

# 2

ZUSAMMENGEFASSTER  
LAGEBERICHT  
KONZERNPROFIL

# ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT KONZERNPROFIL

- 33 **Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur**
- 38 **Unternehmenssteuerung**
- 42 **Konzernstrategie**
- 51 **Mitarbeiter**
- 58 **Forschung und Entwicklung**
- 62 **Beschaffung und Produktion**
- 66 **Nachhaltigkeit**

## GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND KONZERNSTRUKTUR

**HUGO BOSS möchte seine Stellung als eines der führenden Unternehmen im Premium- und Luxussegment des globalen Bekleidungsmarkts stärken und ausbauen. Der in Metzingen beheimatete Konzern erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2014 mit knapp 13.000 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von 2,6 Mrd. EUR und gehört zu den profitabelsten börsennotierten Bekleidungsherstellern weltweit.**

Der HUGO BOSS Konzern ist eines der führenden Unternehmen im Premium- und Luxussegment des globalen Bekleidungsmarkts. Der Konzern fokussiert sich auf die Entwicklung und Vermarktung hochwertiger Mode und Accessoires im Damen- und Herrenbereich. Mit seiner Kernmarke BOSS, HUGO und den weiteren Markenlinien BOSS Green und BOSS Orange 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.

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 rund 20 % seines Beschaffungsvolumens in Eigenfertigung her. Darüber hinaus nutzt der Konzern unabhängige Zulieferer, die insbesondere in Osteuropa und Asien angesiedelt sind. Seine Kollektionen vertreibt das Unternehmen in 130 Ländern weltweit. Die Absatzregionen des Konzerns sind Europa (61 % des Umsatzes), Amerika (23 % des Umsatzes) und Asien/Pazifik (14 % des Umsatzes). Daneben werden 2 % des Umsatzes über Lizenzen generiert. → **Beschaffung und Produktion** → **Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente**

HUGO BOSS hat den eigenen Einzelhandel in den letzten Jahren deutlich ausgebaut. Im Geschäftsjahr 2014 wurden 57 % des Konzernumsatzes in diesem Vertriebskanal erwirtschaftet. Die Zahl der eigenen Verkaufspunkte stieg um netto 31 auf 1.041. Darunter fallen freistehende Geschäfte in bevorzugten Einkaufslagen, in Eigenregie geführte Shop-in-Shops

**Positionierung im Premium- und Luxussegment des Bekleidungsmarkts**

**Gezielte Markenkommunikation**

**Globale Beschaffungs- und Vertriebsaktivitäten**

**Eigener Einzelhandel wichtigster Vertriebskanal**

im Mehrmarken-Umfeld, vor allem auf den Flächen von Department-Store-Partnern, und Outlets. Gleichzeitig wird das e-Commerce-Geschäft immer wichtiger. Aktuell betreibt der Konzern elf Online Stores – in Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Spanien, Italien, den Niederlanden, Belgien, Österreich, der Schweiz, den USA und China. Im Großhandelsgeschäft wurden im Geschäftsjahr 2014 41 % des Konzernumsatzes erzielt. Großhandelspartner umfassen Department Stores, oftmals familiengeführte Fachhändler, Franchisenehmer sowie, in geringerem Umfang, spezialisierte Onlinehändler. Department Stores und Fachhändler vertreiben HUGO BOSS Produkte entweder in separaten Shop-in-Shops oder im Mehrmarken-Umfeld. Franchisenehmer führen freistehende HUGO BOSS Geschäfte nach den Vorgaben des Konzerns vor allem in kleineren, nicht durch den eigenen Einzelhandel erschlossenen Märkten. Im Großhandelsgeschäft insgesamt können HUGO BOSS Produkte an rund 7.600 Verkaufspunkten erworben werden. → **Konzernstrategie** → **Gesamtwirtschaftliche Lage und Branchenentwicklung**

**02|01 HUGO BOSS VERTRIEBSFORMATE**

Konzerneigener Einzelhandel (Retail)	Großhandel
<b>Freistehende Geschäfte:</b> In Eigenregie geführte freistehende Geschäfte in bevorzugten Lagen	<b>Shop-in-Shops:</b> Durch Partner geführte HUGO BOSS Shop-in-Shops
<b>Shop-in-Shops:</b> Selbst geführte Shop-in-Shops auf den Flächen von Partnern	<b>Mehrmarken-Verkaufspunkte:</b> Kategoriegeschäft auf Verkaufsflächen mit nur eingeschränktem eigenen Branding
<b>Outlets:</b> Verkauf von Waren der Vorsaison in spezialisierten Geschäften in stark frequentierten Randlagen	<b>Franchise:</b> Durch Partner geführte freistehende HUGO BOSS Geschäfte
<b>E-Commerce:</b> Online Stores in verschiedenen Ländern weltweit	<b>Onlinehändler:</b> Onlinevertrieb durch spezialisierte Anbieter

**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 55 konsolidierten Tochtergesellschaften zusammen, die die Verantwortung für die lokalen Geschäftstätigkeiten tragen. Hierbei sind 35 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 ausgerichtete 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

