschäftsjahres 2013 um 9 % auf 170 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 156 Mio. EUR). Wesentlicher Treiber dieser Entwicklung ist hierbei der um 17 % erhöhte Bestand an Fertigwaren in Zusammenhang mit dem weltweiten Ausbau des eigenen Einzelhandels. Hingegen verminderte sich der Bestand an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen um 13 %. Ein konsequentes Bestandsmanagement trug maßgeblich zu dieser Entwicklung bei. Die neue Geschäftsstrategie bewirkte eine Verkürzung der Kollektionserstellungszyklen, die einhergeht mit kürzeren Bestellzeiträumen.

Die **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** mit externen Großhandelspartnern stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 14 % auf 25 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 22 Mio. EUR). Wesentlicher Treiber dieser Entwicklung war ein erhöhtes Auslieferungsvolumen in den Monaten November und Dezember im Vergleich zum Vorjahr. Die durchschnittliche Forderungsreichweite hat sich im Vergleich zum Vorjahr dabei leicht verschlechtert.

Die **Forderungen gegen verbundene Unternehmen** verzeichneten einen Anstieg auf 65 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 31 Mio. EUR). Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf höhere Forderungen aus Leistungsbeziehungen mit Tochterunternehmen zurückzuführen.

Die **sonstigen Vermögensgegenstände** lagen mit 29 Mio. EUR 22 % über dem Vorjahreswert (31. Dezember 2012: 24 Mio. EUR) und betreffen hauptsächlich Bonusforderungen gegenüber Lieferanten, Kreditkartenforderungen sowie Ertrag- und Umsatzsteuerforderungen. Neben höheren Ertragsteuerforderungen stiegen insbesondere die Kreditkartenforderungen aufgrund gestiegener Umsätze zum Jahresende deutlich an.

Der **Finanzmittelbestand**, also die Summe aus Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten, verringerte sich im Vergleich zum 31. Dezember 2012 um 4 Mio. EUR auf 3 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 7 Mio. EUR).

Auf der Passivseite wirkte sich vor allem ein Anstieg der **Verbindlichkeiten** aus. Diese erhöhten sich um 16 % auf 355 Mio. EUR zum Bilanzstichtag (31. Dezember 2012: 306 Mio. EUR). Wesentlicher Treiber dieser Entwicklung ist der Anstieg der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen aufgrund der Neuaufnahme des Intercompany-Darlehens in Höhe von 100 Mio. EUR bei der HUGO BOSS International B.V. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen lagen mit 88 Mio. EUR um 3 % über dem Vorjahresniveau (31. Dezember 2012: 85 Mio. EUR).

Die Summe der **Rückstellungen** erhöhte sich auf 110 Mio. EUR zum Bilanzstichtag (31. Dezember 2012: 99 Mio. EUR). Der Anstieg ist im Wesentlichen durch höhere Steuerrückstellungen bedingt.

Das **kurzfristige operative Nettovermögen (Trade Net Working Capital)** stellt die zentrale Steuerungsgröße der HUGO BOSS AG zur Messung eines effizienten Kapitaleinsatzes dar. Als Komponenten gehen dabei ausschließlich die drei operativen Bestandsgrößen Vorräte, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in die Berechnung dieser Kennzahl ein. Im Vergleich zum Vorjahr stieg das kurzfristige operative Nettovermögen um 14 Mio. EUR auf 107 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 93 Mio. EUR). Der Anstieg der Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wurde dabei nur geringfügig durch höhere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen kompensiert.

FINANZLAGE

03|41 KAPITALFLUSSRECHNUNG HUGO BOSS AG (in Mio. EUR)

| | 2013 | 2012 |
|--|-----------|------------|
| Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit | 240 | 332 |
| Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit | -73 | -50 |
| Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit | -170 | -316 |
| Veränderung Finanzmittelbestand | -4 | -33 |
| Finanzmittelbestand am Anfang der Periode | 7 | 40 |
| Finanzmittelbestand am Ende der Periode | 3 | 7 |

Der **Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit** lag mit 240 Mio. EUR unter dem Vorjahreswert (2012: 332 Mio. EUR). Der Rückgang ist hauptsächlich auf den um 77 Mio. EUR niedrigeren Jahresüberschuss sowie einen höheren Mittelabfluss aus dem kurzfristigen Nettovermögen zurückzuführen.

Der **Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit** erhöhte sich im Geschäftsjahr 2013 auf 73 Mio. EUR (2012: 50 Mio. EUR). Der Anstieg ist im Wesentlichen auf im Vergleich zum Vorjahr höhere Forderungen aus Leistungsbeziehungen mit Tochterunternehmen zurückzuführen. Investitionen in Sachanlagen summierten sich wie im Vorjahr auf 39 Mio. EUR (2012: 39 Mio. EUR).

Der **Free Cashflow**, der sich aus dem Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit und dem Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit ermittelt, verringerte sich im Geschäftsjahr 2013 um 115 Mio. EUR auf 167 Mio. EUR (2012: 282 Mio. EUR).

Zum 31. Dezember 2013 betrug der **Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit** 170 Mio. EUR (2012: 316 Mio. EUR). Die Auszahlung der Dividende in Höhe von 215 Mio. EUR wurde dabei durch höhere Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen teilweise kompensiert.

Der **Finanzmittelbestand**, also die Summe aus Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten, verringerte sich im Vergleich zum 31. Dezember 2012 um 4 Mio. EUR auf 3 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 7 Mio. EUR).

INVESTITIONEN

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände summierten sich im abgelaufenen Geschäftsjahr wie im Vorjahr auf 39 Mio. EUR (2012: 39 Mio. EUR).

Unter den **immateriellen Vermögensgegenständen** ist im Wesentlichen Software erfasst. Der Zugang in Höhe von 13 Mio. EUR (2012: 12 Mio. EUR) ergab sich im Wesentlichen aus Investitionen in Software und Nutzungsrechte im Zusammenhang mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung des ERP-Systems, bestehend aus der Branchenlösung SAP AFS sowie SAP Retail für den eigenen Einzelhandel.

Die Zugänge zu den **Sachanlagen** in Höhe von 26 Mio. EUR (2012: 27 Mio. EUR) resultieren zum einen aus Grundstücken und Bauten am Standort Metzingen. Zum anderen führte die Neueröffnung von 8 Einzelhandelsgeschäften in Deutschland und Österreich sowie die Übernahme von 25 bisher von Großhandelspartnern betriebenen Shop-in-Shops in Deutschland zu zusätzlichen Investitionen. 2013 wurden unter anderem zusätzliche Einzelhandelsgeschäfte in Berlin, Wien und Innsbruck eröffnet.

Die bestehenden Verpflichtungen aus begonnenen Investitionsvorhaben sind im Jahresabschluss der HUGO BOSS AG unter „Sonstige finanzielle Verpflichtungen“ aufgeführt und belaufen sich zum 31. Dezember 2012 auf 2 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 8 Mio. EUR).

RISIKEN UND CHANCEN

Die Geschäftsentwicklung der HUGO BOSS AG unterliegt im Wesentlichen den gleichen Risiken und Chancen wie die des HUGO BOSS Konzerns. An den Risiken ihrer Tochterunternehmen und Beteiligungen partizipiert die HUGO BOSS AG grundsätzlich entsprechend ihrer jeweiligen Beteiligungsquote. → **Risiko- und Chancenbericht**

Die HUGO BOSS AG als Mutterunternehmen ist in das konzernweite Risikomanagementsystem des HUGO BOSS Konzerns eingebunden. Die nach § 289 Abs. 5 HGB erforderliche Beschreibung des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems und Risikomanagementsystems für die HUGO BOSS AG erfolgt im Risikobericht des HUGO BOSS Konzerns.

→ **Risiko- und Chancenbericht, Risikobericht**

PROGNOSE

Die Erwartungen für die HUGO BOSS AG spiegeln sich aufgrund ihrer Verflechtungen mit den Konzerngesellschaften und ihres Gewichts im Konzern in der Prognose des Konzerns wider. Es wird erwartet, dass sich die für den HUGO BOSS Konzern getroffenen Aussagen zur Markt-, Umsatz- und Ergebnisentwicklung im Wesentlichen in der Umsatz- und Ergebnisentwicklung der HUGO BOSS AG widerspiegeln werden. → **Nachtrags- und Prognosebericht,**

Prognosebericht

VERGÜTUNGSBERICHT

Der Bericht richtet sich nach den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und beinhaltet Angaben nach den Erfordernissen des Deutschen Rechnungslegungsstandards (DRS) 17, des deutschen Handelsgesetzbuches (HGB) sowie den International Financial Reporting Standards (IFRS). Die Angaben nach IAS 24 sind im Konzernanhang enthalten.

GRUNDZÜGE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS FÜR DEN VORSTAND

Entscheidungen über das Vergütungssystem des Vorstands liegen ebenso wie die regelmäßige Beratung und Überprüfung des Vergütungssystems in der Verantwortung des Aufsichtsrats. Die Erarbeitung von Vorschlägen soll durch den Personalausschuss erfolgen. Das Vergütungssystem, das für die Mitglieder des Vorstands der HUGO BOSS AG seit dem Geschäftsjahr 2010 gilt, wurde von der Hauptversammlung am 10. Mai 2011 mit großer Mehrheit gebilligt. Unter prinzipieller Beibehaltung dieses von der Hauptversammlung gebilligten Systems wurden mit Wirkung zum 1. Januar 2013 die Verträge mit allen Vorstandsmitgliedern dahingehend angepasst, dass die erfolgsabhängige Vergütungskomponente sich allein an quantitativen Zielgrößen orientiert und keine persönlichen Ziele mehr in die Zielvereinbarung der Vorstandsmitglieder einbezogen werden.

Die Gesamtvergütung des Vorstands setzt sich aus erfolgsunabhängigen (fixen) Vergütungsbestandteilen und erfolgsabhängigen (variablen) Vergütungsbestandteilen zusammen. 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.

Aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 21. Juni 2010 unterbleibt die Angabe der individuellen Bezüge der Vorstandsmitglieder. Die in § 285 Satz 1 Nr. 9 Buchstabe a Satz 5 bis 8 sowie § 314 Abs. 1 Nr. 6 Buchstabe a Satz 5 bis 8 des Handelsgesetzbuchs verlangten Angaben unterbleiben entsprechend für fünf Jahre. Dieser Beschluss gilt für das am 1. Januar 2010 begonnene Geschäftsjahr und die weiteren vier folgenden Geschäftsjahre, also bis zum 31. Dezember 2014. Daher erfolgt der Ausweis der Gesamtvergütung sowohl als Gesamtsumme als auch aufgeteilt in die einzelnen Vergütungsbestandteile.

ERFOLGSUNABHÄNGIGE VERGÜTUNGSKOMPONENTEN

Die fixen Vergütungsbestandteile umfassen eine feste Grundvergütung, Nebenleistungen und einen Beitrag zur Altersversorgung. Die feste Grundvergütung wird monatlich als Gehalt ausgezahlt. Die Vorstandsmitglieder erhalten zusätzliche Nebenleistungen wie Dienstwagen, Zuschüsse zu Kranken- und Pflegeversicherungen, Abschluss von und Beiträge zu Unfall- sowie D&O-Versicherungen und sonstige zum Gehalt gehörende Sachleistungen sowie weitere zur Erfüllung der Vorstandsaufgaben notwendige Ausstattungen und Leistungen. Der Selbstbehalt der D&O-Versicherung entspricht gemäß § 93 Absatz 2 Satz 3 AktG einer Höhe von 10 Prozent des jeweiligen Schadens, beträgt jedoch maximal das Eineinhalbfache der festen jährlichen Vergütung. Der aus der privaten Nutzung des Dienstwagens entstehende geldwerte Vorteil ist durch das Vorstandsmitglied zu versteuern.

ERFOLGSABHÄNGIGE VERGÜTUNGSKOMPONENTEN

Im Geschäftsjahr 2013 wurde die aus einem Jahresbonus und einem Mehrjahresbonus bestehende erfolgsabhängige Vergütung auf ausschließlich quantitative Zielgrößen umgestellt. Zukünftig werden keine persönlichen Ziele mehr in die Zielvereinbarung der Vorstandsmitglieder einbezogen.

KURZFRISTIG VARIABLE VERGÜTUNG

Der Jahresbonus bemisst sich an der Entwicklung einer für ein Geschäftsjahr festgelegten quantitativen Zielgröße. Als Bemessungsgrundlage des Jahresbonus wurde für alle Vorstandsmitglieder das Trade Net Working Capital (Summe von Roh- und Fertigwaren sowie Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) festgelegt. Für den Jahresbonus eines Geschäftsjahres werden das zu erreichende Ziel sowie das Maximal- und Mindestziel für das Trade Net Working Capital als Prozent vom Umsatz zu Beginn des Geschäftsjahres zwischen dem Vorstand und dem Aufsichtsrat festgelegt. Bei vollständiger Zielerreichung erfolgt die Auszahlung des für jedes Vorstandsmitglied vertraglich bestimmten Betrages zu 100%. Der Höchstbetrag von 150% des Ziel-Jahresbonus kommt zur Auszahlung, wenn ein bestimmter, unterhalb des Jahresziels liegender Prozentsatz erreicht wird. Der Jahresbonus entfällt, wenn ein bestimmter, oberhalb des Jahresziels liegender Prozentsatz erreicht oder überschritten wird. Der Jahresbonus ist innerhalb einer Woche nach Billigung des Konzernabschlusses für das jeweilige Geschäftsjahr durch den Aufsichtsrat zur Auszahlung fällig.

LANGFRISTIG VARIABLE VERGÜTUNG

Der Mehrjahresbonus beruht auf mehrjähriger Bemessungsgrundlage und bemisst sich an der Entwicklung der für einen Dreijahreszeitraum festgelegten quantitativen Zielgrößen. Die quantitativen Zielgrößen sind auf die Wertsteigerung des Unternehmens ausgerichtet und orientieren sich an der Entwicklung der beiden Steuerungskennzahlen Umsatz und EBITDA vor Sondereffekten über einen Zeitraum von drei Jahren. Die Höhe der variablen Vergütung für ein Geschäftsjahr ist abhängig von der Erfüllung der im Vorfeld für den Mehrjahreszeitraum definierten Zielgrößen für die Kennzahlen Umsatz und EBITDA vor Sondereffekten. Für den Mehrjahreszeitraum werden Zielwerte sowie Maximal- und Minimalziele für die beiden Ergebniskennzahlen für jedes der drei Geschäftsjahre definiert. Der Grad der Zielerreichung wird für jedes der drei Geschäftsjahre einzeln ermittelt. Der gewichtete Durchschnitt der jährlichen Zielerreichung der drei Geschäftsjahre ist maßgeblich für den Auszahlungsbetrag. Bei vollständiger Zielerreichung erfolgt die Auszahlung des für

jedes Vorstandsmitglied vertraglich bestimmten Betrages zu 100 %. Der Höchstbetrag von 150 % des Ziel-Mehrjahresbonus kommt zur Auszahlung, wenn die festgelegten Maximalziele erreicht oder überschritten werden. Bei Erreichen oder Unterschreiten der festgelegten Minimalziele erfolgt keine Auszahlung des Mehrjahresbonus.

Abschlagszahlungen auf den erwarteten Ziel-Mehrjahresbonus erfolgen innerhalb einer Woche nach Billigung des Konzernabschlusses für das erste Geschäftsjahr des Dreijahreszeitraums. Die Ermittlung der tatsächlichen Zielerreichung für den Mehrjahresbonus erfolgt mit Ablauf des dritten Geschäftsjahres. Übersteigt der auf Basis der tatsächlichen Zielerreichung ermittelte Betrag des Mehrjahresbonus den Abschlagsbetrag, so erhält das Vorstandsmitglied die Differenz innerhalb einer Woche nach Billigung des Konzernabschlusses für das dritte Geschäftsjahr. Sofern die erhaltenen Abschlagszahlungen den verdienten Mehrjahresbonus für den Dreijahreszeitraum übersteigen, ist die Differenz vom Vorstandsmitglied innerhalb einer Woche nach Billigung des Konzernabschlusses für das dritte Geschäftsjahr an die HUGO BOSS AG zurückzuzahlen.

GESAMTVERGÜTUNG UND ZUFLUSS IM BERICHTSJAHR

Die Gesamtvergütung des Vorstands belief sich für das Geschäftsjahr 2013 auf 5.211 TEUR (2012: 7.053 TEUR). Davon entfielen 3.466 TEUR auf die fixen Gehaltsbestandteile inklusive Nebenleistungen (2012: 3.303 TEUR), die im Berichtsjahr 2013 vollständig zur Auszahlung kamen. Ein Betrag in Höhe von 855 TEUR (2012: 0 TEUR) entfällt auf den für das Geschäftsjahr 2013 vereinbarten Jahresbonus, der im Geschäftsjahr 2014 innerhalb einer Woche nach Billigung des Konzernabschlusses 2013 durch den Aufsichtsrat zur Auszahlung kommen wird.