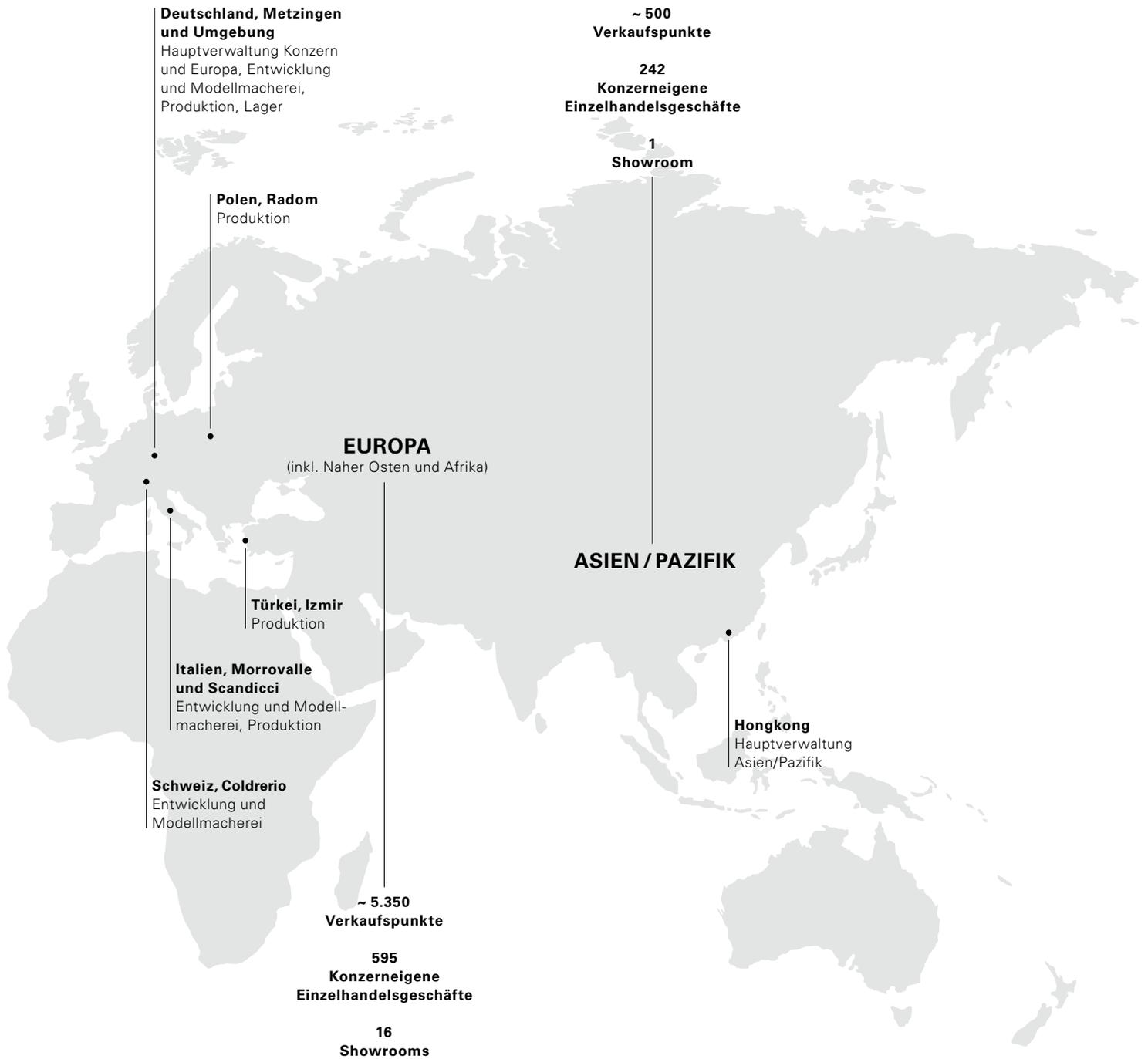
VORSTAND	
ZENTRALBEREICHE	GESCHÄFTSBEREICHE
Beschaffung und Produktion	EUROPA inkl. Naher Osten und Afrika
Finanzen und Controlling	
Investor Relations	
IT	AMERIKA
Kommunikation	
Konzerneigener Einzelhandel	
Kreativmanagement	
Lizenzen	ASIEN/PAZIFIK
Logistik	
Markenmanagement	LIZENZEN
Personal	
Recht, Compliance und Risikomanagement	
Vertrieb	

In den drei Regionalorganisationen stellt jeweils ein Regionaldirektor die Umsetzung der Konzernstrategie im jeweiligen Marktumfeld sicher. In Zusammenarbeit mit den Länderverantwortlichen innerhalb ihrer Region verantworten die Direktoren insbesondere die regionale Ausgestaltung der Vertriebsstrategie im eigenen Einzelhandel und Großhandel sowie die Umsatz- und Ergebnisentwicklung. Die Regionalisierung der Vertriebsstrukturen verstärkt die Kundennähe des Konzerns, verbessert die Fähigkeit zur Reaktion auf Marktentwicklungen und erleichtert die Anpassung an marktspezifische Besonderheiten. Ferner ermöglicht sie den schnellen Austausch von Wissen durch die enge Verzahnung der Ländergesellschaften.

**Regionalorganisa-  
tionen setzen  
Konzernstrategie  
um**

02|03 HAUPTSTANDORTE/WELTWEITE MARKTPRÄSENZ





# UNTERNEHMENSSTEUERUNG

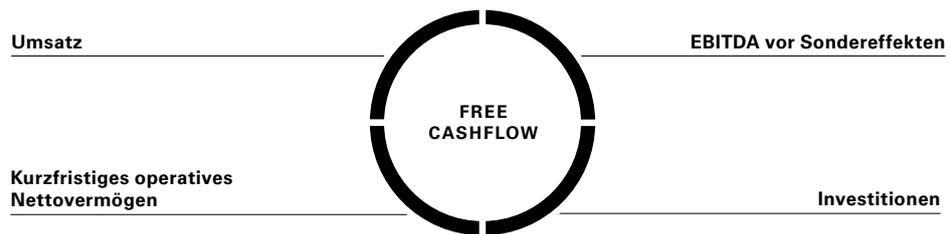
**Ziel des HUGO BOSS Managements ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Das unternehmensinterne Steuerungssystem unterstützt den Vorstand und die Leitung der Geschäftseinheiten bei der Ausrichtung aller Unternehmensprozesse auf dieses Ziel.**

## 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
=	<b>FREE CASHFLOW</b>

---

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
=	<b>KURZFRISTIGES OPERATIVES NETTOVERMÖGEN</b>

---

Das Management der Vorräte sowie der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen liegt in der Verantwortung der operativen Zentralbereiche und der Vertriebseinheiten. Darüber hinaus wird das Management der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen von den operativen Zentralbereichen verantwortet. 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 Vertriebseinheiten 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)

	2014	2013	Veränderung in %
Umsatz	2.571,6	2.432,1	6
EBITDA vor Sondereffekten	590,8	564,7	5
Kurzfristiges operatives Nettovermögen	503,0	431,8	16
Investitionen	134,7	185,3	-27
Free Cashflow	268,4	230,0	17

**Free Cashflow wird primär zur Finanzierung der Dividendenausschüttung verwendet**

Der erwirtschaftete Free Cashflow wird primär zur Finanzierung der Dividendenausschüttung verwendet. Die Dividendenpolitik des Unternehmens sieht vor, 60 % bis 80 % des Konzerngewinns an die Anteilseigner auszuschütten. Darüber hinaus verfügbare liquide Mittel werden zur weiteren Verringerung der Verschuldung genutzt beziehungsweise als Barreserve gehalten. Der Konzern analysiert in mindestens jährlichem Abstand seine Bilanzstruktur im Hinblick auf ihre Effizienz und Eignung, zukünftiges Wachstum zu unterstützen und gleichzeitig eine ausreichende Sicherheit für den Fall einer schlechter als erwartet ausfallenden wirtschaftlichen Entwicklung zu gewährleisten. Über die bilanzielle Nettoverschuldung hinaus bezieht er in seine Analyse auch zukünftige Mietverpflichtungen ein.

**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 von 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.

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

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.

**Investitionscontrolling  
sichert Renditeziele des  
Konzerns**

## KONZERNSTRATEGIE

**HUGO BOSS hat sich zum Ziel gesetzt, kräftig zu wachsen und seine Profitabilität zu steigern. Die Basis dafür ist die Kernkompetenz des Konzerns – die Entwicklung und Vermarktung hochwertiger Bekleidung sowie von Schuhen und Accessoires im Premium- und Luxussegment. Dank seiner industriellen Größe und Stärke offeriert HUGO BOSS seinen Kunden dabei ein attraktives Produktangebot bei einem durchgängig vorteilhaften Preis-Leistungs-Verhältnis im Vergleich zum Wettbewerb. Im Jahr 2014 hat der Konzern seine bewährte Konzernstrategie weiter entwickelt und mit neuen Schwerpunkten versehen. Die Konzernstrategie fokussiert auf die Aufwertung der Kernmarke BOSS, den Ausbau der Marktposition in der Damenmode, die Weiterentwicklung des eigenen Einzelhandels, globales Wachstum und die Maximierung der operativen Stärke.**

### **HUGO BOSS strebt weiteres profitables Wachstum an**

Die erfolgreiche Geschäftsentwicklung der vergangenen Jahre unterstreicht die Stärke des Geschäftsmodells von HUGO BOSS. Darauf aufbauend strebt das Unternehmen an, bis zum Jahr 2020 im Durchschnitt ein hoch einstelliges Umsatzwachstum zu erzielen. Die operative Marge soll im gleichen Zeitraum auf 25 % steigen. 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 legen. Damit soll der Unternehmenswert weiter gesteigert werden. Darüber hinaus partizipieren die Anteilseigner auch über eine ertragsorientierte Dividendenpolitik am Unternehmenserfolg. → **Unternehmenssteuerung**

### **Wachstumsstrategie basiert auf fünf Säulen**

HUGO BOSS hat fünf wesentliche Ansatzpunkte identifiziert, um profitables Wachstum sicherzustellen. So soll die Kernmarke BOSS durch produkt-, distributions- und kommunikationsbezogene Maßnahmen aufgewertet werden. Die durch die Männermode begründete Markenstärke soll im Bereich der Damenmode einschließlich des Geschäfts mit Schuhen und Accessoires stärker als bislang ausgeschöpft werden. Der Ausbau von Omnichannel-Angeboten wird das weitere Wachstum im eigenen Einzelhandel online und offline treiben. Schließlich strebt der Konzern an, sein Geschäft stärker als bislang regional auszubalancieren und mittelfristig einen größeren Umsatzanteil außerhalb seines europäischen Heimatmarkts zu erwirtschaften. Der Ausbau der operativen Stärke des Konzerns, insbesondere im Bezug auf das Management der Lieferkette, den Produktentwicklungsprozess und die IT- und Logistik-Infrastruktur, wird die Umsetzung der verschiedenen Wachstumsinitiativen wesentlich unterstützen.

02|08 HUGO BOSS WACHSTUMSTRATEGIE 2020



Aufwertung der Kernmarke BOSS



Ausschöpfen der Potenziale in der Womenswear sowie bei Schuhen und Accessoires



Aufbau von Omnichannel-Aktivitäten, um im eigenen Einzelhandel online und offline zu wachsen



Ausschöpfen von Wachstumspotenzialen in unterrepräsentierten Märkten

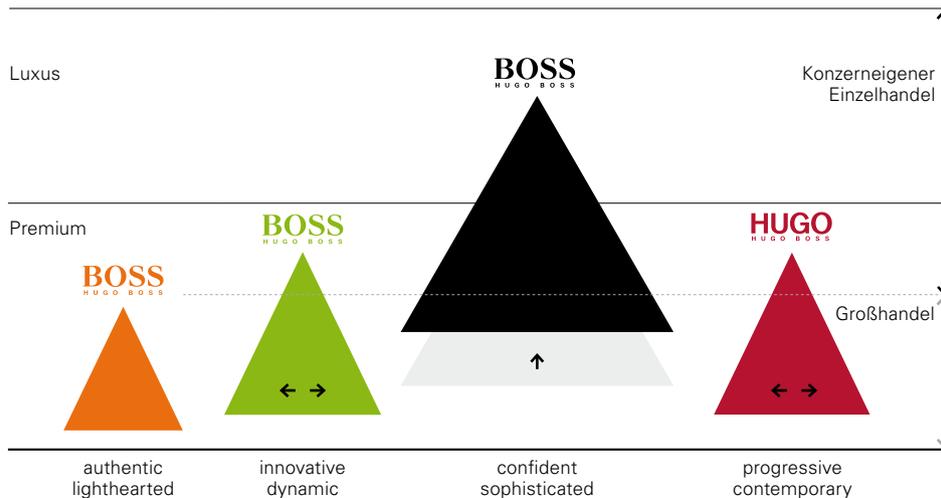
Weiterer Ausbau der operativen Stärke zur optimalen Strategieumsetzung

AUFWERTUNG DER KERNMARKE BOSS

Das Unternehmen spricht Konsumenten mit der bei weitem größten Einzelmarke BOSS sowie mit HUGO an. Während die Kernmarke BOSS für authentischen und dezenten Luxus steht, bietet HUGO als modische Speerspitze von HUGO BOSS progressive Looks und eine moderne, urbane Attitüde. Die Kernmarke BOSS ist durch die Markenlinien BOSS Orange und BOSS Green erweitert. BOSS Orange ist synonym mit urbaner Casualwear, die ein unbeschwertes Lebensgefühl ausdrückt. BOSS Green ist die aktive Sportswear-Linie von HUGO BOSS und hebt die Grenze zwischen modischer Freizeit- und funktioneller Golfbekleidung auf. Mit seinem Markenportfolio trägt HUGO BOSS den vielfältigen Bedürfnissen unterschiedlicher Zielgruppen Rechnung und schafft Angebote für verschiedene Trageanlässe.

**Differenziertes Markenportfolio trägt unterschiedlichen Kundenbedürfnissen Rechnung**

02|09 HUGO BOSS MARKENPOSITIONIERUNG



**Aufwertung der Kernmarke BOSS unterstützt zunehmende Vertikalisierung des Markenportfolios**

HUGO BOSS sieht im Ausbau seines Luxusangebots in Ergänzung seiner historisch gewachsenen Stärke im Premiumsegment erhebliche Wachstumschancen. Das Unternehmen arbeitet deshalb an der Aufwertung seiner Kernmarke BOSS insbesondere in solchen Märkten, in denen die Marke in der Vergangenheit vor allem im Mehrmarkenumfeld und über ihr Angebot in Einstiegspreislagen wahrgenommen wurde. HUGO BOSS bietet seinen Kunden damit ein global konsistentes Markenbild und ein umfassendes Angebot auch in der modischen und preislichen Spitze. Das Unternehmen geht davon aus, den BOSS Markenumsatz im Luxusbereich bis zum Jahr 2020 auf rund 20 % in etwa verdoppeln zu können. Gleichzeitig zieht sich BOSS graduell aus Einstiegspreislagen zurück. Diese werden zukünftig insbesondere von HUGO und BOSS Green abgedeckt.

**Stärkung des BOSS Luxusangebots**

BOSS stärkt sein Luxusangebot in der kompletten Breite seines Produktportfolios. Unter dem BOSS Tailored Label bietet BOSS einzigartige Schnitte, Materialien von höchster Qualität und exquisite Designs. Der Ausbau des Angebots maßgeschneiderter Anzüge und Hemden („Made to Measure“) unterstreicht darüber hinaus die Kompetenz des Unternehmens in Bezug auf hochwertigste Schneiderkunst. In der Sportswear, die zukünftig noch stärker auf das Angebot in der Konfektion abgestimmt werden wird, stößt BOSS ebenfalls zunehmend in den modischen Spitzenbereich vor.