In der Vergütung des Geschäftsjahres 2013 ist zudem ein Betrag in Höhe von 890 TEUR (2012: 3.750 TEUR) enthalten. Dieser entfällt auf die tatsächliche Zielerreichung für den Mehrjahresbonus 2010–2012 und ergibt sich als Differenz aus der im Jahr 2013 erfolgten Abschlusszahlung in Höhe von 4.640 TEUR und dem in Vorjahren anteilig zurückgestellten Betrag in Höhe von 3.750 TEUR.

Im Geschäftsjahr 2013 erhielt der Vorstand keine Abschlagszahlungen auf den Mehrjahresbonus 2013–2015.

AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG

Die aktiven Vorstände halten keine Partizipationsrechte aus den in den Geschäftsjahren 2001 bis 2009 aufgelegten Tranchen des „Stock Appreciation Rights Program“.

LEISTUNGEN IM FALL DER BEENDIGUNG DER TÄTIGKEIT

Für den Fall der vorzeitigen Beendigung enthalten die Dienstverträge Regelungen, die – von der in der Entsprechenserklärung vom Dezember 2013 erklärten Abweichung abgesehen – im Einklang mit den Vorgaben des Corporate Governance Kodex stehen. Für den Fall der regulären Beendigung enthalten die Dienstverträge – mit Ausnahme von Pensionsregelungen – keine Regelungen.

Daneben bestehen für die Vorstände Pensionszusagen durch die Gesellschaft. Das spätere Ruhegeld richtet sich nach der Anzahl der Dienstjahre und dem Grundgehalt.

03|42 PENSIONS-AUFWENDUNGEN (in TEUR)

| | 2013 | 2012 |
|---|-------------|-------|
| Service Costs (IFRS) | 1.638 | 1.793 |
| Barwert Rückstellung (IFRS) nach Saldierung des Planvermögens | 4.432 | 3.897 |
| Aufwand erdiente Pensionszusagen (HGB) | 3.908 | 2.259 |
| Barwert Rückstellung (HGB) nach Saldierung des Planvermögens | 411 | 1.386 |

SONSTIGE ANGABEN

Ehemalige Vorstandsmitglieder und deren Hinterbliebene erhielten im Jahr 2013 Gesamtbezüge in Höhe von 3.967 TEUR (2012: 15.226 TEUR). Darin enthalten sind Leistungen an frühere Vorstandsmitglieder im Zusammenhang mit der Beendigung ihrer Tätigkeit sowie Auszahlungen im Zusammenhang mit der Ausübung noch ausstehender Partizipationsrechte aus dem „Stock Appreciation Rights Program“ in Höhe von 3.774 TEUR (2012: 15.035 TEUR). Durch den Verkauf der zur Absicherung der Partizipationsrechte gehaltenen Kaufoptionen entstand kein zusätzlicher Zahlungsmittelabfluss für den Konzern.

VERGÜTUNG FÜR DEN AUFSICHTSRAT

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 werden bei der Berechnung der Vergütung berücksichtigt. Die fixe und variable Vergütung wird nach Ablauf der Hauptversammlung, die über die Entlastung des Aufsichtsrats für das jeweilige abgelaufene Geschäftsjahr entscheidet, ausbezahlt. 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 2012 Gesamtbezüge in Höhe von 2.058 TEUR. Für das Jahr 2013 betragen die Gesamtbezüge voraussichtlich 2.163 TEUR, darin enthalten ist eine Rückstellung für den variablen Anteil in Höhe von 1.408 TEUR (2012: TEUR 1.259), der sich an der Höhe des voraussichtlichen Ergebnisses je Aktie im Konzernabschluss bemisst.

RECHTLICHE ANGABEN

ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Die Erklärung zur Unternehmensführung (gem. § 289a HGB) beinhaltet die Entsprechenserklärung, Angaben zu den Unternehmensführungspraktiken sowie die Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat. // [group.hugoboss.com/Investor Relations/Corporate Governance](http://group.hugoboss.com/Investor%20Relations/Corporate%20Governance)

BERICHT ÜBER DIE BEZIEHUNGEN ZU VERBUNDENEN UNTERNEHMEN

Der Vorstand der HUGO BOSS AG ist zur Aufstellung eines Berichts über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen gemäß § 312 AktG verpflichtet. In dem Abhängigkeitsbericht wurden die Beziehungen zur Permira Holdings Limited, Guernsey, und zu den zum HUGO BOSS Konzern gehörenden Unternehmen erfasst. Über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen hat der Vorstand Bericht erstattet und zusammenfassend erklärt: „... dass die Gesellschaft nach den Umständen im Zeitpunkt des jeweiligen Geschäfts für jede Leistung im Sinne dieses Berichts stets eine angemessene Gegenleistung erhalten hat. Maßnahmen auf Veranlassung oder im Interesse der Permira Holdings Limited, Guernsey, bzw. ihrer verbundenen Unternehmen wurden im Geschäftsjahr 2013 weder getroffen noch unterlassen.“

ÜBERNAHMERECHTLICHE ANGABEN NACH DEN §§ 289 ABS. 4, 315 ABS. 4 HGB

Nachfolgend sind die nach §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB erforderlichen Angaben aufgeführt und erläutert. Aus Sicht des Vorstands besteht darüber hinaus kein weitergehender Erläuterungsbedarf im Sinne der §§ 175 Abs. 2 Satz 1, 176 Abs. 1 Satz 1 AktG.

Das **gezeichnete Kapital** der HUGO BOSS AG setzt sich aus 70.400.000 nennwertlosen Stammaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von 1,00 EUR je Stammaktie zusammen.

Es bestehen Kapitalbeteiligungen, die 10 % der Stimmrechte überschreiten. → **Konzernanhang, Angaben zum Mehrheitsaktionär**

Daneben sind der HUGO BOSS AG keine weiteren Aktionäre gemeldet worden, die mehr als 10 % der Stimmrechte überschreiten.

Im Geschäftsjahr 2013 erhielt die HUGO BOSS AG zwei Stimmrechtsmitteilungen gemäß §§ 21 Abs. 1, 22 WpHG. → **Konzernanhang, Angaben zum Mehrheitsaktionär**

Es liegen dem Unternehmen keine weiteren Meldungen von Aktionären vor, die 3 % oder mehr der Stimmrechte der HUGO BOSS AG halten.

Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen, existieren bei der HUGO BOSS AG nicht. Für die Ausübung der Aktionärsrechte von Aktionären, die Mitarbeiter der HUGO BOSS AG sind, existieren keine Sonderregelungen.

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. Die Vorstandsmitglieder werden vom Aufsichtsrat auf höchstens fünf Jahre bestellt.

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.

ERMÄCHTIGUNG DES VORSTANDS ZUR ERHÖHUNG DES GRUNDKAPITALS (GENEHMIGTES KAPITAL 2009) MIT DER MÖGLICHKEIT DES BEZUGSRECHTSAUSSCHLUSSES

Der Vorstand ist gemäß dem Beschluss der Hauptversammlung vom 14. Mai 2009 ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 13. Mai 2014 mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer Namensstamm- und/oder Namensvorzugsaktien ohne Stimmrecht, die den bereits ausgegebenen Namensvorzugsaktien ohne Stimmrecht gleichstehen, gegen Bar- und/oder Sacheinlagen einmalig oder mehrfach, insgesamt jedoch höchstens um einen Betrag von 35.200.000 EUR zu erhöhen. Die Erhöhungen des Grundkapitals gegen Bareinlagen erfolgen unter Wahrung des Verhältnisses beider Aktiengattungen zueinander. Bei der Ausnutzung des genehmigten Kapitals steht den Aktionären grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, das Bezugsrecht der Inhaber von Aktien einer Gattung auf Aktien der anderen Gattung auszuschließen, Spitzenbeträge vom Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen und, mit Zustimmung des Aufsichtsrats, das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen, soweit die Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen zum Zweck des Erwerbs von Unternehmen oder von Beteiligungen an Unternehmen erfolgt.

ERMÄCHTIGUNG ZUM ERWERB EIGENER AKTIEN UND ZUR VERWENDUNG EIGENER AKTIEN AUCH UNTER AUSSCHLUSS EINES ANDIENUNGS- UND BEZUGSRECHTS EINSCHLIESSLICH DER ERMÄCHTIGUNG ZUR EINZIEHUNG ERWORBENER EIGENER AKTIEN UND KAPITALHERABSETZUNG

Die Befugnisse des Vorstands zum Aktienrückkauf wurden in der Hauptversammlung vom 21. Juni 2010 erneuert. Danach ist der Vorstand ermächtigt, bis zum 20. Juni 2015 Namensstamm und/oder Namensvorzugsaktien ohne Stimmrecht der Gesellschaft bis zu einem Anteil von insgesamt höchstens 10 % des am 21. Juni 2010 ausstehenden Grundkapitals zu erwerben. Die HUGO BOSS AG kann von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien ganz oder in Teilbeträgen, allein für Namensstamm- und/oder Namensvorzugsaktien und damit unter teilweiseem Ausschluss eines eventuellen Andienungsrechts der jeweiligen Gattung einmal oder mehrmals in Verfolgung eines oder mehrerer Zwecke Gebrauch machen. Der Erwerb darf über die Börse oder mittels an die Inhaber der entsprechenden Aktiegattung gerichteten öffentlichen Kaufangebots erfolgen. Nach dieser Ermächtigung zurückerworbene eigene Aktien können über die Börse oder mittels Angebots an alle Aktionäre unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre wieder veräußert werden. Sie können aber auch eingezogen, 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.

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.

Auch der Anstellungsvertrag mit einem Vorstandsmitglied enthält 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 Vorstandmitglied vorsieht. Im Übrigen bestehen keine Entschädigungsvereinbarungen der Gesellschaft für den Fall eines Übernahmeangebots mit den übrigen Mitgliedern des Vorstands oder mit Arbeitnehmern.

RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Die Risiko- und Chancenpolitik des HUGO BOSS Konzerns verfolgt neben der Bestandssicherung des Unternehmens das Ziel, die Erreichung der finanziellen und strategischen Unternehmensziele sicherzustellen. Sie ist somit der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts verpflichtet. Durch ein wirksames Risikomanagement wird gewährleistet, dass Risiken frühzeitig erkannt und anhand geeigneter Maßnahmen mögliche negative Auswirkungen minimiert werden. Gemeinsam mit einer systematischen Identifikation neuer Chancen wird so die Entscheidungssicherheit im Unternehmen erhöht und die Grundlage für eine konstante Zielerreichung gelegt.

RISIKOBERICHT

Der Erfolg des HUGO BOSS Konzerns beruht auf der konsequenten Nutzung von Chancen im Rahmen der mittel- und langfristigen Unternehmensstrategie. Ergänzend dazu verfolgt die Risikopolitik das Ziel, den Bestand des Unternehmens zu sichern sowie die operativen Bereiche bei der erfolgreichen Umsetzung der Strategie zu unterstützen und somit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern.

RISIKOMANAGEMENT

Konzerneinheitliche Standards sichern erfolgreiches Risiko- management

Die Basis eines erfolgreichen Risikomanagements stellen konzerneinheitliche Standards für den systematischen Umgang mit Risiken dar. Diese werden für den HUGO BOSS Konzern im Rahmen der Risikopolitik durch den Vorstand festgelegt und in einem konzernweit gültigen Risikohandbuch dokumentiert, das allen Mitarbeitern online zur Verfügung steht. Risiken sind als potenzielle negative Abweichungen vom geplanten operativen Ergebnis (EBIT) definiert. Festgelegte Grenzwerte beschreiben die Risikotragfähigkeit des HUGO BOSS Konzerns und ermöglichen eine Einordnung der Risiken in Risikostufen von „gering“ bis „hoch“. Die Berichterstattung von Risiken erfolgt in regelmäßigen Zeitabständen. Bei Vorliegen kritischer Themen wird der reguläre Reportingprozess durch eine Ad-hoc-Berichterstattung ergänzt, um neue Entwicklungen rechtzeitig analysieren zu können. Darüber hinaus sind alle Mitarbeiter des HUGO BOSS Konzerns zu risikobewusstem Handeln und zur Vermeidung existenzgefährdender Risiken verpflichtet. Alle Risiken werden nach einheitlicher Systematik in einer Risikosoftware erfasst. Die Historisierung sowie Revisionssicherheit werden damit sichergestellt. Das Risikomanagement-System des HUGO BOSS Konzerns ist gemäß dem internationalen Standard ISO 31000 gestaltet und folgt den dort festgelegten Empfehlungen.

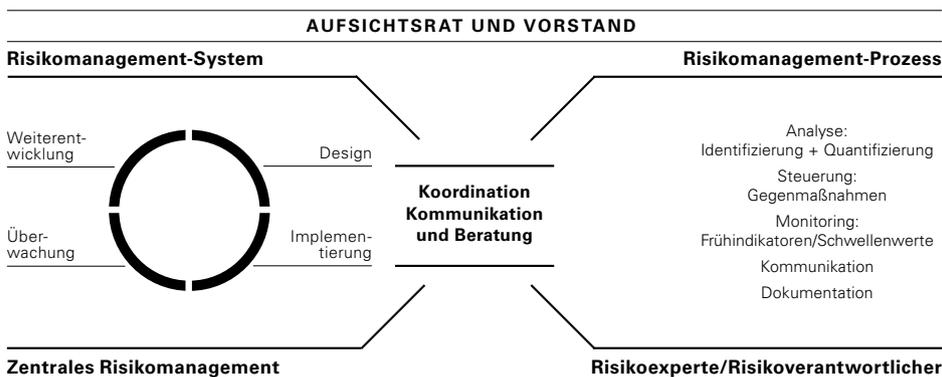
Um Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen, zu analysieren, zu steuern, zu überwachen und ihnen gegebenenfalls mit risikominimierenden Maßnahmen entgegenzuwirken, ist für die Koordination des konzernweiten Risikomanagements ein eigenständiges Team am Hauptsitz der HUGO BOSS AG geschaffen worden. Es entwickelt die Instrumente des Risikomanagement-Systems kontinuierlich weiter und stellt sicher, dass Risiken und Chancen unternehmensweit systematisch nach einer einheitlichen Methode und regelmäßig innerhalb der festgelegten Intervalle erfasst werden. Alle Informationen bezüglich der in den weltweiten Tochtergesellschaften identifizierten Risiken laufen hier zusammen und

können somit auf Konzernebene zeitnah aggregiert und analysiert werden. Das Team steht in regelmäßigem Austausch mit allen Risikoverantwortlichen und ist somit stets über aktuelle Entwicklungen informiert.

Die Verantwortung für die Risikoanalyse, den adäquaten Umgang mit Risiken und die Umsetzung wirksamer risikoreduzierender Maßnahmen liegt dezentral in den jeweiligen Unternehmensbereichen beziehungsweise Tochtergesellschaften, in denen die Risiken auftreten. Hierzu sind je Bereich Risikoverantwortliche (Risk Owner) definiert. Das für das zentrale Risikomanagement verantwortliche Team berichtet regelmäßig an den Vorstand und unterstützt ihn bei der Umsetzung, Durchführung und Überwachung des Risikomanagement- und Internen Kontrollsystems sowie bei der Berichterstattung an den Prüfungsausschuss („Audit Committee“) des Aufsichtsrats.

**Dezentrale Risiko-
steuerung in
den Unternehmens-
bereichen**

03|43 HUGO BOSS RISIKOPOLITIK



Der Umgang mit Risiken erfolgt auf vier Arten: Vermeidung, Verringerung, Übertragung und Übernahme von Risiken. Ein Bestandteil des Risikomanagements ist somit auch die Übertragung von Risiken auf Versicherer. Finanzielle Folgen versicherbarer Risiken werden damit weitestgehend neutralisiert.

Alle identifizierten Risiken werden mindestens einmal im Jahr, in Abhängigkeit von ihrem Ausmaß jedoch auch in halb- oder vierteljährlichen beziehungsweise monatlichen Intervallen auf ihre Aktualität überprüft, neue Entwicklungen dokumentiert und gegebenenfalls die Risikoquantifizierung überarbeitet. Diese erfolgt durch Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeiten der Risiken einerseits und der damit verbundenen Auswirkungen auf das operative Ergebnis (EBIT) andererseits.

**Differenzierte Risiko-
quantifizierung durch
Szenariobetrachtung**

03|44 BEWERTUNGSKRITERIEN DER UNTERNEHMENSRSIKEN

| Eintrittswahrscheinlichkeit | | Ausmaß der finanziellen Auswirkung |
|-----------------------------|----------|------------------------------------|
| unwahrscheinlich | ≤ 20% | gering |
| möglich | > 20–40% | moderat |
| wahrscheinlich | > 40–60% | wesentlich |
| sehr wahrscheinlich | > 60% | hoch |

Um ein möglichst präzises Bild der Auswirkungen der identifizierten Risiken zu erhalten, werden unterschiedliche Risikoszenarien für den besten, mittleren und schlechtesten Fall betrachtet. Damit wird dem potenziell starken Einfluss von Extremszenarien mit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit, aber großer Auswirkung Rechnung getragen. Über eine Gewichtung der drei Szenarien, die ebenfalls durch die Risikoverantwortlichen festgelegt wird, kann so eine durchschnittliche Auswirkung pro Eintrittsfall bestimmt werden. Dieser Ansatz erlaubt nicht nur eine differenziertere Betrachtung möglicher Auswirkungen, sondern ebenso eine gründliche Analyse unwahrscheinlicher Extremszenarien, die potenziell einen deutlich stärkeren Effekt auf die Zielerreichung des HUGO BOSS Konzerns hätten. Zusätzlich zu der auf die 12-monatige Planperiode abgestellten Risikoquantifizierung wird auch eine mittelfristige Risikotendenz ermittelt. Dieser Indikator wird bei größer werdenden Risiken dafür verwendet, die Entwicklung adäquater Gegenmaßnahmen frühzeitig einleiten zu können.

Mithilfe der kontinuierlichen Überwachung von Frühwarnindikatoren können Planabweichungen rechtzeitig erkannt werden. Meldekettens und das Einleiten geeigneter, im Vorfeld definierter Gegenmaßnahmen gewährleisten eine rasche Reaktion im Eintrittsfall eines Risikos. Alle diese Informationen werden in der konzernweiten Risikosoftware erfasst und sind jederzeit verfügbar.

Der HUGO BOSS Konzern ist somit in der Lage, Risiken frühzeitig zu erkennen und darauf kurzfristig und zielgerichtet zu reagieren. Die Funktionsfähigkeit und Angemessenheit des Risikomanagements wird in regelmäßigen Abständen von der Internen Revision überprüft. Mit der Überwachung der Wirksamkeit des Internen Kontroll-, Risikomanagement- und Revisionssystems befasst sich darüber hinaus der vom Aufsichtsrat eingerichtete Prüfungsausschuss („Audit Committee“), auch unter Einbeziehung der Wirtschaftsprüfer. Im Rahmen der Jahresabschlussprüfung wird durch den Wirtschaftsprüfer kontrolliert, ob der Vorstand die nach § 91 Abs. 2 AktG geforderten Maßnahmen in geeigneter Weise getroffen hat.

**Risikobereiche
und Struktur der
Einzelrisiken**

Die Erfassung und Aggregation der weltweiten Risiken folgt einem einheitlich gültigen Risikoatlas, der die thematische Bündelung mehrerer Einzelrisiken in Risikobereiche vorsieht. Diese werden wiederum einer externen, strategischen, finanziellen, operativen oder unternehmensorganisatorischen Hauptrisikokategorie zugeordnet.

03 | 45 RISIKOBEREICHE

| EXTERNE RISIKEN | STRATEGISCHE RISIKEN | FINANZIELLE RISIKEN | OPERATIVE RISIKEN | ORGANISATORISCHE RISIKEN |
|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|---|--|
| Gesamtwirtschaft | Kollektion und Branche | Finanzierung und Liquidität | Lieferanten und Beschaffungsmärkte | IT |
| Länderspezifische Faktoren | Marken und Corporate Image | Zinsänderungen | Qualität | Recht |
| | Investitionen | Währungskurse | Logistik | Personal |
| | | Ausfall von Kontrahenten | Vertrieb | Corporate Governance und Compliance |
| | | Steuern | | |
| | | Pensionsrückstellungen | | |

Im Folgenden werden die wichtigsten Risiken dargestellt, denen sich der HUGO BOSS Konzern im Geschäftsjahr 2014 ausgesetzt sieht. Die dargestellten Risiken betreffen sowohl die operativen Segmente als auch die Corporate Units des HUGO BOSS Konzerns. Es ist grundsätzlich nicht auszuschließen, dass derzeit noch unbekannte Risiken oder solche, die aktuell als unwesentlich eingeschätzt werden, die Unternehmensentwicklung künftig zusätzlich beeinträchtigen. Ungeachtet aller eingeleiteten Maßnahmen zur Steuerung der identifizierten Risiken bleiben bei allen unternehmerischen Aktivitäten Restrisiken bestehen, die auch durch ein umfassendes Risikomanagement-System, wie es im HUGO BOSS Konzern implementiert ist, nicht vollständig auszuschließen sind. Das jeweilige Nettorisiko als tatsächliches Risikopotenzial ergibt sich aus dem Bruttorisiko abzüglich getroffener Maßnahmen zur Reduzierung oder Vermeidung der identifizierten Risiken.

EXTERNE RISIKEN

Wie jedes global agierende Unternehmen sieht sich auch der HUGO BOSS Konzern Risiken ausgesetzt, die aus einer unsicheren zukünftigen Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen Lage entstehen. Entscheidend ist hierbei vor allem die weltweite Entwicklung der Konjunktur, aus der sich das Risiko einer reduzierten Nachfrage nach Bekleidung und Accessoires des Premium- und Luxussegments ergeben kann. Grundsätzlich besteht für den Konsumgüterbereich aufgrund der Abhängigkeit vom Kaufverhalten der Kunden ein Risiko, das sich auf den Planumsatz und/oder die Marge auswirken kann. Konjunkturell bedingte Effekte können dabei sowohl global als auch vereinzelt in unterschiedlichen Märkten auftreten und sich gegenseitig beeinflussen. Der HUGO BOSS Konzern verfügt jedoch durch zeitlich vorgelagerte Ordereingänge sowie die Entwicklung des konzerneigenen Einzelhandels über wichtige Frühwarnindikatoren, die eine rechtzeitige Prognose der Auswirkungen möglicher gesamtwirtschaftlicher Risiken erlauben. Um die Auswirkungen konjunktureller Schwankungen zu reduzieren, hat der HUGO BOSS Konzern verschiedene Maßnahmen getroffen. Hierzu gehört ein klares Markenprofil, mit dem der Ausbau von Marktanteilen in einem wettbewerbsintensiven Umfeld angestrebt wird. Ein auf internationales Wachstum angelegtes Geschäftsmodell erschließt zudem neue Konsumentenpotenziale und trägt zur Kompensation möglicher Nachfragerückgänge in einzelnen Märkten bei. Weiterhin wird eine ausgeglichene Verteilung des Umsatzes auf verschiedene Regionen angestrebt, um eine zu starke Abhängigkeit von Einzelmärkten zu vermeiden. Für das Geschäftsjahr 2014 geht der Konzern grundsätzlich von einem fortgesetzten Wachstum der Weltwirtschaft und der Premium- und Luxusgüterbranche aus. Ungünstige gesamtwirtschaftliche Entwicklungen können jedoch trotz der eingeleiteten Maßnahmen Auswirkungen auf das geplante Unternehmenswachstum haben. Aufgrund der andauernden Unsicherheiten um die Euro-Schuldenkrise und die endgültige Beilegung des Haushaltsstreits in den USA schätzt das Management die mögliche finanzielle Auswirkung als wesentlich ein. Die Eintrittswahrscheinlichkeit für einen solch starken Effekt auf die weltweite Nachfrage wird jedoch als unwahrscheinlich eingestuft. → **Nachtrags- und Prognosebericht, Prognosebericht**

Gesamtwirtschaftliche Risiken

Als international tätiges Unternehmen ist HUGO BOSS auch einem Risiko im Zusammenhang mit Veränderungen in einzelnen Absatzmärkten ausgesetzt. Dieses Risiko kann sich aufgrund von Änderungen des politischen und regulatorischen Umfelds oder soziokultureller Entwicklungen realisieren. Wie für alle Unternehmen besteht zudem eine mögliche Gefahr für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens in Form von terroristischen Handlungen und Umweltkatastrophen. Um vertriebsbezogene Länderrisiken so gering wie möglich zu halten, werden HUGO BOSS Produkte überwiegend in Ländern mit stabilen

Länderrisiken

ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen vertrieben. Wesentliche Änderungen des regulatorischen Umfelds in den wichtigsten Absatzmärkten des HUGO BOSS Konzerns sind aus Sicht des Vorstands aktuell als unwahrscheinlich einzustufen. Darüber hinaus sorgt der weltweite Vertrieb in über 120 Ländern auf Konzernebene für eine natürliche Absicherung gegen unvorteilhafte Entwicklungen in einzelnen Märkten. Die finanziellen Auswirkungen durch unerwartete Veränderungen länderspezifischer Rahmenbedingungen schätzt der Vorstand daher als gering ein.

STRATEGISCHE RISIKEN

Kollektions- und Branchenrisiken

Aus sich verändernden Fashion- und Lifestyle-Trends können Kollektions- und Branchenrisiken entstehen. Die Herausforderung besteht darin, die richtigen Trends rechtzeitig zu erkennen und rasch in eine unverwechselbare Kollektionsaussage umzusetzen. Diesem Risiko begegnet HUGO BOSS mit intensiven Analysen der Zielgruppen und Märkte und der detaillierten Auswertung der Verkaufsentwicklung der vergangenen Saison. Auch eine verstärkte Kundennähe aufgrund des Einzelhandelsgeschäfts trägt wesentlich dazu bei, Informationen zu Trends und Kaufverhalten rasch in die Kollektionen einfließen zu lassen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit von Kollektions- und Branchenrisiken wird aus Sicht des Managements daher als unwahrscheinlich erachtet. Potenzielle negative Auswirkungen werden als gering eingestuft. → **Konzernstrategie**

Risiken für Markenimage und Corporate Image

Der wirtschaftliche Erfolg von HUGO BOSS beruht auf dem Markenimage und einer langfristig starken Positionierung der Konzernmarken im Premium- und Luxusgütermarkt. Daher haben Schutz und Erhalt des Markenimages bei HUGO BOSS eine hohe Priorität. Sie erfolgen durch strategische Maßnahmen wie eine klar differenzierte Markenpositionierung, die durch gezielte Marketingmaßnahmen unterstützt wird sowie durch einen weltweit einheitlichen Markenauftritt mit laufender Beobachtung der Märkte und Medien. Weiterhin sind der rechtliche Schutz der Marken und die Verfolgung von Produktpiraterie wichtige Bestandteile zur Sicherung des Markenimages.

Das Corporate Image des HUGO BOSS Konzerns reflektiert sich in der Wahrnehmung der Stakeholder, wie zum Beispiel Kunden, Aktionäre, Lieferanten und Mitarbeiter. Die Unternehmenskommunikation wird zentral über die Bereiche Communications sowie Investor Relations gesteuert. Über diese Schnittstellen steht HUGO BOSS in einem ständigen Dialog mit wichtigen Interessengruppen. Zudem wird die Einhaltung von Gesetzen, Standards und Richtlinien sowohl unternehmensintern als auch bei Lieferanten regelmäßig kontrolliert. Nichtsdestotrotz sind negative Einflüsse auf das Markenimage und die Unternehmensreputation auch weiterhin möglich. Aufgrund der ergriffenen Maßnahmen wird die Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns jedoch als gering eingestuft.

Investitionsrisiko

Eine der zentralen strategischen Maßnahmen von HUGO BOSS ist die Fortführung des Ausbaus des konzerneigenen Einzelhandels. Mit Retailaktivitäten sind Investitionsrisiken verbunden, die aufgrund von Geschäftsausbau und -instandhaltung, langfristigen Mietverträgen sowie Personalkosten entstehen. Dies führt zu einer Steigerung der Fixkosten, der jedoch eine höhere Rohertragsmarge gegenübersteht. Um das Risiko von Fehlinvestitionen und unprofitablen konzerneigenen Einzelhandelsgeschäften so gering wie möglich zu halten, werden Entscheidungen für Neueröffnungen sowie Schließungen zentral, in Absprache mit den zuständigen Regionaldirektoren, getroffen. Der Eröffnung neuer Einzelhandelsgeschäfte gehen stets umfassende Standortprüfungen und Potenzialanalysen sowie eine intensive

Umsatz- und Entwicklungsplanung voraus. Dennoch besteht das generelle Risiko, dass einzelne konzerneigene Einzelhandelsgeschäfte die ursprünglich geplanten Umsatzziele langfristig nicht erreichen und im äußersten Fall geschlossen werden müssen. Die Konzerngesellschaften sind daher verpflichtet, monatlich die Performance ihrer Retailaktivitäten zu berichten, damit negative Entwicklungen frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können. Gemindert wird das Investitionsrisiko zusätzlich durch ein weltweit einheitliches Store-Konzept der Verkaufspunkte, so dass im Falle einer Geschäftsaufgabe die Einrichtung teilweise andernorts weitergenutzt werden kann. Im Rahmen des generellen Investitionscontrollings werden auch alle sonstigen Investitionen unter Berücksichtigung der mit ihnen verbundenen Risiken auf ihren Wertbeitrag hin überprüft. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Maßnahmen wird das Investitionsrisiko als gering bei unwahrscheinlicher Eintrittswahrscheinlichkeit eingeschätzt. → **Unternehmenssteuerung, Investitionscontrolling**

FINANZIELLE RISIKEN

Zu den zentralen Aufgaben des HUGO BOSS Konzerns gehört es, den internen Finanzbedarf zu koordinieren, zu lenken, die finanzielle Unabhängigkeit des Gesamtunternehmens sicherzustellen sowie die finanziellen Risiken zu reduzieren.

Der HUGO BOSS Konzern unterliegt im Wesentlichen Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken, Zinsänderungs-, Währungs- und Kreditrisiken sowie steuerlichen und Pensionsrisiken. Die genannten Risiken unterliegen fortlaufenden intensiven Kontrollen. Hierbei wird die Entwicklung des Exposures ständig beobachtet, quantifiziert und – sofern notwendig – abgesichert, um bilanzielle Risiken zu minimieren.

Das Management des Liquiditätsrisikos zählt zu den zentralen Aufgaben der Treasury-Abteilung der HUGO BOSS AG. Das Liquiditätsrisiko besteht darin, dass aufgrund unzureichender Verfügbarkeit von Zahlungsmitteln bestehenden oder zukünftigen Zahlungsverpflichtungen in Bezug auf Fristigkeit, Volumen und Währung nicht nachgekommen werden kann. Dieses Risiko wird im HUGO BOSS Konzern zentral gesteuert. Um jederzeit die Zahlungsfähigkeit und die finanzielle Flexibilität des Konzerns sicherzustellen, wird auf Basis einer dreijährigen Finanzplanung sowie einer monatlich rollierenden währungsdifferenzierten Liquiditätsplanung mit einem Planungszeitraum von bis zu einem Jahr der Finanzbedarf ermittelt und durch Kreditlinien sowie liquide Mittel abgesichert.

Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken

Der HUGO BOSS Konzern hat seinen im Mai 2013 ausgelaufenen Konsortialkredit erfolgreich durch einen neuen Konsortialkredit refinanziert. Der neue syndizierte Kredit mit einer Gesamtkreditlinie in Höhe von 450 Mio. EUR und einer Laufzeit von fünf Jahren wurde von einem Bankenkonsortium gewährt. Er dient der allgemeinen Unternehmensfinanzierung und besteht aus einer festen Tranche in Höhe von 100 Mio. EUR sowie einer revolvingierenden Tranche in Höhe von 350 Mio. EUR. HUGO BOSS hat damit seine finanzielle Flexibilität langfristig gesichert. Zum Bilanzstichtag wurden neben der festen Tranche in Höhe von 100 Mio. EUR weitere 11 Mio. EUR in Form von Abzweigelinien in Anspruch genommen.

Der bestehende Konsortialkreditvertrag enthält marktübliche Vereinbarungen zur Einhaltung der Kennzahl (Covenant) der Finanzierungsstärke, die bei Verletzung zu einer vorzeitigen Fälligkeit führen würden. Risiken, die sich aus Verstößen gegen Financial Covenants ergeben könnten, sieht HUGO BOSS selbst im Falle sich verschlechternder wirtschaftlicher Rahmenbedingungen nicht. → **Vermögens- und Finanzlage, Finanzierungsbedingungen**

Neben der Konsortialfinanzierung verfügt HUGO BOSS über kurzfristige bilaterale Kreditlinien in Höhe von 111 Mio. EUR, wodurch die Flexibilität zusätzlich erweitert wird.

Der syndizierte Kredit sowie die bilateralen Kreditlinien enthalten marktübliche Vereinbarungen, die unter den Bedingungen eines Kontrollwechsels – sogenannte Change-of-Control-Klauseln – den Vertragspartnern zusätzliche Kündigungsrechte einräumen.