**Selektive Distribution der Kernmarke BOSS**

Auch in der Distribution trägt das Unternehmen der Aufwertung von BOSS Rechnung. So wird die Kernmarke in eigenen Stores zukünftig einen noch größeren Raum gegenüber den anderen Markenkonzepten einnehmen. Aufbauend auf dem exklusiven Umfeld und der Qualität von Beratung und Service wird eine zunehmende Anzahl eigener Stores zukünftig exklusiv die Marke BOSS anbieten. Auch im Großhandelsgeschäft intensiviert der Konzern die Markenkontrolle, indem er seine Partner dazu anhält, die Kernmarke BOSS zukünftig nur noch im Monomarkenumfeld, also in Shop-in-Shops, zu vertreiben. Diese Shop-in-Shops werden entweder weiterhin durch den Partner oder aber durch den Konzern selbst in Form des Konzessionsmodells bewirtschaftet. Im Kategoriegeschäft werden den Handelspartnern zukünftig HUGO in der Konfektion und BOSS Green in der Sportswear angeboten.

**Kernmarke BOSS im Fokus der Markenkommunikation**

Die Strahlkraft der Kernmarke BOSS prägt die globale Wahrnehmung des Markenportfolios insgesamt. Insofern konzentriert der Konzern seine Markenkommunikationsaktivitäten noch stärker als in der Vergangenheit auf seine Kernmarke. In der Kommunikation des Markenversprechens, Kunden zum Erfolg zu inspirieren, nutzt das Unternehmen primär seine historische Stärke in der Konfektion. HUGO BOSS schärft damit seine Wahrnehmung bei den Endkonsumenten und schafft ein hohes Maß an Wiedererkennung. Neben klassischer Printwerbung, die insbesondere im Bereich der Damenmode in ihrer kreativen Anmutung auf ein neues Niveau gehoben wurde, Retail-Marketing-Aktivitäten rund um das gewachsene Flagship-Store-Portfolio, Fashion Shows und Sponsoring spielen digitale Kommunikationsformate eine zunehmend wichtige Rolle. Mit Hilfe attraktiver Inhalte vertieft HUGO BOSS seine Kundenverbindungen zunehmend auch auf eine emotionale Art und Weise und vergrößert über die Nutzung digitaler Netzwerke seine Reichweite.

## AUSSCHÖPFUNG DES MARKENPOTENZIALS IM BEREICH DER DAMENMODE

Der Konzern sieht gute Chancen, seine Marktstellung in der Damenmode auszubauen und damit seinen Erfolg im Bereich der Männermode zu wiederholen. HUGO BOSS geht davon aus, den Umsatzanteil der Womenswear bis zum Jahr 2020 auf mindestens 15 % steigern zu können (2014: 11 %). Der für HUGO BOSS relevante Markt ist im Bereich der Damenmode noch größer als im Bereich der Herrenmode. Gleichzeitig besitzt der Konzern trotz eines soliden Wachstums in den letzten Jahren einen deutlich geringeren Marktanteil in der Damenmode. Die starke Fragmentierung sowie eine höhere Bereitschaft auf Kundenseite, zu anderen Marken zu wechseln, bieten HUGO BOSS jedoch attraktive Möglichkeiten, neue Käuferschichten zu erreichen. Trotz des intensiven Wettbewerbs, insbesondere bei Schuhen und Accessoires, sieht sich der Konzern deshalb vor allem im Bekleidungsbereich optimal positioniert, um zukünftig in der Damenmode eine wichtigere Rolle zu spielen.

Im Jahr 2014 hat HUGO BOSS bereits signifikante Erfolge in der Damenmode erzielt. Die Schaffung einer eigenständigen Organisation sowie die Ernennung von Jason Wu, einem der weltweit größten Design Talente im Segment hochwertiger Damenmode, zum Artistic Director BOSS Woman waren dafür die Grundlage. Die beiden von Jason Wu im vergangenen Jahr vorgestellten Kollektionen trugen eine unverwechselbare Designhandschrift, welche die BOSS Womenswear auch zukünftig prägen wird. Auch die beeindruckenden Fashion Shows im Rahmen der New York Fashion Week und das mit ihnen verbundene mediale Echo sorgten für eine deutliche Steigerung der Markenbekanntheit und -wahrnehmung, der sich in einem zweistelligen Umsatzanstieg im Jahr 2014 widerspiegelte.

Produktbezogen strebt BOSS eine weitere Aufwertung seines Angebots an. Durch die Anhebung des Modegrads und mit raffinierten Produkten zielt BOSS darauf ab, die Emotionalität und die Relevanz der Marke zu erhöhen, um ihre Begehrlichkeit zu steigern. Die Stärkung des Angebots von Schuhen und Accessoires spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle, um den Markenkern zu schärfen und die einzelnen Kollektionen eng miteinander zu verknüpfen.

Gleichzeitig erhöht der Konzern die Sichtbarkeit der Damenmode im eigenen Einzelhandel. Insbesondere in neuen, tendenziell größeren Stores wird die Damenmode herausgehoben platziert und nimmt oftmals rund ein Drittel der Fläche ein. Durch die Einführung globaler Look-Konzepte wird großer Wert auf eine weltweit einheitliche Präsentation gelegt. Intensive Trainings des Verkaufspersonals reflektieren darüber hinaus die überragende Bedeutung, die der Beratungsqualität insbesondere in diesem Bereich zukommt. Auch die Entwicklung eines speziellen Storekonzepts zielt darauf ab, den Bedürfnissen der Kundinnen optimal zu entsprechen.

Schließlich intensiviert HUGO BOSS seine Kommunikationsaktivitäten, um BOSS Woman attraktiv für modeaffine Konsumentinnen zu positionieren. In diesem Zusammenhang nimmt die Ausstattung von Prominenten einen großen Fokus ein. Auch dienen Fashion Shows im Rahmen der New York Fashion Week, Kampagnen und PR-Aktivitäten dazu, den unverwechselbaren Kern der Marke zu kommunizieren und BOSS als modische Instanz zu etablieren.

**Markt für Damenmode strukturell attraktiv**

**Damenmode entwickelt sich im Jahr 2014 sehr erfolgreich**

**Upgrade des Modegrads unterstützt emotionalen Reiz**

**Aufwertung der Präsentation im eigenen Einzelhandel**

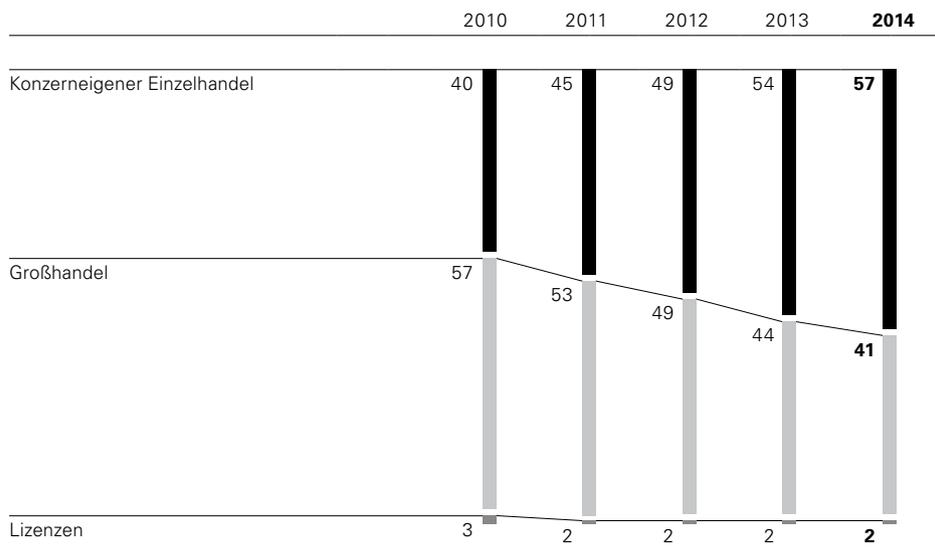
**Kommunikationsaktivitäten machen BOSS zum Ziel modeaffiner Konsumentinnen**

## WACHSTUM DES EIGENEN EINZELHANDELS ONLINE UND OFFLINE DURCH OMNICHANNEL-ANSATZ

### Erweiterung des Retail-Geschäfts durch Omnichannel-Angebote

HUGO BOSS hat sein Geschäftsmodell in den vergangenen Jahren umfassend an den Erfordernissen des eigenen Einzelhandels ausgerichtet. Der Konzern nutzt mit dem Ausbau dieses Vertriebskanals die Möglichkeit, seine Marken und Kollektionen bestmöglich zu präsentieren und zu verkaufen, ohne dabei sein angestammtes Großhandelsgeschäft aufzugeben. Durch die Forcierung von Omnichannel-Angeboten trägt HUGO BOSS der zunehmenden Kundenerwartung nach kanalübergreifend nahtlosen Einkaufs- und Markenerlebnissen Rechnung. Der Konzern rechnet damit, dass sich der Umsatzanteil des eigenen Einzelhandels aufgrund von Neueröffnungen, Produktivitätssteigerungen und Übernahmen auf mindestens 75 % im Jahr 2020 erhöhen wird (2014: 57 %).

02|10 UMSATZ NACH VERTRIEBSKANÄLEN (in %)



### Weitere Expansion des Storenetzes

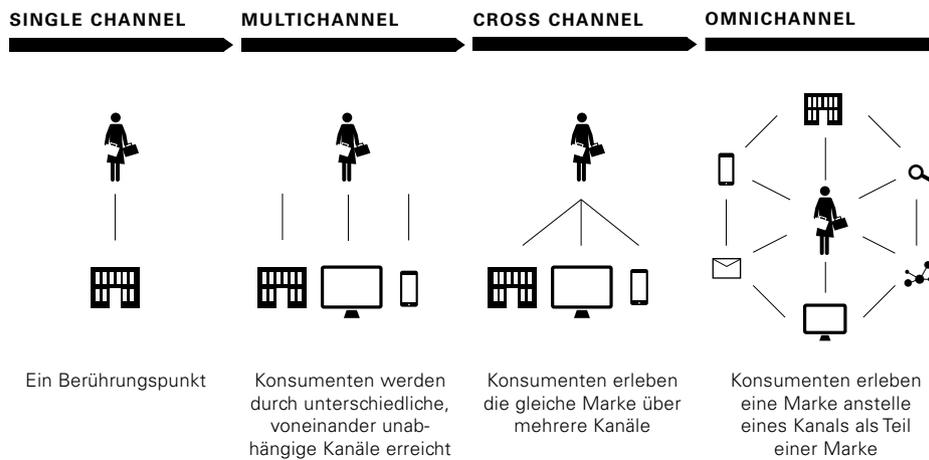
Der Konzern sieht gute Möglichkeiten, seine globale Marktdurchdringung durch die Eröffnung neuer Stores und Shop-in-Shops zu steigern. Das Hauptaugenmerk wird dabei auf den Ausbau des Portfolios in Metropolregionen gelegt, in denen der Großteil des globalen Luxusgütergeschäfts getätigt wird. Zwar wird sich das Expansionstempo gegenüber den Vorjahren schrittweise verlangsamen. Allerdings sieht der Konzern auf Basis der Breite und Qualität seines Angebots nunmehr die Möglichkeit, größere Stores als in der Vergangenheit profitabel zu bewirtschaften. Er nutzt außerdem zunehmend die Möglichkeit, erfolgreiche Stores zu renovieren beziehungsweise zu erweitern, um so die wirtschaftliche Leistung weiter zu steigern.

### Übernahmen bleiben wichtiger Wachstumstreiber

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 bis dato durch Großhandelspartner verantworteten Shop-in-Shops bietet gute Möglichkeiten, die Attraktivität

der Markenpräsentation zu verbessern und zusätzliche Umsatz- und Ergebnispotenziale zu erschließen. Der Konzern sieht wesentliche Ansatzpunkte zur Steigerung der Umsatzproduktivität übernommener Flächen in der eigenverantwortlichen Sortimentsgestaltung, eigenem, speziell geschultem Verkaufspersonal und der Übernahme von Verantwortung für das Replenishment.

02|11 OMNICHANNEL-ANSATZ



In den letzten Jahren hat HUGO BOSS seinen Umsatz sowohl im stationären Einzelhandel als auch in seinem Online-Geschäft deutlich gesteigert. Zukünftig wird er die beiden Kanäle stärker verzahnen, um den Konsumenten ein nahtloses, integriertes Marken- und Einkaufserlebnis zu bieten. Im ersten Schritt hat HUGO BOSS bereits Anfang 2014 das Online-Store-Frontend von seinem früheren Fulfillment-Partner übernommen. Auf dieser Grundlage wurde im gleichen Jahr die hugoboss.com-Website grundlegend überarbeitet und Online Store und Markenwelt integriert. Im Jahr 2015 werden neue Features das Online-Erlebnis und die Nutzerfreundlichkeit des Stores sukzessive weiter verbessern und damit einen digitalen Flagship Store schaffen. Außerdem investiert der Konzern in sein kanalübergreifendes Kundenbeziehungsmanagement, um seine Konsumenten zielgerichtet und persönlich anzusprechen. Schließlich wird die Übernahme wesentlicher Teile der e-Commerce-Wertschöpfungskette Anfang 2016, insbesondere in den Bereichen IT und Logistik, das Angebot von Omnichannel-Services wie beispielsweise „Click & Collect“ ermöglichen.