Zusätzlich zu den Kreditlinien zum 31. Dezember 2013 in Höhe von 561 Mio. EUR verfügte der Konzern zum Bilanzstichtag über liquide Mittel in Höhe von 119 Mio. EUR. Diese werden grundsätzlich in Form von Tages- und Termingeldanlagen vorgehalten. Darüber hinaus minimiert der HUGO BOSS Konzern durch den Einsatz eines Cash-Pooling-Verfahrens die Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken weiter. Auf Basis der Ausnutzung der Kreditlinien, der Zahlungsmittelposition und des eingesetzten Cash-Poolings schätzt das Management die Eintrittswahrscheinlichkeit von Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken als unwahrscheinlich und in ihrer potenziellen Auswirkung als gering ein.

Zinsänderungs- risiken

Marktbedingte Schwankungen der Zinssätze wirken sich einerseits auf zukünftige Zinserträge und -zahlungen für variabel verzinsliche Zahlungsmittelbestände und Verbindlichkeiten aus. Andererseits haben sie Einfluss auf den Marktwert von Finanzinstrumenten. Wesentliche Zinssatzänderungen können daher Rentabilität, Liquidität und Finanzlage des Konzerns beeinflussen.

Die Finanzverbindlichkeiten des HUGO BOSS Konzerns sind größtenteils variabel verzinslich und unterliegen einer kurzfristigen Zinsbindung. Das daraus resultierende Zinsänderungsrisiko stellt gleichzeitig ein Cashflow-Risiko mit Implikationen auf die Höhe zukünftiger Zinszahlungen dar. Um die Auswirkungen künftiger Zinsvolatilitäten auf die Finanzierungskosten der Kredite zu minimieren, werden größtenteils derivative Finanzinstrumente in Form von Zinsswaps eingesetzt. Derivate, die in eine im Sinne der IFRS wirksame Sicherungsbeziehung eingebunden sind, wirken sich im Falle von Zinsänderungen auf das Eigenkapital aus. Derivate ohne eine solche Sicherungsbeziehung werden ergebniswirksam erfasst. Zum Bilanzstichtag waren die Derivate in Höhe von 100 Mio. EUR zur Zinsabsicherung der syndizierten Kreditlinie in eine wirksame Sicherungsbeziehung im Sinne der IFRS eingebunden.

Darüber hinaus können Opportunitätseffekte entstehen. Sie ergeben sich aufgrund der bilanziellen Erfassung von nicht derivativen Finanzinstrumenten, die nicht zum beizulegenden Zeitwert, sondern zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden. Das Opportunitätsrisiko stellt dabei den Unterschiedsbetrag beider Werte dar, der jedoch weder in der Bilanz noch in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst wird.

Aufgrund des weiterhin niedrigen Zinsniveaus wurde zur Vermeidung negativer Zinsen und zur Darstellung realistischer Szenarien für die Analyse der Zinssensitivitäten zum Bilanzstichtag die Verschiebung der Zinsstrukturkurve von +100/–30 Basispunkten wie im Vorjahr beibehalten. Unter Berücksichtigung des zugrunde liegenden Exposures in Euro, japanischem Yen und chinesischem Renminbi erachtet HUGO BOSS diese Veränderung als angemessen. Teilweise lag den Finanztransaktionen ein Marktzinsniveau von unter 30 Basispunkten zugrunde. In diesen Fällen wurde die Sensitivität nach unten mit einem Nullzinsniveau errechnet.

Gemäß den Anforderungen des IFRS 7 wurde die Auswirkung der Veränderungen wichtiger Zinssätze auf Gewinn und Eigenkapital analysiert. In die Analyse wurden variabel verzinsliche Finanzschulden in Höhe von 134 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 339 Mio. EUR), Zinsderivate in Höhe von 111 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 312 Mio. EUR) sowie Zahlungsmittelbestände in Höhe von 119 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 255 Mio. EUR) einbezogen. Die Auswirkung von Zinssatzänderungen auf künftige Cashflows ist von dieser Analyse ausgeschlossen.

03|46 ZINSENSITIVITÄTEN ZUM 31. DEZEMBER (in Mio. EUR)

| | 2013 | | 2012 | |
|---|------------|-------------|------------|-------------|
| | + 100 bp | -30 bp | + 100 bp | -30 bp |
| Cashflow-Risiken | 0,5 | -0,2 | 1,7 | -0,5 |
| Ergebniswirksame Risiken aus Zinsderivaten | 0,7 | -0,2 | 0,8 | -0,3 |
| Auswirkungen auf das Konzernergebnis | 1,2 | -0,4 | 2,5 | -0,8 |
| Bilanzwirksame Risiken aus Zinsderivaten | 3,1 | -0,9 | 0,8 | -0,1 |
| Auswirkungen auf das Konzerneigenkapital | 4,3 | -1,3 | 3,3 | -0,9 |

Ein Anstieg des Marktzinsniveaus um 100 Basispunkte zum 31. Dezember 2013 hätte zu einem Ergebnisanstieg von 1,2 Mio. EUR (2012: 2,5 Mio. EUR) und einem Anstieg des Eigenkapitals in Höhe von 4,3 Mio. EUR (31. Dezember 2012: 3,3 Mio. EUR) geführt. Ein Absinken des Marktzinsniveaus um 30 Basispunkte hätte ein um 0,4 Mio. EUR (2012: -0,8 Mio. EUR) niedrigeres Ergebnis und ein um 1,3 Mio. EUR (31. Dezember 2012: -0,9 Mio. EUR) niedrigeres Konzerneigenkapital zur Folge gehabt. Die Effekte aus Zinsderivaten wären dabei aus Fair-Value-Änderungen entstanden. Die Cashflow-Risiken wären im Wesentlichen aus höheren beziehungsweise niedrigeren Zinserträgen und -aufwendungen aus dem Zahlungsmittelbestand entstanden.

Aufgrund der in der Sensitivitätsanalyse veranschaulichten Auswirkungen von Zinsänderungen auf die Finanzinstrumente wird die Auswirkung von Zinsänderungen auf den HUGO BOSS Konzern als gering eingestuft. Angesichts der weiterhin expansiven Geldpolitik, insbesondere der europäischen Zentralbank sowie der Federal Reserve, sieht das Management wesentliche Zinsänderungen aktuell als wahrscheinlich mit einer geringen finanziellen Auswirkung an.

Die Währungskursrisiken des HUGO BOSS Konzerns resultieren im Wesentlichen aus der globalen operativen Geschäftstätigkeit sowie aus konzerninternen Finanzierungstätigkeiten. Im operativen Geschäft entstehen Wechselkursrisiken primär durch Forderungen und Verbindlichkeiten in Fremdwährung (Transaktionsrisiko), zum Beispiel durch den Wareneinkauf in einer anderen als der funktionalen Währung der Gesellschaft, sowie durch konzerninterne Finanzierungstätigkeiten in Nicht-Euro-Gesellschaften.

**Währungs-
kursrisiken**

Der Vertrieb in den wichtigsten Märkten erfolgt durch lokale Tochtergesellschaften. Für die daraus entstehenden Aufträge ordern die Tochtergesellschaften ausschließlich im Konzern. Um das Wechselkursrisiko zentral zu steuern, werden in der Regel die konzerninternen Aufträge in lokaler Währung abgerechnet. Das Wechselkursrisiko ergibt sich daher aus den Zahlungsströmen in lokaler Währung der Tochtergesellschaften. Die Währungskursrisiken des

HUGO BOSS Konzerns aus dem operativen Geschäft entstehen dabei hauptsächlich aus der Geschäftstätigkeit in den USA, Großbritannien, Australien, der Schweiz, Japan, Hongkong und China sowie der Einkaufstätigkeit der Beschaffungseinheiten in Fremdwährungen.

Des Weiteren bestehen Wechselkursrisiken durch die Umrechnung des bei ausländischen Konzerngesellschaften außerhalb der Eurozone gebundenen Nettovermögens und deren Erträge und Aufwendungen (Translationsrisiko), gegen die sich der Konzern nicht absichert.

→ **Konzernanhang, Währungsumrechnung**

Das Währungsmanagement für Transaktionsrisiken wird für alle Konzerngesellschaften zentral vorgenommen. Das primäre Ziel ist zunächst die Reduktion des gesamten Währungsexposures durch natürliche Hedges. Derartige Hedges bestehen darin, dass sich die Fremdwährungsexposures aus dem operativen Geschäft über den Konzern hinweg ausgleichen und damit in Höhe der ausgeglichenen Position keine Absicherungsmaßnahmen nötig sind.

Zur etwaigen Absicherung des verbleibenden Exposures können Devisentermin- und Swapgeschäfte sowie Plain-Vanilla-Devisenoptionen herangezogen werden. Primäres Ziel der Hedging-Strategie ist es, bilanzielle Auswirkungen von Währungsschwankungen zu begrenzen. Die Laufzeiten der abgeschlossenen Derivate werden bei Abschluss in der Regel dem darunterliegenden Grundgeschäft angepasst. Die eingesetzten derivativen Finanzinstrumente, deren Handel im OTC-Markt erfolgt, dienen ausschließlich zur Absicherung der Grundgeschäfte. Um das bestmögliche Geschäft einzugehen, werden Quotierungen von mehreren Banken eingeholt und wird die Transaktion mit der am besten quotierenden Bank abgeschlossen.

Fremdwährungsrisiken im Finanzierungsbereich resultieren aus finanziellen Forderungen und Verbindlichkeiten in Fremdwährung sowie aus Darlehen in Fremdwährung, die zur Finanzierung an Konzerngesellschaften ausgereicht werden. Bei der Ausreichung von Darlehen an Konzerngesellschaften wird zwischen zwei Arten von Verträgen unterschieden: Operative Darlehen können entsprechend dem Charakter eines Kontokorrentkredits innerhalb eines vorgegebenen Rahmens flexibel gezogen werden. Finanzierungsdarlehen werden an Konzerngesellschaften mit erhöhtem Finanzierungsbedarf ausgereicht. Zum Bilanzstichtag waren die wesentlichen Finanzierungsdarlehen mit endfälliger Rückzahlungsverpflichtung über Devisentermingeschäfte gesichert.

Durch konzerneinheitliche Richtlinien ist eine strikte Funktionstrennung von Handel, Abwicklung und Kontrolle sämtlicher Finanzmarkttransaktionen sichergestellt. Ebenso bilden diese Richtlinien die Grundlage für Auswahl und Umfang der Absicherung. Zielsetzung der Währungsabsicherung ist dabei die Minimierung von Währungseffekten auf die Entwicklung von Konzernergebnis und Konzerneigenkapital.

Die Ermittlung des Währungsrisikos basiert auf dem bilanziellen Währungsexposure zum 31. Dezember 2013. Diese Vorgehensweise wird aufgrund der Sicherungsstrategie des HUGO BOSS Konzerns gewählt, die auf die Minimierung bilanzieller Risiken abzielt. Bestandteile des Exposures sind Zahlungsmittel, Forderungen und Verbindlichkeiten sowie konzerninterne Darlehen, die in Währungen gehalten werden, die nicht der funktionalen Währung der jeweiligen Tochtergesellschaft entsprechen. Translationseffekte aus der Umrechnung der Abschlüsse von ausländischen Tochtergesellschaften außerhalb der Eurozone werden nicht berücksichtigt.

Der HUGO BOSS Konzern hat auf Basis der Anforderungen des IFRS 7 die Auswirkungen von Veränderungen der wichtigsten Wechselkurse auf Gewinn und Eigenkapital ermittelt. Die folgenden Sensitivitätsanalysen zeigen, wie sich Ergebnis und Eigenkapital verändern würden, wenn sich zum Bilanzstichtag andere Währungskurse ergeben hätten. Dabei wird unterstellt, dass der Bestand zum Bilanzstichtag repräsentativ für das Gesamtjahr ist.

03|47 EXPOSURE UND SENSITIVITÄTEN ZUM BILANZSTICHTAG 31. DEZEMBER 2013

(in Mio. EUR)

| | USD | GBP | AUD | CHF | JPY | HKD | CNY |
|---|--------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| Brutto-Währungsexposure | 3,7 | 14,8 | 27,5 | -39,7 | 25,6 | -9,5 | 21,9 |
| Hedging | -17,4 | -15,6 | -25,9 | 0,0 | -22,1 | 0,0 | 0,0 |
| Netto-Währungsexposure | -13,7 | -0,8 | 1,5 | -39,7 | 3,4 | -9,5 | 21,9 |
| Zugrunde gelegte Volatilität | 8,4 | 7,3 | 10,4 | 4,9 | 12,4 | 9,0 | 9,1 |
| Aufwertung des Euros um Standardabweichung | | | | | | | |
| Konzernergebnis | 0,9 | 0,0 | -0,1 | 1,5 | -0,3 | 0,7 | -1,5 |
| Abwertung des Euros um Standardabweichung | | | | | | | |
| Konzernergebnis | -0,9 | 0,0 | 0,1 | -1,5 | 0,3 | -0,7 | 1,5 |

03|48 EXPOSURE UND SENSITIVITÄTEN ZUM BILANZSTICHTAG 31. DEZEMBER 2012

(in Mio. EUR)

| | USD | GBP | AUD | CHF | JPY | HKD | CNY |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| Brutto-Währungsexposure | 40,4 | 16,6 | 22,5 | -30,0 | 29,8 | -7,5 | 18,5 |
| Hedging | -45,5 | -21,4 | 0,0 | 0,0 | -26,4 | -4,4 | 0,0 |
| Netto-Währungsexposure | -5,1 | -4,8 | 22,5 | -30,0 | 3,4 | -11,9 | 18,5 |
| Zugrunde gelegte Volatilität | 9,2 | 6,8 | 8,7 | 4,8 | 12,3 | 9,5 | 9,4 |
| Aufwertung des Euros um Standardabweichung | | | | | | | |
| Konzernergebnis | 0,4 | 0,2 | -1,5 | 1,1 | -0,3 | 0,9 | -1,3 |
| Abwertung des Euros um Standardabweichung | | | | | | | |
| Konzernergebnis | -0,4 | -0,2 | 1,5 | -1,1 | 0,3 | -0,9 | 1,3 |

Um den unterschiedlichen Schwankungen der für den HUGO BOSS Konzern relevanten Fremdwährungen gegenüber dem Euro und den Anforderungen des IFRS 7 einer für „möglich gehaltenen Änderung“ der Wechselkurse Rechnung zu tragen, wurden historische Volatilitäten der einzelnen Fremdwährungen herangezogen. Diese wurden auf Basis der täglichen Schwankungen der vergangenen zwölf Monate errechnet.

Bei einer Aufwertung des Euros gegenüber den relevanten Fremdwährungsexposures jeweils um die Standardabweichung hätte sich das Konzernergebnis um 1,2 Mio. EUR (2012: -0,5 Mio. EUR) erhöht. Bei einer gleichen Abwertung des Euros hätte sich das Konzernergebnis um -1,2 Mio. EUR (2012: 0,5 Mio. EUR) verringert. Zum Bilanzstichtag waren keine Derivate zur Währungsabsicherung in eine wirksame Sicherungsbeziehung gemäß IAS 39 eingebunden, die erfolgsneutral im Eigenkapital abgebildet werden. Die Sensitivität des Eigenkapitals entspricht damit der des Konzernergebnisses.

Das Management geht davon aus, dass im Geschäftsjahr 2014 Änderungen in den für HUGO BOSS relevanten Währungspaaren wahrscheinlich sind. Das Risiko aus Wechselkurschwankungen und ihr Einfluss auf das Ergebnis des HUGO BOSS Konzerns auf Basis der vorliegenden Sensitivitätsanalyse werden als gering eingestuft.

Kreditrisiken

Das Kreditrisiko gegenüber Finanzinstituten entsteht vor allem durch die Anlage liquider Mittel im Rahmen des Liquiditätsmanagements, gegebenenfalls kurzfristig hinterlegter Bankguthaben sowie den Handel mit derivativen Finanzinstrumenten.

Der Konzern ist bei Finanzinstrumenten einem (Banken-)Ausfallrisiko ausgesetzt, das aus der möglichen Nichterfüllung einer Vertragspartei resultiert und daher maximal in Höhe des positiven beizulegenden Zeitwerts des betreffenden Finanzinstruments besteht. Zur Minimierung der Ausfallrisiken werden im HUGO BOSS Konzern Finanzinstrumente im Finanzierungsbereich grundsätzlich nur mit Kontrahenten sehr guter Bonität unter Einhaltung vorgegebener Risikolimits abgeschlossen. Nur in Ausnahmefällen und mit Genehmigung des Vorstands dürfen auch mit Banken niedrigerer Bonität innerhalb enger Limits und Laufzeiten Anlagen getätigt oder Derivategeschäfte abgeschlossen werden. HUGO BOSS geht davon aus, dass die Risikokonzentration gering ist, und betrachtet die Ausfallwahrscheinlichkeit von Kontrahenten als unwahrscheinlich und mit einer geringen finanziellen Auswirkung.