**Ausbau von Omnichannel-Angeboten unterstützt Umsatzwachstum online und offline**

Auf Basis seiner seit Jahrzehnten etablierten Kundenbeziehungen im Premium- und Luxusbekleidungssegment und seiner Markenstärke ist der Konzern zuversichtlich, seinen Department Store Partnern auch zukünftig ein überzeugendes Produktangebot, branchenführende Serviceniveaus und eine hohe Liefertreue bieten zu können und damit Marktanteile hinzuzugewinnen. Außerdem baut der Konzern sein Geschäft mit spezialisierten Onlinehändlern selektiv und mit einem hohen Anspruch an die Qualität der Markenpräsentation

**Großhandel bleibt trotz sinkendem Umsatzanteil wichtiger Vertriebskanal**

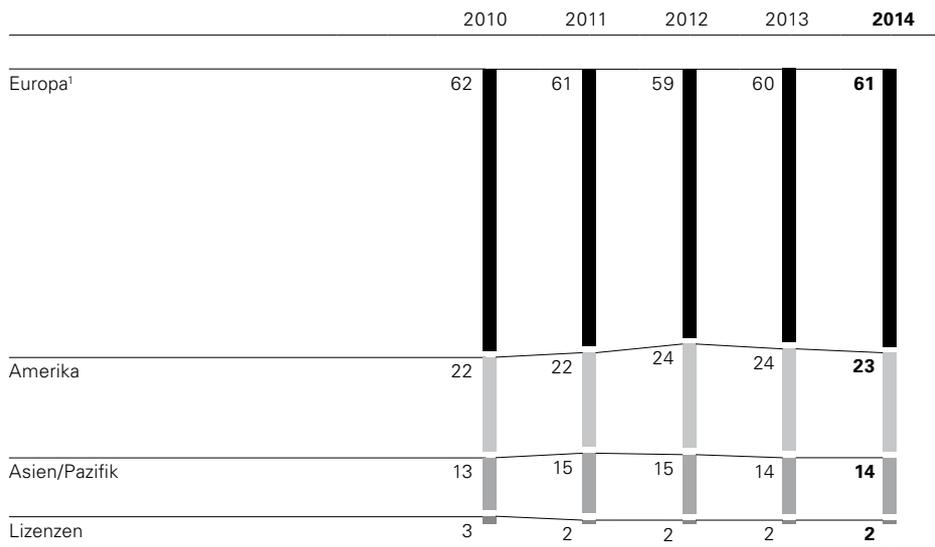
aus, um Reichweitenvorteile und den Zugang zu neuen Konsumentengruppen auszunutzen. Übernahmen werden allerdings die Umsatzentwicklung im Großhandelsgeschäft belasten. HUGO BOSS geht außerdem davon aus, dass das Geschäft mit oftmals inhabergeführten Spezialisten rückläufig sein wird. Der Konzern rechnet deshalb in der Summe damit, dass der Anteil des Großhandelsgeschäfts am Gesamtumsatz des Konzerns sinken wird.

## AUSSCHÖPFUNG GLOBALER WACHSTUMSPOTENZIALE

### Globale Markenbekanntheit bietet Wachstumschancen

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 weitgehender 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 weiter ausbauen. Insgesamt wird davon ausgegangen, dass sich der Anteil der außerhalb von Europa erwirtschafteten Umsätze mittelfristig erhöhen wird.

02|12 UMSATZ NACH REGIONEN (in %)



<sup>1</sup>Inklusive Naher Osten und Afrika.

### Transformation des Geschäftsmodells Schlüssel für fortgesetztes Wachstum in Europa

Europa wird jedoch auch zukünftig der größte Absatzmarkt für den Konzern bleiben. Dazu treibt der Konzern die prozessbezogene, organisatorische und kulturelle Transformation seines Geschäftsmodells hin zu einer verstärkten Ausrichtung auf den eigenen Einzelhandel voran. Durch den Ausbau eigener Stores und Shop-in-Shops stärkt er die Homogenität und Wertigkeit des Markenauftritts und steigert die Attraktivität sowohl für lokale Konsumenten als auch für die zunehmende Zahl von außereuropäischen Kunden, die die Region als Touristen besuchen. Darüber hinaus bewirtschaftet HUGO BOSS vermehrt Großhandelsflächen selbst. Umfassende Prozessveränderungen vor allem in den Bereichen Merchandise

Management, Retail Operations und Customer Service stärken außerdem die Retailkompetenz der Organisation. 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 inklusive Russland und dem Nahen Osten.

HUGO BOSS genießt in Amerika eine starke Marktstellung. Sie gründet vor allem auf einer vorteilhaften, durch einen europäischen Lifestyle geprägten Wahrnehmung. Neben modernem, von schlanken Schnitten geprägtem Design werden 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 dem Luxusbereich oder der Womenswear ausspielen. Die Womenswear sollte insbesondere von der hohen Bekanntheit des neuen Artistic Director Jason Wu in der Region profitieren. Im eigenen Einzelhandel stehen neben selektiven Neueröffnungen prozessbezogene Optimierungen und die Verbesserung des Einkaufserlebnisses im Vordergrund. Im Großhandelsbereich konzentriert sich der Konzern auf die Vertiefung der Partnerschaften mit Einzelhändlern im gehobenen Marktsegment, um die Markenpräsentation zu optimieren und Rabattaktivitäten zu verringern. In diesem Zusammenhang stellt die Einführung von Shop-in-Shop-Formaten, teilweise auch in konzerneigener Verantwortung, einen wichtigen Stellhebel dar.

**Starke Markenwahrnehmung bildet Basis für Erfolg in Amerika**

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. Ungeachtet der aktuell herausfordernden Marktsituation in China investiert der Konzern 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. Prozessverbesserungen, die Ausweitung von Trainingsaktivitäten sowie die Implementierung eines strukturierten, systemunterstützten Kundenbeziehungsmanagements verbessern zudem das Einkaufserlebnis. Die vollständige Übernahme der bisherigen „Joint-Venture“-Aktivitäten im Jahr 2014 unterstützt dabei die Konsistenz des Marktauftritts. In seinen Kommunikationsaktivitäten betont HUGO BOSS den Markenkern in der Herrenkonfektion, deren Umsatzanteil in Asien noch deutlich niedriger als in anderen Regionen ist. So vermittelt eine mobile Ausstellung, die in verschiedenen Luxus-Einkaufszentren gezeigt wird, die Kompetenz der Marke im Bereich hochwertiger Herrenbekleidung. Darüber hinaus bieten sich weitere Potenziale im Bereich luxuriöser Sportswear und der Womenswear, die die stark wachsende Gruppe modeaffiner berufstätiger Frauen anspricht.

**Unverändert große Wachstumschancen in Asien**

## AUSBAU DER OPERATIVEN STÄRKE

Der Konzern folgt dem Grundsatz, alle geschäftskritischen Prozesse in eigener Hand zu behalten. Leistungsfähige 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 zeitnahe Reaktion auf Marktveränderungen, ein vorteilhaftes

**Operative Stärke begründet kommerziellen Erfolg**

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.

**Integrierte Fertigungs-  
prozesse sichern Design-  
und Produktexzellenz**

HUGO BOSS hat den Produktdesign- und -entwicklungsprozess auch organisatorisch eng mit der industriellen Fertigung beziehungsweise Beschaffung verzahnt. 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 langfristig gewachsener Partnerschaften eine gleichbleibend hohe Produktqualität garantiert. → **Beschaffung und Produktion**

**IT-Innovationen  
unterstützen  
Einzelhandels-  
management**

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. Aktuell arbeitet der Konzern vor allem an der Einführung zweier neuer Systeme zur Verbesserung des Einzelhandelsmanagements. Das Retail Merchandise Planning (RMP) System ermöglicht eine vollständig integrierte Sicht auf den Warenfluss im eigenen Einzelhandel und erlaubt somit eine unmittelbar an der Nachfrage des Endkonsumenten ausgerichtete, systemunterstützte Planung. Es befindet sich momentan in der Einführung. Das Retail Assortment Planning (RAP) System optimiert das Produktangebot im eigenen Einzelhandel basierend auf den Kapazitäten einzelner Stores, den Charakteristika des jeweiligen Standorts und dem individuellen Produktlebenszyklus. Es wird mit der Entwicklung der Herbstkollektion 2016 erstmals zur Anwendung kommen.

**Inbetriebnahme eines  
neuen Liegwarenlagers  
stärkt logistische Infra-  
struktur weiter**

Eine leistungsfähige Logistikinfrastruktur sichert die zeit- und mengengenaue Belieferung der eigenen Verkaufspunkte und der Großhandelspartner. Der Konzern hat in den vergangenen Jahren erhebliche Anstrengungen unternommen, um seine logistischen Prozesse entsprechend der Transformation seines Geschäftsmodells zu optimieren. Die wichtigste Einzelmaßnahme in diesem Zusammenhang war im Jahr 2014 die Inbetriebnahme eines neuen Liegwarenlagers in der Nähe des Hauptsitzes. Der Konzern erhöht damit die Geschwindigkeit der Warenversorgung insbesondere im eigenen Einzelhandel und verbessert durch eine weitgehende Automatisierung und die Übernahme zusätzlicher Services die Effizienz wesentlicher Handlingprozesse.

**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 für Neugeborene, Kinder und Jugendliche. Neben hochwertigen Materialien und raffinierten Details bestechen die Kollektionen durch ein umfassendes Angebot an modischen Freizeit-Looks bis hin zu eleganten Outfits für festliche Anlässe.



**BOSS**  
HUGO BOSS

BOSS Green ist die Sport Lifestyle Linie von HUGO BOSS und hebt die Grenze zwischen modischer Freizeitkleidung und funktioneller Golfbekleidung auf. Die Kollektion im Premiumsegment 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.



**[hugoboss.com](http://hugoboss.com)**

## MITARBEITER

**Die Arbeit der knapp 13.000 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.**

Das Leitbild des Unternehmens – „HUGO BOSS inspiriert Menschen zum Erfolg“ – beruht auf den fünf Unternehmenswerten Qualität, Leidenschaft, Respekt, Kooperation und Innovation. Diese Werte prägen die tägliche Zusammenarbeit der Mitarbeiter und spiegeln die Unternehmenskultur des HUGO BOSS Konzerns wider. Das Personalmanagement des Unternehmens ist darauf ausgerichtet, die Werte des Unternehmensleitbildes in konkretes Handeln der Mitarbeiter zu übersetzen. So wurde beispielsweise im vergangenen Jahr zur Förderung des Innovationsgedankens eine Kommunikationsplattform eingeführt, über die die Mitarbeiter Ideen und Verbesserungsvorschläge rund um ihren Arbeitsalltag austauschen können. Die besten Ideen wurden dabei prämiert und umgesetzt. Zudem erarbeiteten Mitarbeiter aller Führungsebenen unternehmensweit gültige Führungsprinzipien, die auf den fünf Unternehmenswerten beruhen und sicherstellen, dass das Unternehmensleitbild fest in der Führungskultur verankert ist. → **Nachhaltigkeit**

**Unternehmenswerte prägen Kultur der Zusammenarbeit**

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. Damit dies gelingt, ist es für das Unternehmen von großer Bedeutung, zu erfahren, wie der einzelne Mitarbeiter seinen Arbeitgeber, sein Arbeitsumfeld und die ihm zugewiesenen Aufgaben wahrnimmt. Aus diesem Grund wurde im vergangenen Geschäftsjahr erstmals eine anonyme Befragung unter den Mitarbeitern der HUGO BOSS AG durchgeführt. Die Teilnahmequote von rund 70 % spiegelt das hohe Engagement der Belegschaft wider. Die Gesamtzufriedenheit von knapp 80 % bestätigt die Attraktivität, die HUGO BOSS als Arbeitgeber genießt. Die Ergebnisse der Befragung werden im kommenden Geschäftsjahr dazu genutzt, Maßnahmen zur weiteren Steigerung der Zufriedenheit umzusetzen, deren Erfolg in jährlich wiederkehrenden Mitarbeiterbefragungen überprüft werden soll.

**Mitarbeiterbefragung misst Erfolg der Personalstrategie**

Die im Jahr 2013 gestartete Employer Branding-Kampagne, mit der sich HUGO BOSS als attraktiver Arbeitgeber am Markt positioniert, wurde im vergangenen Geschäftsjahr vorangetrieben und weiterentwickelt. Sie kommt sowohl in der grundlegend überarbeiteten Karriere-Website als auch in der Einführung eines neuen Bewerbermanagement-Systems

**Employer Branding erhöht die Attraktivität der Arbeitgebermarke**

zum Ausdruck. Durch erweiterte Funktionalitäten, einen stärkeren Fokus auf Internationalität, eine intuitive Struktur sowie eine einheitliche Wort- und Bildsprache präsentiert HUGO BOSS seinen Bewerbern einen in sich stimmigen, ansprechenden ersten Kontaktpunkt mit dem Unternehmen. → [jobs.hugoboss.com](http://jobs.hugoboss.com)

**Personalarbeit  
fokussiert eigenen  
Einzelhandel**

Ein weiterer Fokus der Personalarbeit lag im vergangenen Jahr auf der personalseitigen Abbildung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens auf den eigenen Einzelhandel. So wurde in allen Tochtergesellschaften ein Handbuch für das Personalmanagement in den eigenen Stores eingeführt, das die Prozesse rund um die Themen Mitunternehmens-einstellung, -weiterentwicklung und -motivation standardisiert. In den eigenen Geschäften wurde im vergangenen Jahr zudem mit der Einführung eines Systems begonnen, das die Personaleinsatzplanung auf Basis historischer Erfahrungswerte optimiert. So kann sichergestellt werden, dass zu jeder Zeit die ideale Anzahl an Mitarbeitern mit der benötigten Qualifikation auf der Fläche im Einsatz ist und zugleich arbeitsrechtliche Vorgaben eingehalten werden.

**Ausbau der  
Belegschaft im  
Jahr 2014**

Die Mitarbeiterzahl des HUGO BOSS Konzerns legte im Jahr 2014 weiter zu. Am Ende des Geschäftsjahres 2014 waren 12.990 Mitarbeiter bei HUGO BOSS beschäftigt. Gegenüber dem Vorjahr (2013: 12.496 Mitarbeiter) stieg die Anzahl damit um 494 Mitarbeiter beziehungsweise 4 %.