→ **Konzernanhang, Textziffer 26**

Aktienkursrisiken

Zum Bilanzstichtag bestanden im Gegensatz zum Vorjahr keine Aktienkursrisiken mehr, da keine ausübbarer Optionsrechte aus dem Vergütungsprogramm „Stock Appreciation Rights Program“ bestanden. → **Konzernanhang, Textziffer 37**

Steuerliche Risiken

Steuerliche Fragestellungen werden durch die zentrale Steuerabteilung in Zusammenarbeit mit externen Steuerberatern regelmäßig analysiert und beurteilt. Steuerliche Risiken bestehen für alle offenen Veranlagungszeiträume und können aus der laufenden Geschäftstätigkeit oder Änderungen in der rechtlichen oder steuerlichen Struktur des Konzerns resultieren. Für bereits bekannte steuerliche Risiken wurden in den vergangenen Geschäftsjahren Rückstellungen in ausreichender Höhe gebildet. Die Höhe dieser Rückstellungen basiert auf verschiedenen Annahmen wie beispielsweise der Auslegung der jeweiligen Vorschrift, aktueller Rechtsprechungen und der Verwaltungsauffassung, auf deren Basis das Management die Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit eines eventuellen Risikos bemisst. Bei der Beurteilung wird auch auf die Einschätzung lokaler externer Sachverständiger wie Anwälte oder Steuerberater zurückgegriffen. Aufgrund von Änderungen in der Steuergesetzgebung einzelner Länder oder anderer Einschätzungen bestehender Sachverhalte durch die Steuerbehörden geht der Konzern von möglichen weiteren steuerrechtlichen Risiken mit geringem finanziellen Ausmaß aus.

Pensionsrisiken

Der HUGO BOSS Konzern ist in Zusammenhang mit leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen (Defined Benefit Obligations) Risiken ausgesetzt. Diese können die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage beeinflussen. Die Pensionszusagen werden auf Basis versicherungsmathematischer Gutachten bewertet und entsprechend bilanziert. Wesentliche Bewertungsfaktoren sind der Abzinsungsfaktor sowie die erwartete Entwicklung von Gehältern und Pensionen. Zukünftige Änderungen der Bewertungsfaktoren können an folgenden Bilanzstichtagen zu einem Anstieg oder Rückgang der Pensionsrückstellungen führen. Darüber hinaus können sich Veränderungen an den Finanzmärkten auf den Wert des Fondsvermögens auswirken, das zur Deckung der Pensionsverpflichtungen vorhanden ist.

Zudem können erhöhte Zahlungsmittelabflüsse durch lokale Pensionsvorschriften in bestimmten Ländern entstehen. Die Pensionsrisiken und deren Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage werden als wahrscheinlich mit geringem finanziellen Ausmaß eingestuft.

→ Konzernanhang, Textziffer 25

OPERATIVE RISIKEN

Die hohen Anforderungen an die Qualität der HUGO BOSS Produkte und damit an die Beschaffungs- und Produktionsprozesse bedingen enge Partnerschaften mit Lieferanten. Eine Konzentration von Produktionskapazitäten kann jedoch im Falle eines Produktionsausfalls Umsatzeinbußen nach sich ziehen. Mit dem Ziel, negative Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten zu können, werden strategische Lieferanten regelmäßig überprüft und bewertet. Ein mögliches Kumulationsrisiko könnte zudem aus regionalen Ereignissen resultieren, die mehrere Lieferanten, Geschäftsbereiche oder Produktgruppen gleichzeitig betreffen.

Beschaffungs- marktverbundene Risiken

Um die zuverlässige Verfügbarkeit von Produktionsmaterialien und -kapazitäten in geeigneter Qualität und zu marktgerechten Preisen sicherzustellen, werden Bestellungen bei Lieferanten und die Kapazitätsauslastung der Produzenten zentral koordiniert. Die Lieferantenstruktur wird regelmäßig mit dem Ziel überprüft, Länderrisiken rechtzeitig zu erkennen. Unter Berücksichtigung der hohen Qualitätsstandards und verfügbaren Produktionskapazitäten wird eine weitestgehende Risikostreuung angestrebt. Das Einkaufsvolumen wird auf ein weltweites Netzwerk von Lieferanten verteilt, um das Risiko zu streuen und sich möglichst unabhängig von einzelnen Beschaffungsmärkten und Produktionsbetrieben zu machen. So entfielen auf den größten unabhängigen Lieferanten nur etwa 7 % des gesamten Einkaufsvolumens (2012: 8 %). HUGO BOSS vermeidet grundsätzlich Single Sourcing und identifiziert bei Bedarf frühzeitig alternative Lieferanten, die die Warenversorgung im Notfall sicherstellen können. Aufgrund bekannter Erdbebenrisiken am konzerneigenen Produktionsstandort in der Türkei wurden hier besonders intensive Maßnahmen umgesetzt. Basierend auf einer regelmäßigen Analyse des möglichen Schadenpotenzials wurden Verlagerungsmöglichkeiten identifiziert und zusätzlich die Risiken eines finanziellen Schadens weitestgehend über Versicherungen abgedeckt.

In Anbetracht der ergriffenen Maßnahmen schätzt das Management Risiken aus der Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder der regionalen Verteilung des Beschaffungsvolumens als unwahrscheinlich ein. Die finanziellen Auswirkungen von Risiken in Zusammenhang mit Abhängigkeiten in der Supply Chain sind aufgrund von Optimierungen in den Beschaffungsprozessen im Vergleich zum Vorjahr leicht gesunken und werden nun als gering eingestuft.

Lohnerhöhungen in der Produktion, die insbesondere in wirtschaftlich aufstrebenden Regionen wahrscheinlich sind, sowie steigende Rohstoffpreise können zu höheren Produktkosten führen und dadurch die Rohertragsmarge belasten. Der HUGO BOSS Konzern begegnet diesem Risiko mit einer margenbasierten Kollektionsplanung, unternehmensweiten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung bei Produktions- und Beschaffungsprozessen, einer Verbesserung des Materialeinsatzes sowie einer konsequenten Umsetzung der Preispolitik. Aufgrund des zeitlichen Vorlaufs in den Beschaffungs- und Produktionsprozessen kann bereits auf Frühwarnindikatoren entsprechend reagiert werden. In Anbetracht der aktuellen Entwicklungen in wirtschaftlich aufstrebenden Regionen wird aktuell davon ausgegangen, dass Risiken aus höheren Produktkosten weiterhin zwar möglich sind, sich jedoch nur in geringem Ausmaß negativ auf die erwartete Ergebnisentwicklung auswirken würden.

Die Allokation von Produktionskapazitäten sowie Roh- und Fertigwaren im Rahmen von Beschaffungsprozessen ist mit Dispositionsrisiken verbunden. Ein Abweichen von der angemessenen Allokation kann einerseits zur Überdisposition und zu einem sich daraus ergebenden Risiko der erhöhten Kapitalbindung, andererseits zur Unterdisposition mit dem Risiko nicht realisierter Umsatzchancen führen. In Anbetracht der hohen Volumina müssen solche Fehlallokationen als wahrscheinlich eingestuft werden; die damit verbundenen finanziellen Auswirkungen könnten je nach Ausmaß einen wesentlichen Einfluss auf die erwartete Ergebnisentwicklung erreichen. Der Konzern arbeitet daher mit großem Nachdruck an einer kontinuierlichen Verbesserung der Prognosequalität und der Verkürzung der Vorlaufzeiten, um dieses Risiko weiter zu verringern. Zu diesem Zweck wurde die elektronische Anbindung der Zulieferbetriebe an das Unternehmen in den vergangenen Jahren weiter ausgebaut und somit die Transparenz über die Beschaffungskette hinweg optimiert. → **Beschaffung und Produktion**

Qualitätsrisiken

Die Produktqualität spielt für den Markenauftritt eine entscheidende Rolle. HUGO BOSS Produkte unterliegen daher auf allen Fertigungsstufen einer konzerneinheitlichen Qualitätskontrolle. Produktionsstandorte werden regelmäßig von Reiseteknikern aufgesucht und auf die strikte Einhaltung von Design- und Produktionsvorgaben hin überprüft. Eingangskontrollen, Kontrollen bei den Zulieferern sowie Qualitätstests im Technical Development Center am Hauptsitz in Metzingen stellen sicher, dass die hohen Qualitätsstandards von HUGO BOSS eingehalten werden und Warenlieferungen einwandfrei und termingerecht an den Kunden erfolgen. Dennoch ist auch zukünftig ein gewisses Maß an Produktretouren aus qualitativen Gründen sehr wahrscheinlich. Der Einfluss auf die Ergebnisentwicklung wird jedoch aufgrund der Bildung von entsprechenden Retourenrückstellungen und der regelmäßigen Überprüfung der berücksichtigten Werte als gering bis moderat eingestuft. → **Beschaffung und Produktion**

Logistikrisiken

Die Lagerung der Roh- und Fertigwaren konzentriert sich auf wenige ausgewählte Standorte, an denen höchste Qualitätsstandards garantiert werden. Das zentrale Distributionszentrum für Hängewaren am Sitz der Konzernzentrale in Metzingen und die Inbetriebnahme eines modernen Liegewarenlagers im Jahr 2014 verstärken diesen Konsolidierungstrend. HUGO BOSS ist Logistikrisiken ausgesetzt, die sich hauptsächlich auf den Ausfall oder Verlust von Lagern beziehen. Um dem Risiko entgegenzuwirken, Teile der Roh- oder Fertigwaren und damit Umsätze durch Lieferunfähigkeit zu verlieren, werden strategisch wichtige Lager selbst betrieben sowie umfangreiche technische und organisatorische Maßnahmen zum Brandschutz und zur Sicherheit umgesetzt und deren Einhaltung kontinuierlich überprüft. Zudem hat HUGO BOSS das unmittelbare finanzielle Risiko eines Warenverlusts in Lagern sowie des Ausfalls eigener Produktionsstätten über Versicherungen abgedeckt. Die Risiken der Inbetriebnahme des neuen Liegewarenlagers werden mithilfe eines professionellen Projektmanagements und einer schrittweisen Erhöhung der Kapazitäten minimiert. In Anbetracht der implementierten Maßnahmen ist die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken in den Logistikprozessen im Vergleich zum Vorjahr nahezu konstant geblieben und wird weiterhin als möglich eingestuft. Die damit verbundenen finanziellen Auswirkungen sollten ein geringes Ausmaß hingegen nicht übersteigen.

Vertriebsrisiken

Die zunehmende Bedeutung des konzerneigenen Einzelhandels bedingt eine Erhöhung des Bestandsrisikos, insbesondere im Fall ungünstiger gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen. Die Herausforderung des Vorratsmanagements besteht darin, bei optimierten Beständen dennoch kurzfristig auf Kundenaufträge reagieren zu können. Zur Minderung der Vorratsrisiken und zur generellen Optimierung der Bestände wird das Replenishment in einem zentralen Verantwortungsbereich koordiniert. Für Bestandsrisiken, die sich aus

der Lagerdauer und der damit teilweise verminderten Verwertbarkeit der Vorräte ergeben, werden Abwertungen vorgenommen und in regelmäßigen Abständen überprüft. Zum Bilanzstichtag wurden aus Sicht des Managements Wertminderungen in ausreichender Höhe vorgenommen. Ein Nachfragerückgang oder eine Fehleinschätzung der Abverkaufsquote können sich möglicherweise negativ auf die Lagerumschlagshäufigkeit auswirken und führen eventuell zu höheren Preisnachlässen. Die Gewährung zusätzlicher Rabatte als Gegenmaßnahme hat zwangsläufig eine Reduzierung der Marge zur Folge und wird daher laufend vom zentralen Vertriebscontrolling überwacht. Mit einer zentral gesteuerten Preispolitik, differenzierten Einzelhandelsformaten und darauf abgestimmten Kollektionen wird eine konstante Verbesserung der Effizienz auf den Verkaufsflächen angestrebt. Dennoch werden auch in Zukunft unerwartete Entwicklungen in Absatzmärkten möglich sein, die zu weiteren Preisnachlässen oder höheren Wertminderungen führen könnten. Der Vorstand schätzt die daraus resultierende Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns als moderat ein.

Zur Vermeidung eventueller Abhängigkeiten von einzelnen Kunden im Großhandelskanal wird auf eine ausgewogene Kundenstruktur geachtet. Mit der Expansion der eigenen Einzelhandelsaktivitäten wird die Abhängigkeit vom Handel weiter reduziert. Kennzahlen wie Auftragsbestände, Umsatzerlöse und Auslieferungsquoten werden kontinuierlich und zeitnah im Vertriebscontrolling überwacht. Im Großhandelskanal kann es darüber hinaus zu Forderungsausfällen kommen. Dieses Risiko ist sowohl abhängig von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung als auch von der individuellen finanziellen Situation der Kunden. Der HUGO BOSS Konzern ist somit negativen Auswirkungen aufgrund von Zahlungsunfähigkeit oder Insolvenz einzelner Handelspartner sowie kumulierten Ausfällen als Folge einer eventuellen konjunkturellen Verschlechterung in einzelnen Märkten und Regionen ausgesetzt. Das bereits in der Vergangenheit erfolgreich implementierte konzernweite Debitorenmanagement, das einheitlichen Regelungen folgt, wurde durch zentral koordinierte Maßnahmen weiter intensiviert. Diese konzentrieren sich auf die Bonitätsprüfung sowie Vergabe und Einhaltung von Kundenkreditlimits, die Überwachung der Altersstruktur der Forderungen und die Handhabung zweifelhafter Forderungen. In Einzelfällen führt dies auch zu Belieferungen ausschließlich nach Vorauszahlungen beziehungsweise unter Verwendung anderer sichernder Zahlungsbedingungen oder zum Verzicht auf Geschäfte mit Kunden, die als nicht kreditwürdig eingestuft wurden. Die Interne Revision überprüft regelmäßig die Einhaltung dieser Konzernrichtlinien. Eine Konzentration von Ausfallrisiken durch wesentliche Außenstände bei einzelnen Kunden lag zum Bilanzstichtag nicht vor. Daher werden mögliche Risiken im Zusammenhang mit Zahlungsausfällen von Großhandelspartnern insgesamt als gering eingeschätzt. → **Konzernanhang, Textziffer 16**

ORGANISATORISCHE RISIKEN

Ein reibungsloser Geschäftsablauf wird durch eine leistungsstarke und konzernweit einheitliche IT-Infrastruktur ermöglicht. Um Risiken wie Systemunterbrechungen, Datenverluste und unberechtigte Zugriffe zu verringern, werden verschiedene Maßnahmen in Form von mehrstufigen Sicherheits- und Antivirenkonzepten, Vergabe von Zugriffsrechten, Zugangskontrollsystemen, Datensicherungen und unabhängiger Energieversorgung umgesetzt. HUGO BOSS arbeitet darüber hinaus zur Gefahrenabwehr in Teilbereichen mit professionellen Spezialdienstleistern zusammen. Das Management geht daher davon aus, dass der Eintritt von IT-Risiken unwahrscheinlich ist und sich diese nur in geringem Umfang finanziell auswirken können.

IT-Risiken

Rechtliche Risiken

Im Rahmen der weltweiten Geschäftsaktivitäten können mögliche rechtliche Risiken entstehen. Alle wesentlichen Rechtsgeschäfte des HUGO BOSS Konzerns werden von der zentralen Rechtsabteilung geprüft und genehmigt, um Rechtsstreitigkeiten weitestgehend zu vermeiden. Die zentrale Rechtsabteilung arbeitet dabei eng mit lokalen Anwälten sowie den Tochtergesellschaften zusammen. Haftungsrisiken werden durch weltweit wirksame Versicherungen reduziert. Für laufende Gerichts- und Rechtsberatungskosten sind im abgelaufenen Geschäftsjahr Rückstellungen in ausreichender Höhe gebildet worden. Belastungen aufgrund weiterer rechtlicher Risiken werden als möglich eingeschätzt, jedoch ist die Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns aus Sicht des Managements derzeit gering.

Personalrisiken

Personalrisiken ergeben sich im Wesentlichen durch Engpässe bei der Personalbeschaffung, Fachkräftemangel und Fluktuation. Diese Risiken werden mithilfe umfassender Weiterbildungsmaßnahmen, leistungsgerechter Vergütung und frühzeitiger Nachfolgeplanung begrenzt. Darüber hinaus wird die Entwicklung und Karriereplanung der Mitarbeiter durch ein umfangreiches Talent- und Performancemanagement gezielt gefördert. Das hohe Ansehen des Unternehmens in Bezug auf Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterzufriedenheit wird regelmäßig durch vordere Plätze in verschiedenen Arbeitgeberrankings belegt. Mit zusätzlichen Initiativen wird das Unternehmen auch in Zukunft die Arbeitgebermarke HUGO BOSS weiterentwickeln und durch eine hohe Attraktivität Mitarbeiter langfristig binden. Die in der Vergangenheit eingeführten Maßnahmen unter anderem zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter sowie zur Unterstützung einer ausgewogenen Work-Life-Balance werden auch in Zukunft im Fokus stehen. Aufgrund der erfolgreichen Maßnahmen ist das Unternehmen für den zunehmend internationalen Wettbewerb um hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte gut positioniert und schätzt daher das Risiko als unwahrscheinlich, mit gleichzeitig geringer Auswirkung auf die geplante Ergebnisentwicklung, ein. → **Mitarbeiter**

Risiken im Zusammenhang mit Corporate Governance und Compliance

HUGO BOSS zeichnet sich durch eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien aus. Auf jeder Ebene sind eigenverantwortliches Handeln und Denken gefordert. Der Zugang zu vertraulichen Informationen sowie die Übertragung hoher unternehmerischer Verantwortung bergen trotz ausgebauter und mehrstufiger Prüfungs- und Kontrollmechanismen grundsätzlich das Risiko des Missbrauchs. Gemäß einer guten Corporate Governance hat HUGO BOSS daher entsprechende Regelungen in die Arbeitsverträge aller Mitarbeiter aufgenommen. Personen, die im Sinne des Aktienrechts über Insiderkenntnisse verfügen, werden in einem Insiderverzeichnis geführt und verpflichten sich zur Einhaltung der damit verbundenen Vorschriften. Darüber hinaus werden die bestehenden Autorisierungsregelungen regelmäßig überprüft und weiterentwickelt.

Sämtliche Mitarbeiter des HUGO BOSS Konzerns sind zur Einhaltung des konzernweit geltenden allgemeinen Verhaltenskodex und der ergänzenden spezifischen Complianceregelungen verpflichtet. Wie bereits in der Vergangenheit wurde auch im abgelaufenen Geschäftsjahr ein umfangreiches Trainingsprogramm zum Thema Compliance durchgeführt. Die Einhaltung der Complianceregelungen wird zentral überwacht und an den Vorstand berichtet. Der Eintritt von Verstößen gegen die Complianceregelungen wird als möglich eingestuft, eine Nichteinhaltung würde sich jedoch aus Sicht des Managements nur in geringem Ausmaß finanziell auswirken.

Weiterhin werden Lieferanten vertraglich zur Einhaltung von Sozialstandards verpflichtet, die unter anderem die Arbeitssicherheit, das Verbot von Kinderarbeit und eine angemessene Entlohnung regeln. Die Überwachung erfolgt durch regelmäßige Prüfungen. Werden Verstöße gegen Standards und gesetzliche Vorgaben festgestellt, wird je nach Schweregrad das Prüfungsintervall erhöht, zusammen mit dem Lieferanten ein verbindlicher Maßnahmenplan mit erneuter Umsetzungskontrolle vereinbart oder in schwerwiegenden Fällen die Zusammenarbeit beendet. Die Nichteinhaltung der Sozialstandards des Konzerns wird durch den Gesamtvorstand aktuell als unwahrscheinlich eingestuft. Unerwartete Verstöße könnten sich in moderatem Umfang auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns auswirken. → **Nachhaltigkeit** → **Corporate Governance Bericht**

BEURTEILUNG DER RISIKOSITUATION DURCH DIE UNTERNEHMENSLEITUNG

Basierend auf den detaillierten Informationen, die im Rahmen des Risikomanagement-Prozesses sowohl in der Muttergesellschaft als auch in den weltweiten Tochtergesellschaften kontinuierlich erfasst und durch das zentrale Risikomanagement-Team ausgewertet werden geht der Vorstand davon aus, dass nach derzeitigem Informationsstand alle Einzelrisiken wie auch aggregierten Risiken als beherrschbar einzustufen sind. Wechselseitige Abhängigkeiten oder gemeinsame Ursachen, die zu einem gleichzeitigen Eintreten mehrerer Risiken führen könnten, gefährden ebenso wenig den Fortbestand des Unternehmens. Grundsätzlich ist jedoch nicht vollständig auszuschließen, dass weitere latente Risiken bestehen, die im Rahmen des Risikomanagement-Prozesses nicht oder nur unzureichend erkannt worden sind.

Gegenüber der letzten Berichterstattung zum Ende des Geschäftsjahrs 2012 ist das Gesamtrisikoexposure des HUGO BOSS Konzerns trotz des realisierten und weiterhin geplanten Wachstums insgesamt leicht rückläufig. Die größte Risikoposition geht, wie bereits in den vergangenen Jahren, von der Kategorie der operativen Risiken aus.

03|49 ENTWICKLUNG UND ZUSAMMENSETZUNG GESAMTRISIKOEXPOSURE

(Exposure = Wahrscheinlichkeitsgewichtete Schadensauswirkung)

| Risikokategorie | Entwicklung | Exposure |
|--------------------------|-------------|----------|
| Externe Risiken | → | |
| Strategische Risiken | → | |
| Finanzielle Risiken | ↗ | |
| Operative Risiken | → | |
| Organisatorische Risiken | ↘ | |
| Gesamtrisiko | → | |

BERICHT ZUM RECHNUNGSLEGUNGSBEZOGENEN INTERNEN KONTROLLSYSTEM UND RISIKOMANAGEMENT- SYSTEM NACH §§ 289 ABS. 5 UND 315 ABS. 2 NR. 5 HGB

Das Interne Kontroll- und Risikomanagementsystem in Bezug auf den Rechnungslegungsprozess und die Abschlusserstellung des HUGO BOSS Konzerns hat zum Ziel, sämtliche Geschäftsvorfälle bilanziell richtig zu erfassen, aufzubereiten und zu würdigen. Die klare Definition von Verantwortungsbereichen im Finanzbereich der HUGO BOSS AG und die geeignete Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter bilden neben der Verwendung adäquater Software sowie der Vorgabe einheitlich anzuwendender Richtlinien die Grundlage für einen ordnungsgemäßen, effizienten und konsistenten Rechnungslegungsprozess. Insgesamt wird somit sichergestellt, dass die Vermögenswerte und Schulden im Konzernabschluss zutreffend angesetzt, bewertet und ausgewiesen sind und eine verlässliche Aussage über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie den Cashflow getroffen werden kann.

Rechnungslegungs- relevante IT-Systeme

Managementkontrollen in allen Geschäftsbereichen setzen die Bereitstellung korrekter und zeitnaher Informationen voraus. Den Business-Informationen- und Reporting-Systemen kommt daher eine hohe Bedeutung zu. Diesbezüglich hat sich auch die Kontrollqualität mit der konzernweiten Einführung von SAP AFS, SAP Retail und dem BIS-System (Business Intelligence Services System) wesentlich verbessert. Das BIS enthält sowohl für den Finanz- und Controllingbereich wie auch für alle operativen Bereiche eine Vielzahl von Kennzahlenberichten, die täglich abgerufen werden können.

Im Finanzbereich zählt das monatliche umfangreiche Management Reporting Package zu den wichtigsten Reportinginstrumenten. Im Rahmen des standardisierten konzernweiten Berichtswesens liefern alle HUGO BOSS Gesellschaften detaillierte Informationen zu den wichtigsten Bilanz- und GuV-Positionen sowie Kennzahlen und Erklärungen. Dabei werden sowohl die Berichtstermine als auch Inhalte verbindlich durch den zentralen Finanzbereich vorgegeben. Für eine Großzahl der Berichtsinhalte existieren automatisierte und standardisierte Berichtsformate. Die fachliche Verantwortung hierfür liegt bei den zentralen Finanz- und Controllingbereichen. Dies beinhaltet neben der zentralen Stammdatenpflege des konzern-einheitlichen Kontenplans auch die kontinuierliche Überprüfung der Berichtsformate im Hinblick auf Konformität mit den geltenden internationalen Rechnungslegungsvorschriften. Darüber hinaus wird in regelmäßigen Abständen die konzerneinheitliche Abbildung der HUGO BOSS Geschäftsvorfälle überprüft und bei abweichender Darstellung korrigiert.

Um unbefugte Datenzugriffe auf rechnungslegungsrelevante Inhalte zu vermeiden und die Integrität, Verfügbarkeit und Authentizität der Daten jederzeit sicherzustellen, wurde die SAP Security Policy (ein Bestandteil der IT-Sicherheitsrichtlinie) konzernweit implementiert. Diese Richtlinie enthält zudem Anforderungen zur Kontrolle der Ordnungsmäßigkeit im Finanzbereich. Durch systemgestützte Kontrollen und workflowbasierte Prozesse, die ein Mehraugenprinzip, angemessene Funktionstrennungen und Genehmigungsprozesse

vorgeben, wird die IT-Sicherheit der rechnungslegungsrelevanten Prozesse ergänzt. Hierzu gehören beispielsweise die Rechnungskontrolle und -freigabe, Beschaffungsprozesse oder das SAP-Berechtigungsmanagement.

Darüber hinaus werden die benötigten Berechtigungen eines Mitarbeiters über sogenannte Rollen definiert, in denen sich Arbeitsplätze oder Positionen im Unternehmen widerspiegeln. Zur Gewährleistung einer angemessenen Funktionstrennung in SAP-Systemen setzt HUGO BOSS seit 2009 vollumfänglich eine spezielle Detektionssoftware ein. Sie gleicht das Berechtigungsprofil eines Benutzers mit einem vorinstallierten SoD-Schema (Segregation-of-Duties-Schema) ab. Das konzernweite Berechtigungsmanagement und die Definition von Rollen sind ebenfalls in den zentralen IT-Abteilungen der HUGO BOSS AG in Metzingen angesiedelt.

Alle Tochtergesellschaften des HUGO BOSS Konzerns stellen rechtlich selbstständige Einheiten dar. Neben dem Geschäftsführer (nachfolgend: Managing Director), der die operative Geschäftstätigkeit im jeweiligen Markt verantwortet, ist der Finanzleiter (nachfolgend: Finance Manager) für alle rechnungslegungsrelevanten Sachverhalte der 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 des Finance Managers. Darüber hinaus sind neue Investitionsprojekte, insbesondere im Bereich des konzerneigenen Einzelhandels, in Bezug auf Realisierbarkeit und Profitabilität zu analysieren und ebenfalls mit dem Controllingbereich der HUGO BOSS AG abzustimmen.

Als fachlicher Vorgesetzter aller Finance Manager ist der Finanzvorstand der HUGO BOSS AG weisungsbefugt und somit verantwortlich für das weltweite Finanzmanagement.

Die Finance Manager und die Managing Directors der HUGO BOSS Gesellschaften bestätigen zudem quartalsweise in einem sogenannten „CFO Certificate“ die Einhaltung definierter Grundsätze und die Durchführung von Managementkontrollen. Diese Kontrollen sind teilweise auch systemseitig in der konzernweitlichen ERP-Software integriert. Darüber hinaus ist auch über die Angemessenheit der Kontrollen zur Sicherung der Datenintegrität und des Zugriffsschutzes der Daten sowie über Fälle von Betrug oder grobe Verletzungen des Internen Kontrollsystems zu berichten.

Der zentrale Finanzbereich in Metzingen ist neben der aktiven Unterstützung aller Geschäftsbereiche und Konzerngesellschaften auch für die Erarbeitung und Aktualisierung von einheitlichen Richtlinien und Arbeitsanweisungen für rechnungslegungsrelevante Prozesse verantwortlich. Dazu gehören im Wesentlichen die Erstellung und Aktualisierung einer Forderungswertberichtigungsrichtlinie, einer Investitionsrichtlinie, des IAS/IFRS-Bilanzierungshandbuchs sowie klare Vorgaben zur Intercompany-Abstimmung.

Organisation der Rechnungslegung und rechnungslegungs- relevanter Richtlinien

Fragestellungen zu spezifischen Bilanzierungs- oder Bewertungssachverhalten mit Relevanz für den HUGO BOSS Konzern werden ebenfalls zentral bearbeitet, analysiert, dokumentiert und an die „HUGO BOSS Financial Community“ kommuniziert. Eine zentrale E-Mail-Adresse bietet zudem die Möglichkeit, offene Fragen zeitnah an den zentralen Finanz- und Controllingbereich zu adressieren. Wesentliche Bilanzierungs- und Bewertungssachverhalte sowie Änderungen der relevanten IAS/IFRS-Standards und -Interpretationen werden mit den Konzernwirtschaftsprüfern in mindestens quartalsweise stattfindenden Jour-fixe-Terminen diskutiert. In regelmäßigen Abständen werden darüber hinaus Fortbildungsveranstaltungen organisiert, Updates zu rechnungslegungsrelevanten Themen über den sogenannten „Accounting Newsletter“ kommuniziert und im konzerneigenen Intranet im „Finance Forum“ zur Verfügung gestellt. Für Nachwuchskräfte im Finanz- und Controllingbereich finden im Rahmen eines Financial College Schulungen statt. Einmal jährlich treffen sich die verantwortlichen Finance Manager zum „Finance Managers Meeting“.

Die Interne Revision ist Teil des Internen Kontrollsystems und überprüft im Rahmen ihrer Überwachungsfunktion die definierten Kontrollen auf Einhaltung und Wirksamkeit. Der Jahresaudit-Plan wird mit dem Vorstand und dem Audit Committee abgestimmt, wobei inhaltliche Schwerpunkte festgelegt werden. Ad-hoc-Audits sind jederzeit möglich. Alle Audit-Berichte werden direkt an den Finanzvorstand und gegebenenfalls an den Gesamtvorstand berichtet. Darüber hinaus legt die Interne Revision auch gegenüber dem Audit Committee regelmäßig Rechenschaft ab.

ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN ZUM EINZELABSCHLUSS (HGB) DER HUGO BOSS AG

Die HUGO BOSS AG ist als Mutterunternehmen des HUGO BOSS Konzerns in das oben dargestellte konzernweite rechnungslegungsbezogene Interne Kontrollsystem und Risikomanagementsystem eingebunden. Die oben genannten Angaben gelten grundsätzlich auch für den HGB-Einzelabschluss der HUGO BOSS AG.

Der Konzernabschluss wird nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt. Bei Bedarf – zum Beispiel zum Zweck des handelsrechtlichen Einzelabschlusses oder für steuerliche Zwecke – wird auf Kontenebene auf die jeweiligen Vorschriften übergeleitet. Damit stellen konkret ermittelte IFRS-Abschlussinformationen auch für den Einzelabschluss der HUGO BOSS AG eine wichtige Grundlage dar. Für die HUGO BOSS AG ergänzen ein verpflichtend anzuwendendes HGB-Kontierungshandbuch sowie ein HGB-Kontenplan den oben genannten konzeptionellen Rahmen.

CHANCENBERICHT

Die systematische Identifikation und Realisierung wertsteigernder unternehmerischer Chancen ist ein wichtiges Element zur Sicherstellung profitablen Unternehmenswachstums.

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

Dezentrale Organisation des Chancenmanagements

Kurzfristige Chancen, verstanden als potenzielle, positive Abweichungen vom geplanten operativen Ergebnis (EBIT) für das laufende Geschäftsjahr, werden in regelmäßigen Abständen zentral erfasst. Das langfristige Chancenmanagement ist unmittelbar mit der Konzernplanung verknüpft. Identifizierte und anhand ihres Beitrags zum Unternehmenswert bewertete Chancen fließen in die jährliche Budget- und langfristige strategische Planung ein. Dabei trifft der Vorstand im Dialog mit den operativen Einheiten die Entscheidung hinsichtlich ihrer Realisierung und teilt die dazu notwendigen Ressourcen zu.

Laufendes Monitoring und enge Verknüpfung mit Konzernplanung

HUGO BOSS hat die folgenden wesentlichen Chancen identifiziert, die ihren Ursprung sowohl im Unternehmensumfeld als auch in der Unternehmensstrategie selbst haben.

EXTERNE CHANCEN

Die konjunkturelle Lage auf seinen Absatzmärkten beeinflusst die Wachstumsaussichten des Konzerns. Als Konsumgüterunternehmen kann HUGO BOSS unmittelbar von positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen und deren Auswirkung auf das Konsumentenvertrauen und das Kaufverhalten der Kunden profitieren.

Chancen aus der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung

Regulatorische und gesetzgeberische Veränderungen können einen potenziell positiven Einfluss auf die Absatzchancen und die Profitabilität des Unternehmens haben. Die Senkung von Einfuhrzöllen oder Steuern kann beispielsweise die Wettbewerbsposition des Unternehmens in Relation zum lokalen Wettbewerb verbessern.

Chancen aus Veränderungen im Marktumfeld

STRATEGISCHE UND OPERATIVE CHANCEN

Branchenexperten erwarten ein starkes globales Wachstum des für die Premium- und Luxusgüterbranche relevanten Marktsegments. So rechnen einzelne Analysten damit, dass weltweit bis zum Jahr 2025 rund 600 Millionen Menschen mehr als heute finanziell in der Lage sein werden, Premium- und Luxusgüter zu erwerben. Insbesondere in Schwellenländern werden aufgrund steigender Einkommen und eines im Vergleich zu anderen Weltregionen hohen Konsumanteils am verfügbaren Gesamteinkommen deutliche Zuwächse erwartet. Der Konzern sieht sich aufgrund seiner Markenpositionierung im Premium- und Luxussegment ideal positioniert, um von dieser Entwicklung zu profitieren. Durch länderspezifisch zugeschnittene Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien arbeitet er an der Realisierung des identifizierten Wachstumspotenzials. Darüber hinaus stärkt er systematisch seine Distribution in Metropolregionen insbesondere in Europa, um attraktive Angebote für das kommerziell immer bedeutender werdende Touristensegment zu schaffen.

Relevantes Kundensegment wächst deutlich

**Wachsendes Mode-
interesse bei Männern**

In den vergangenen Jahren ist das Interesse insbesondere jüngerer Männern an modischer Bekleidung deutlich gewachsen. Immer mehr Männer achten verstärkt auf ein modisches Äußeres, um ihrer eigenen Persönlichkeit Ausdruck zu verleihen oder sich von anderen zu differenzieren. Auch wird der eigenen Bekleidung eine zunehmend wichtige Rolle in Bezug auf die Wahrnehmung der persönlichen Kompetenz im beruflichen Umfeld zugesprochen. Das Markenversprechen von HUGO BOSS, modische und stilsichere Bekleidung in hervorragender Qualität zu bieten, adressiert diese Bedürfnisse sehr effektiv, so dass der Konzern gute Chancen sieht, von der global gestiegenen Modeaffinität von Männern zu profitieren.

**Veränderte Einkaufs- und
Lebensgewohnheiten**

Der rasante technologische Fortschritt der letzten 15 Jahre, insbesondere die sprunghaft gestiegene Bedeutung des Internets, hat die Einkaufs- und Lebensgewohnheiten der Konsumenten stark verändert. HUGO BOSS begreift diese Veränderungen als Chance. Mit dem Ausbau und der kontinuierlichen Verbesserung seines Online Stores entspricht der Konzern den Ansprüchen der Konsumenten in Bezug auf Produktpräsentation, Produktauswahl und Service. Die engere Verzahnung des Online-Angebots mit dem stationären Einzelhandel bietet darüber der Kernzielgruppe des Unternehmens - beruflich und privat erfolgreichen und zeitlich stark eingebundenen Frauen und Männern - komfortable und effiziente Einkaufsmöglichkeiten. Gleichzeitig nutzt der Konzern digitale Medien, um die Wahrnehmung seiner Marken zu verstärken und sie emotional aufzuladen.

**Steigendes Bedürfnis
nach Individualität**

Der Konzern trägt dem zunehmenden Kundenbedürfnis nach Individualität sowohl in seiner Marken- als auch seiner Vertriebsstrategie Rechnung. Durch den Ausbau und die regionale Ausweitung seines „Made to Measure“-Angebots ermöglicht er einer zunehmenden Zahl interessierter Konsumenten, individuell angepasste und geschneiderte Produkte zu tragen und sich so vom modischen Mainstream zu differenzieren. Durch speziell gestaltete, abgegrenzte Verkaufsräume wird diese Exklusivität auch im Einkaufserlebnis vermittelt. Auch in der individuellen Ansprache von Kunden im Rahmen eines systematischen Kundenbeziehungsmanagements in Form von Anrufen, personalisierten Mailings oder Newslettern sieht das Unternehmen gute Chancen, Konsumenten enger an HUGO BOSS zu binden und ihre Markenloyalität zu fördern.

**Markenportfolio
ermöglicht gezielte An-
sprache differenzierter
Kundensegmente**

HUGO BOSS sieht sich im globalen Bekleidungsmarkt hervorragend positioniert. Alle Konzernmarken stehen für exzellente Qualität, herausragende Verarbeitung und modernes Design. Der Konzern spricht mit seinen Marken ein breites Publikum über das gesamte Spektrum des Premium- und Luxus-Modemarkts hinweg an – von der avantgardistischen Marke HUGO über das moderne, anspruchsvolle Angebot von BOSS bis zur Lifestyle-Marke BOSS Orange. Durch die Integration von BOSS Selection in die Kernmarke BOSS hat der Konzern sein Angebot im Luxussegment wesentlich gestärkt. Der Konzern verspricht sich dadurch verbesserte Chancen, neue Absatzpotenziale zu erschließen und bestehende Kunden noch enger und über alle Lebensphasen hinweg an die Marke zu binden.

HUGO BOSS hat insbesondere im Bekleidungssegment des Premium-Männermodemarkts in vielen Regionen die Marktführerschaft inne. Im Damenmodemarkt ist die Penetration in den meisten Märkten jedoch deutlich geringer. Der Konzern misst deshalb diesem Geschäftsbereich ein erhebliches Potenzial bei und arbeitet intensiv an der erfolgreichen Umsetzung seiner Strategie, um Marktanteile hinzuzugewinnen. Mit der Ernennung von Jason Wu zum Artistic Director wurde der Bereich personell gestärkt. Zudem wurde die Präsenz der Womenswear im eigenen Einzelhandel insbesondere in großen Flagship Stores ausgebaut. Zusätzlich unterstützt die Ausweitung der Markenkommunikation die Wahrnehmung des Womenswear Angebots. Eng mit seiner Kernkompetenz im Bekleidungssegment verbunden hat HUGO BOSS auch in den Produktkategorien Schuhe und Accessoires gute Wachstumschancen identifiziert.

HUGO BOSS hat seine Vertriebsaktivitäten in den letzten Jahren immer stärker auf den Endkonsumenten ausgerichtet und den Umsatzanteil des eigenen Einzelhandels deutlich gesteigert. Mit der Expansion eigener Stores erschließt das Unternehmen zusätzliche Absatzpotenziale sowohl in etablierten Märkten als auch Schwellenländern. Zusätzlich ergreift HUGO BOSS die Chance, bei immer mehr Handelspartnern markenexklusive Shop-in-Shops selbst zu bewirtschaften. Die umfassende Kontrolle über den eigenen Auftritt ermöglicht es, die Qualität der Präsentation zu verbessern und somit die wahrgenommene Wertigkeit des Produktangebots zu erhöhen. Gleichzeitig gewinnt das Unternehmen einen unmittelbaren Einblick in die Bedürfnisse seiner Kunden. Im Hinblick auf die wachsende Bedeutung des Vertriebskanals arbeitet der Konzern deshalb weiter intensiv an der systematischen Steigerung seiner Einzelhandelskompetenz.

HUGO BOSS trägt der wachsenden Bedeutung des eigenen Einzelhandels außerdem mit der Optimierung wesentlicher operativer Prozesse Rechnung. Der Konzern ist damit in der Lage, sich stärker auf die Bedürfnisse des Endkonsumenten auszurichten und schneller als in der Vergangenheit auf Marktveränderungen zu reagieren. Im Geschäftsjahr 2014 steht diesbezüglich die Inbetriebnahme des neuen Liegwarenlagers und die damit verbundene stärkere systemtechnische Integration der Beschaffungskette im Vordergrund, um die Warenflüsse in Europa schneller, flexibler und effizienter zu machen. Der Konzern sieht auch in den nächsten Jahren erhebliche Chancen, durch fortlaufende Prozessoptimierungen positive Umsatz- und Ergebniseffekte zu erzielen. So arbeitet der Konzern intensiv an der zunehmenden Virtualisierung bestimmter Phasen des Produktentwicklungsprozesses, um Zeit- und Kostenvorteile zu realisieren.

FINANZIELLE CHANCEN

Günstige Wechselkurs- und Zinsentwicklungen können die Ergebnisentwicklung des Konzerns potenziell positiv beeinflussen. Der Konzern analysiert das Marktumfeld kontinuierlich, um diesbezügliche Chancen zu identifizieren und wahrzunehmen.

Wachstumschancen in Produktkategorien mit vergleichsweise geringer Marktdurchdringung

Wachsende Einzelhandelskompetenz eröffnet neue Wachstumschancen

Prozessverbesserungen erschließen zusätzliche Umsatz- und Ergebnispotenziale

Vorteilhafte Wechselkurs- und Zinsveränderungen

NACHTRAGS- UND PROGNOSEBERICHT

HUGO BOSS erwartet im Jahr 2014 weiteres Wachstum. Die Umsetzung der Konzernstrategie und der daraus abgeleiteten Initiativen werden Umsatz und operatives Ergebnis auf neue Bestwerte in der Unternehmensgeschichte steigern. Der Konzernumsatz soll aufgrund von Zuwächsen in allen Regionen im hohen einstelligen Bereich auf währungsbereinigter Basis zulegen. Der eigene Einzelhandel wird mit voraussichtlich zweistelligen Wachstumsraten der Wachstumsmotor bleiben. HUGO BOSS geht davon aus, durch Produktivitätssteigerungen im eigenen Einzelhandel, eine positive Rohertragsmargenentwicklung und das strikte Management der operativen Gemeinkosten das operative Ergebnis (EBITDA vor Sondereffekten) im Jahr 2014 im hohen einstelligen Bereich steigern zu können.

NACHTRAGSBERICHT

**Keine berichts-
pflichtigen Ereignisse**

Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2013 und der Freigabe der Veröffentlichung dieses Berichts am 19. Februar 2014 gab es keine nennenswerten gesamtwirtschaftlichen, sozialpolitischen, branchenbezogenen oder unternehmensspezifischen Veränderungen, die sich nach den Erwartungen des Managements maßgeblich auf die Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens auswirken können.

PROGNOSEBERICHT

**Zukunftsbezogene
Aussagen**

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 Berichterstellung. Hierbei wird berücksichtigt, dass die tatsächliche Entwicklung aufgrund 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.

**Geschäftsentwicklung
unterliegt äußeren
Einflüssen**

Konjunkturelle und branchenspezifische Entwicklungen beeinflussen die operative und finanzwirtschaftliche Entwicklung von HUGO BOSS. Für den Konzern ist es daher von großer Bedeutung, diesbezügliche Trends frühzeitig zu erkennen, um mit geeigneten Maßnahmen rechtzeitig darauf reagieren zu können.

Für das Jahr 2014 rechnet der IWF mit einem anziehenden Wachstum der **Weltwirtschaft** von 3,6 %. Ein geringerer Druck zum Schuldenabbau in vielen wichtigen Marktwirtschaften, die Zusage der Zentralbanken, ihre monetären Impulse nur langsam zurückzunehmen sowie eine Beschleunigung des Welthandels sollten das Konjunkturwachstum dabei stützen. Mangelnde Strukturreformen in einigen Schwellenländern und damit verbundene Währungsturbulenzen sowie die weiter hohen Schuldenstände in vielen europäischen Staaten und den USA bergen allerdings unverändert Risiken für das globale Wirtschaftswachstum.

Ausblick für Weltwirtschaftswachstum hellt sich trotz Risiken auf

Laut den Schätzungen des IWF soll die **europäische Wirtschaft** im Jahr 2014 auf den Wachstumspfad zurückkehren und um 1,0 % zulegen. Verringerte staatliche Sparmaßnahmen, die Belebung der weltweiten und innereuropäischen Exporttätigkeit, höhere Investitionsausgaben sowie eine leichte Erholung der privaten Konsumtätigkeit sollen das Wachstum unterstützen. Stockende Reformbemühungen, die weiterhin hohe Staatsverschuldung vieler Länder der Region sowie der starke Euro bergen allerdings weiterhin Risiken für die wirtschaftliche Erholung. Für Deutschland rechnet der IWF dennoch auch im Jahr 2014 mit einer im Vergleich zur Gesamtregion überdurchschnittlichen Entwicklung. Unterstützend wirkt hier die Binnennachfrage, die sich dank eines stabilen Arbeitsmarkts, steigender Löhne sowie einer sinkenden Sparquote weiter robust entwickeln sollte. Das Wachstum in Frankreich soll sich im Zuge des globalen Aufschwungs zwar auf 1,0 % beschleunigen, die schleppende Umsetzung wirtschaftlicher Reformen wirkt dabei aber weiterhin dämpfend. Für Großbritannien wird vor allem dank steigender Investitionen sowie positiver Impulse aus der Exportwirtschaft mit einem Anziehen des Wirtschaftswachstums auf 1,9 % gerechnet.

Europäische Wirtschaft kehrt zu Wachstum zurück

Für die Wirtschaft in den **USA** erwartet der IWF im Jahr 2014 eine Beschleunigung des Wirtschaftswachstums auf 2,8 %. Die weiterhin expansive Geldpolitik, eine weitere Verbesserung auf dem Arbeitsmarkt sowie steigende Löhne sollten das Wirtschaftswachstum in Form von anziehenden privaten Konsumausgaben und einer höheren Investitionstätigkeit der Unternehmen fördern. Die **lateinamerikanische Wirtschaft** soll laut dem IWF im Jahr 2014 um 3,1 % und damit leicht stärker als im vergangenen Jahr zulegen. Besonders die mexikanische Wirtschaft wird zum Wachstum der Region beitragen. Unterstützt werden sollte die Entwicklung von einer weiter anziehenden Auslandsnachfrage, vor allem aus den USA. In den wichtigen Märkten Brasilien und Argentinien wird das Wachstum hingegen weiter von mangelnden Strukturreformen sowie hohen Produktionskosten belastet, die die Wettbewerbsfähigkeit der Länder beeinträchtigen.

Amerikanische Wirtschaft zieht weiter an

Die Aussichten für die **asiatische Wirtschaft** haben sich in den letzten Monaten etwas verbessert. Für die Region insgesamt rechnet der IWF mit einem im Vergleich zum Vorjahr leicht beschleunigten Wachstum von 6,5 %. Für die chinesische Wirtschaft prognostiziert der IWF ein Konjunkturwachstum von 7,3 %. Dies bedeutet eine leichte Verlangsamung im Vergleich zum Vorjahr, entspricht aber in etwa den Wachstumszielen der chinesischen Regierung (+7,5 %). Die Prognose setzt allerdings eine Belebung des Welthandels sowie die Umsetzung weiterer Reformen zur Stimulation des privaten Konsums und zur wirtschaftlichen Öffnung des Landes voraus. Die anstehende Erhöhung der Mehrwertsteuer in Japan könnte vorübergehend einen negativen Einfluss auf die Konjunkturentwicklung des Landes haben. Der schwache Yen sollte jedoch die Exporttätigkeit und damit die wirtschaftliche

Weiteres Wachstum in Asien, aber auf normalisiertem Niveau

Entwicklung insgesamt weiter unterstützen. In Australien sollten sich die Wachstumsraten unter anderem aufgrund eines leicht anziehenden Privatkonsums sowie einer Erholung im Exportsektor im Vergleich zum Vorjahr beschleunigen.

**Fortgesetztes
Branchenwachstum im
Jahr 2014**

Für das Jahr 2014 wird mit einer Fortsetzung des Wachstums in der Premium- und Luxusgüterbranche gerechnet. Das Wachstum soll sich laut Altagamma und Bain & Company allerdings auf währungsbereinigter Basis leicht verlangsamen und im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich liegen. Es wird erwartet, dass sich die Unternehmen der Branche weiter vor allem auf ihre eigenen Einzelhandelsaktivitäten fokussieren. Gegenüber den Vorjahren wird die Anzahl der Neueröffnungen allerdings voraussichtlich sinken. Stattdessen konzentrieren sich viele Marktteilnehmer auf die Aufwertung bestehender Stores, um das Einkaufserlebnis zu verbessern und Produktivitätssteigerungen zu erzielen. Dem Online-Vertriebskanal und seiner Integration mit dem stationären Einzelhandel wird eine wachsende Bedeutung beigemessen. Unter Druck stehen hingegen Kaufhäuser und spezialisierte, oftmals inhabergeführte Mehrmarkenhändler.

Im Jahr 2014 werden voraussichtlich alle Regionen zum Branchenwachstum beitragen. Tourismus, vor allem aus asiatischen Ländern, sorgt dabei zunehmend für eine Umsatzverlagerung zu Gunsten des europäischen aber auch amerikanischen Marktes. Trotz der allmählichen Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in West- und vor allem Südeuropa wird das Branchenwachstum in **Europa** nach wie vor von vielerorts rückläufigen Kundenfrequenzen im Einzelhandel belastet werden. Ausgeglichen werden dürfte dies durch robustes Wachstum vor allem in den Wachstumsmärkten Osteuropas und dem Nahen Osten. In **Amerika** werden die Branchenaussichten vor dem Hintergrund der guten Konsumstimmung in den USA und des weiter soliden Wachstums in Lateinamerika als unverändert positiv eingeschätzt. Trotz normalisierter Wachstumsraten werden die stärksten Zuwächse der Branche weiterhin in **Asien** prognostiziert. Das verlangsamte Wachstumstempo der chinesischen Wirtschaft sowie die andauernde Anti-Korruptions-Kampagne der chinesischen Regierung sollten sich allerdings weiter dämpfend auf die lokale Nachfrage nach Luxusgütern auswirken. In Form von Tourismus außerhalb von China sollten die chinesischen Konsumenten aber auch im Jahr 2014 zum Wachstum der Luxusgüterbranche beitragen. Die anstehende Erhöhung der Mehrwertsteuer in Japan dürfte sich zunächst negativ auf das Branchenwachstum in Japan auswirken. Die Schwäche des japanischen Yen sollte aber den Tourismus bremsen und somit die Nachfrage wieder stärker ins Inland verlagern.

**Deutlicher Anstieg
des Konzernumsatzes
erwartet**

HUGO BOSS erwartet trotz der in vielen Märkten weiter herausfordernden konjunkturellen und branchenspezifischen Lage, seinen Umsatz im Jahr 2014 auf währungsbereinigter Basis im hohen einstelligen Prozentbereich zu steigern. Der Konzern geht dabei davon aus, dass das Wachstum die Steigerungsraten der Weltwirtschaft und der Luxusgüterbranche übertreffen wird.

**Wachstum in allen
Regionen prognostiziert**

Im Jahr 2014 werden voraussichtlich alle Regionen zur prognostizierten Umsatzsteigerung des Gesamtkonzerns beitragen. In Europa werden Zuwächse in allen wichtigen Märkten erwartet, die von der zunehmenden Ausrichtung der Region auf den eigenen Einzelhandel getragen werden sollten. Für die Region Amerika wird eine positive Entwicklung prognostiziert, zu der vor allem der US-amerikanische Markt beitragen wird. Auch in Asien plant der Konzern Zuwächse. Insbesondere im wichtigen chinesischen Markt arbeitet HUGO BOSS an der Umsetzung zahlreicher Maßnahmen, um das Wachstum gegenüber dem Vorjahr zu beschleunigen. Der Umsatz im Segment Lizenzen sollte sich ebenfalls positiv entwickeln.

Der Umsatz im eigenen Einzelhandel wird im Jahr 2014 voraussichtlich deutlich zweistellig zulegen. Dazu wird neben Zuwächsen in den eigenen Einzelhandelsgeschäften das Online-Geschäft mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten beitragen. Neben dem Umsatzbeitrag aus dem Ausbau des eigenen Storenetzes wird auch auf vergleichbarer Fläche ein Umsatzanstieg prognostiziert. Zu diesem werden intensiviertere Markenkommunikationsaktivitäten und die Umsetzung verschiedener Maßnahmen zur Verbesserung des Einzelhandelsmanagements beitragen. Die Übernahme von bisher durch Einzelhandelspartner oder Franchisenehmer geführten Monomarkenflächen wird eine moderat positive Auswirkung auf die Entwicklung des Konzernumsatzes haben. Für den Großhandelsbereich wird eine ungefähr stabile Umsatzentwicklung prognostiziert. Dieser Ausblick basiert auf der Entwicklung des Auftragseingangs, dem Feedback der Handelspartner zu den neuen Kollektionen sowie den Erwartungen hinsichtlich des Replenishment-Geschäfts. Die fortschreitende Konsolidierung des Kundenportfolios und die damit verbundene rückläufige Geschäftsentwicklung mit kleineren Handelspartnern wird die Umsatzentwicklung in diesem Vertriebskanal negativ beeinflussen.

Eigener Einzelhandel wird voraussichtlich zweistellig zulegen

Auch im Jahr 2014 wird der HUGO BOSS Konzern den eigenen Einzelhandel ausbauen und rund 50 neue Geschäfte eröffnen. Basierend auf der Analyse seiner Marktdurchdringung sieht der Konzern Möglichkeiten für profitables Flächenwachstum in allen Regionen. Neben organischen Neueröffnungen plant der Konzern die Übernahme bislang durch einen Einzelhandelspartner geführter HUGO BOSS Shop-in-Shops in Australien. Im Zuge der qualitativen Verbesserung seines Storeportfolios vor allem in Asien wird der Konzern zudem Verkaufspunkte schließen. In vielen Fällen steht diese Entwicklung im Zusammenhang mit der Verlagerung und Konsolidierung bestehender Stores in hochwertigeren und größeren Verkaufspunkten.

Einzelhandelsnetz wächst weiter

HUGO BOSS erwartet im Jahr 2014 eine weitere Steigerung der Rohertragsmarge. Während Effizienzsteigerungen in den Produktions- und Beschaffungsaktivitäten voraussichtlich durch steigende Lohnkosten ausgeglichen werden, wird der wachsende Umsatzanteil des eigenen Einzelhandels den Anstieg unterstützen. Die in diesem Vertriebskanal erwirtschaftete Rohertragsmarge liegt über der des Großhandelsgeschäfts.

Rohertragsmarge soll weiter steigen

Die operativen Aufwendungen des Konzerns werden vor allem aufgrund des fortgesetzten Ausbaus des eigenen Einzelhandels steigen. Zudem wird der Konzern seine Marketingaufwendungen gegenüber dem Vorjahr deutlich erhöhen, um die Kundennachfrage zu verstärken. Der Logistikaufwand wird aufgrund der Inbetriebnahme des neuen Liegwarenlagers in Deutschland steigen. Die mit der Migration der bestehenden Standorte verbundenen, einmaligen Kosteneffekte im ersten Halbjahr werden dabei die positiven Effekte aus sinkenden Handlingkosten überlagern. Auch bei den Forschungs- und Entwicklungskosten wird mit einem moderaten Anstieg gerechnet. Insgesamt soll der Verwaltungsaufwand aber geringer als der Umsatz wachsen.

Operative Aufwendungen steigen aufgrund von Einzelhandelsexpansion und höherer Marketingausgaben

Die prognostizierten Zuwächse von Umsatz und Rohertragsmarge werden einen Anstieg des operativen Ergebnisses (EBITDA vor Sondereffekten) im hohen einstelligen Bereich unterstützen. Die bereinigte operative Marge wird sich damit voraussichtlich stabil entwickeln. Auch für das Konzernergebnis und das Ergebnis je Aktie wird ein Anstieg erwartet. Neben der Steigerung des operativen Ergebnisses sollte dazu insbesondere ein Rückgang der Nettofinanzaufwendungen aufgrund sinkender durchschnittlicher Verbindlichkeiten beitragen.

Anstieg des operativen Ergebnisses im hohen einstelligen Bereich prognostiziert

**Striktes Management
des kurzfristigen opera-
tiven Nettovermögens**

Das strikte Management des kurzfristigen operativen Nettovermögens (Trade Net Working Capital) genießt weiterhin hohe Priorität, um Verbesserungen des operativen Cashflows zu unterstützen. Im Jahr 2014 strebt der Konzern an, die im Jahr 2013 erzielten, signifikanten Fortschritte zu bestätigen und das Verhältnis des kurzfristigen operativen Nettovermögens zum Umsatz ungefähr auf dem zum Jahresende erreichten Niveau stabil zu halten. Weiteres Verbesserungspotenzial wird insbesondere bei der Verringerung der Vorratsreichweite gesehen. So wird durch die häufigere Erneuerung des Warenangebots infolge des geänderten Kollektionsrhythmus und eine verbesserte Planung des Warenflusses eine Verringerung der Vorratsreichweite vor allem im eigenen Einzelhandel angestrebt.

**Eigener Einzelhandel
bildet Schwerpunkt der
Investitionstätigkeit**

Der Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten sowie die Renovierung bestehender Stores und Shops werden im Jahr 2014 den Schwerpunkt der Investitionstätigkeit des Konzerns bilden. Darüber hinaus wird der Konzern seine operative Infrastruktur in den Bereichen IT, Logistik und Produktion stärken. Aufgrund des Wegfalls im Vorjahr entstandener Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Bau des neuen Liegwarenlagers und der umfangreichen Expansion von Flagship Stores wird der Investitionsaufwand allerdings sinken und im Jahr 2014 zwischen 110 Mio. EUR und 130 Mio. EUR betragen.

**Starke Cashflow-
Entwicklung unterstützt
Erzielung positiver
Nettofinanzposition**

Im Jahr 2014 erwartet der Konzern vor allem aufgrund der prognostizierten Ergebnissteigerung, eines strikten Managements des kurzfristigen operativen Nettovermögens und wertsteigernder Investitionen eine starke Cashflow-Entwicklung. Über die Dividendenzahlung hinausgehende überschüssige Mittel sollen als Liquiditätsreserve gehalten werden. Der Konzern geht dementsprechend davon aus, dass die liquiden Mittel zum Jahresende die Bruttofinanzverbindlichkeiten übersteigen werden. Angesichts seiner starken Innenfinanzierungskraft und der langfristig zu vorteilhaften Konditionen abgeschlossenen Finanzierung durch einen Konsortialkredit plant der Konzern keine wesentlichen Finanzierungsaktivitäten im Jahr 2014.

Dividende je Aktie steigt

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 aufgrund der Gewinnsteigerung im abgelaufenen Geschäftsjahr, der bilanziellen Stärke der Gesellschaft und der positiven Erwartungen für das Jahr 2014, der Hauptversammlung am 13. Mai 2014 eine Dividende von 3,34 EUR je Aktie für das Geschäftsjahr 2013 vorzuschlagen (2012: 3,12 EUR). Der Vorschlag entspricht einer Ausschüttungsquote von 70% des auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallenden Konzernergebnisses im Jahr 2013 (2012: 70 %). Sofern die Aktionäre dem Vorschlag zustimmen, wird die Dividende am Folgetag der Hauptversammlung, dem 14. Mai 2014, ausgezahlt. Basierend auf der Anzahl der am Jahresende ausstehenden Aktien wird die Ausschüttungssumme 231 Mio. EUR betragen (2012: 215 Mio. EUR).

**Weitere Umsatz- und
Ergebnisverbesserungen
im Jahr 2015 und darüber
hinaus geplant**

Der Konzern plant, auch im Jahr 2015 und darüber hinaus Steigerungen von Umsatz und Ergebnis zu erzielen. Die Konzernstrategie ist dabei auf organisches Wachstum des bestehenden Markenportfolios ausgerichtet. Im Jahr 2015 soll der Konzernumsatz 3 Mrd. EUR erreichen. Dabei werden voraussichtlich mehr als 60 % der Umsätze im eigenen Einzelhandel erwirtschaftet werden. Der Konzern geht ebenso davon aus, zukünftig einen größeren

Umsatzanteil in Schwellenländern zu erzielen und damit eine regional ausbalanciertere Verteilung seiner Umsätze zu erreichen. HUGO BOSS hat sich des Weiteren zum Ziel gesetzt, mittelfristig eine bereinigte operative Marge (EBITDA vor Sondereffekten im Verhältnis zum Umsatz) von 25 % zu erzielen. Diesbezüglich plant der Konzern im Jahr 2015 weitere Fortschritte. Negative gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Marktentwicklungen in wichtigen Absatzmärkten, Kosteninflation in den Beschaffungsprozessen und ein Attraktivitätsverlust der Konzernmarken könnten die Erreichung dieser Ziele gefährden. 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. → **Risikobericht**

03|50 ZIELERREICHUNG UND PROGNOSE

| | Ziele 2013 | Ergebnis 2013 | Prognose 2014 |
|---|---|--|--|
| Konzernumsatz ¹ | Weiterer Anstieg | + 6 % | Anstieg im hohen einstelligen Bereich |
| Umsatz nach Regionen ¹ | Wachstum in allen Regionen | | Wachstum in allen Regionen |
| Europa | | + 7 % | |
| Amerika | | + 6 % | |
| Asien/Pazifik | | + 4 % | |
| Umsatz nach Vertriebskanälen ¹ | | | |
| Konzerneigener Einzelhandel | Zweistelliges Wachstum | + 18 % | Zweistelliges Wachstum |
| Großhandel | Ungefähr stabile Entwicklung | - 6 % | Ungefähr stabile Entwicklung |
| Lizenzen | Wachstum | + 2 % | Wachstum |
| EBITDA vor Sondereffekten | Überproportionaler Anstieg im Vergleich zum Umsatz | Wachstum von 7 % übertrifft Umsatzentwicklung, bereinigte EBITDA Marge steigt um 70 Basispunkte auf 23,2 % | Anstieg im hohen einstelligen Bereich |
| Kurzfristiges operatives Nettovermögen | Rückgang im Verhältnis zum Umsatz | Rückgang um 190 Basispunkte im Verhältnis zum Umsatz auf 17,9 % | Ungefähr stabiles Verhältnis zum Konzernumsatz |
| Investitionen | Ohne Berücksichtigung von Sonderprojekten auf Vorjahresniveau (166 Mio. EUR im Jahr 2012) | 185 Mio. EUR (inkl. 34 Mio. EUR für Sonderprojekte) | 110 Mio. EUR bis 130 Mio. EUR |
| Konzerneigene Einzelhandelsgeschäfte | Fortgesetzte Flächenexpansion | Gesamtzahl eigener Geschäfte steigt um netto 170 auf 1.010, darunter 115 Übernahmen | Eröffnung von rund 50 neuen Geschäften |
| Free Cashflow | Fortgesetzt starke Entwicklung | Free Cashflow steigt um 9 Mio. EUR auf 229 Mio. EUR | Fortgesetzt starke Entwicklung |
| Nettoverschuldung | Weitere Verringerung | Reduzierung um 73 Mio. EUR auf 57 Mio. EUR | Erzielung einer positiven Nettofinanzposition bis Jahresende |

¹ Auf währungsbereinigter Basis.

ZUSAMMENFASSENDE BEURTEILUNG DES VORSTANDS ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE DES KONZERNS

HUGO BOSS blickt auf eine solide Geschäftsentwicklung im Jahr 2013 zurück. Entsprechend der im Geschäftsbericht 2012 dargelegten Erwartung wurden trotz eines anspruchsvollen wirtschaftlichen Umfelds Zuwächse bei Umsatz und Ergebnis erzielt.

Das Umsatzwachstum übertraf die Entwicklung der Gesamtwirtschaft und lag auf dem Niveau der weltweiten Premium- und Luxusgüterindustrie. Wie prognostiziert trugen dazu auf währungsbereinigter Basis alle Regionen bei. Nach Vertriebskanälen betrachtet lag die Umsatzentwicklung im Großhandelsbereich aufgrund eines herausfordernden Marktumfelds und einer größeren als ursprünglich erwarteten Anzahl von Shop-in-Shop-Übernahmen von Handelspartnern unterhalb der ursprünglichen Erwartung. Letzterer Effekt wurde durch entsprechende Umsatzzuwächse im eigenen Einzelhandel mehr als kompensiert. Der Umsatz im eigenen Einzelhandel stieg insgesamt entsprechend der ursprünglichen Prognose im zweistelligen Bereich.

Das operative Ergebnis (EBITDA vor Sondereffekten) legte um 7 % zu. Zu dieser Entwicklung trug eine bessere als erwartete Rohertragsmargenentwicklung bei. Damit übertraf das Ergebniswachstum wie prognostiziert den Umsatzzuwachs, so dass sich die bereinigte operative Marge verbesserte. → **Konzernumsatz- und Ertragslage**

Trotz umfangreicher Investitionen zur Unterstützung des langfristigen Unternehmenswachstums konnte der Free Cashflow aufgrund deutlicher Verbesserungen beim Management des kurzfristigen operativen Nettovermögens gesteigert und die Ziele hinsichtlich einer weiteren Verringerung der Nettoverschuldung erreicht werden. → **Vermögens- und Finanzlage**

Der Konzern befindet sich somit insgesamt in einer überaus soliden wirtschaftlichen Lage, die gute Voraussetzungen für weiteres profitables Wachstum bietet. HUGO BOSS geht dementsprechend von fortgesetzten Steigerungen von Konzernumsatz und -ergebnis im Jahr 2014 sowie von einer weiterhin positiven Gesamtentwicklung des Unternehmens darüber hinaus aus. → **Nachtrags- und Prognosebericht**

Metzingen, den 19. Februar 2014

HUGO BOSS AG
Der Vorstand

Claus-Dietrich Lahrs
Christoph Auhagen
Mark Langer