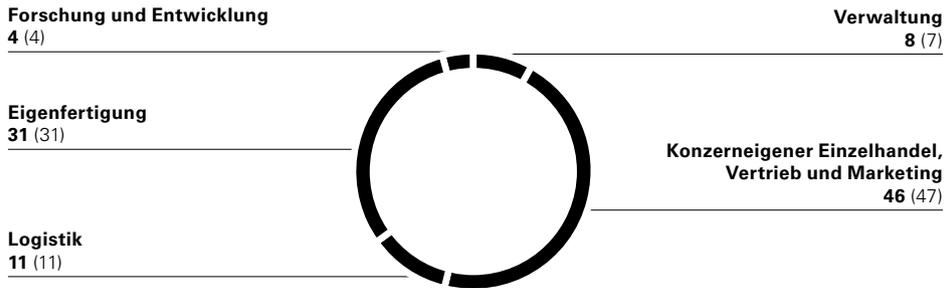
02|13 ANZAHL MITARBEITER ZUM 31. DEZEMBER



Dieser Anstieg ist auf die positive Geschäftsentwicklung und den damit einhergehenden höheren Bedarf an Mitarbeitern, vor allem im konzerneigenen Einzelhandel, zurückzuführen. So stieg die Zahl der im konzerneigenen Einzelhandel tätigen Mitarbeiter im vergangenen Jahr auf 4.965 (2013: 4.759). Der Großteil der neuen Mitarbeiter in diesem Bereich wurde in Europa eingestellt, wo der Ausbau des konzerneigenen Einzelhandels unter anderem durch die Übernahme von Shop-in-Shop-Einheiten von Großhandelspartnern vorangetrieben wurde. → **Konzernstrategie**

**02|14 MITARBEITER NACH FUNKTIONSBEREICHEN ZUM 31. DEZEMBER (in %)**

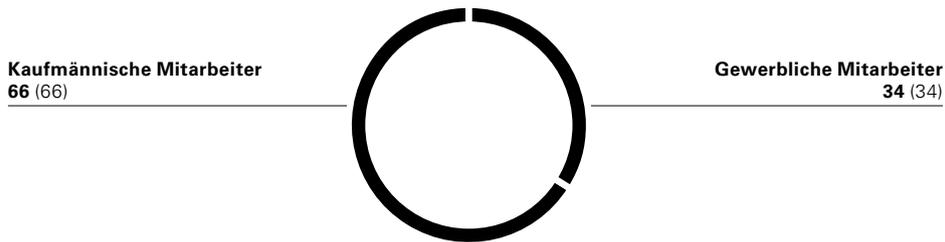
2014 (2013)



Das Verhältnis zwischen den im kaufmännischen und den im gewerblichen Bereich beschäftigten Mitarbeitern blieb im Vorjahresvergleich unverändert. Zum Jahresende 2014 waren 8.562 Mitarbeiter beziehungsweise 66 % der Gesamtbelegschaft (2013: 8.262) im kaufmännischen und 4.428 Mitarbeiter beziehungsweise 34 % der Gesamtbelegschaft (2013: 4.234) im gewerblichen Bereich tätig. → **Konzernanhang, Textziffer 10**

**02|15 GEWERBLICHE UND KAUFMÄNNISCHE MITARBEITER ZUM 31. DEZEMBER (in %)**

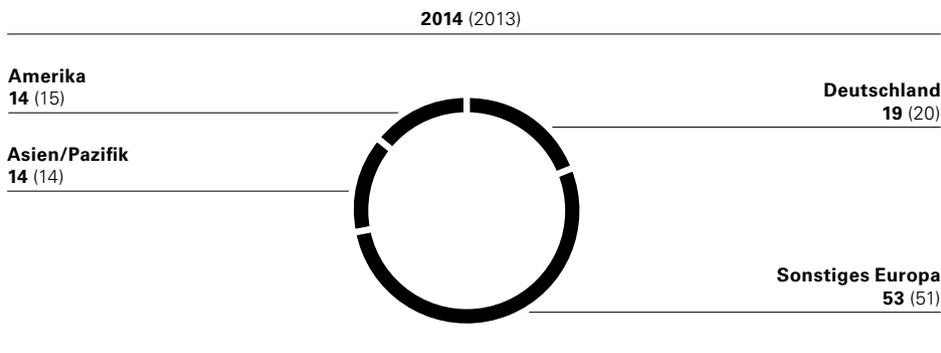
2014 (2013)



Internationalität, Offenheit und Vielfalt prägen die Unternehmenskultur bei HUGO BOSS. Dies spiegelt sich in der regionalen Verteilung der Belegschaft wider. 81 % der Konzernmitarbeiter arbeiten außerhalb von Deutschland (2013: 80 %).

**Zunehmend internationale Belegschaft**

02|16 MITARBEITER NACH REGIONEN ZUM 31. DEZEMBER (in %)



**Weiter hoher Frauenanteil im Management**

Der Frauenanteil im gesamten HUGO BOSS Konzern liegt bei 60 % (2013: 60 %). Im Management, das heißt in allen Führungsebenen, waren Ende Dezember 2014 45 % der Stellen durch Frauen besetzt (2013: 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|17 MITARBEITERSTATISTIK (in %)

	2014	2013
Anteil Männer in Gesamtbelegschaft	40	40
Anteil Frauen in Gesamtbelegschaft	60	60
Anteil Männer im Management	55	54
Anteil Frauen im Management	45	46
Durchschnittsalter in Jahren	35	34

**Ausbildung hat einen festen Platz im Unternehmen**

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 das Unternehmen großen Wert auf allgemeine und fachspezifische Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. So wird beispielsweise den dual Studierenden ermöglicht, Auslandseinsätze in internationalen Konzerngesellschaften zu absolvieren.

Im Jahr 2014 befanden sich erneut mehr als 100 Auszubildende und dual Studierende im Unternehmen (2014: 101, 2013: 101). 31 Auszubildende und dual Studierende haben im Jahr 2014 ihre Ausbildung beziehungsweise ihr Studium erfolgreich beendet. Gleichzeitig haben 34 neue Auszubildende und dual Studierende ihre Ausbildung begonnen.

**HUGO BOSS spricht seine Talente frühzeitig an**

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, aber auch durch Vorträge der Mitarbeiter unterschiedlicher Fachbereiche an den Hochschulen selbst, bleibt HUGO BOSS in regelmäßigem Austausch mit Schülern und Studierenden. Im Jahr 2014 startete das Unternehmen beispielsweise eine Kooperation mit der Parsons The New School for Design in New York und steht in engem Kontakt mit dem Central Saint Martins College of Art and Design, einer Hochschule für Kunst und Design, in London sowie der Bocconi Universität in Mailand. Immer wieder greift HUGO BOSS bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften auf die so geknüpften Kontakte zurück. Im Jahr 2014 hat das Unternehmen des Weiteren auf 15 Firmenkontaktmessen erste Kontakte zu jungen Talenten geknüpft.

Im Jahr 2014 hatten knapp 400 Praktikanten die Möglichkeit, in fast allen Fachbereichen praktische Erfahrungen bei HUGO BOSS zu sammeln. Während der Praktikumszeit 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 2014 wurden bei HUGO BOSS über 30 Abschlussarbeiten betreut.

Der Erfolg der Personalmarketing-Aktivitäten sowie der Praktikantenbetreuung zeigt sich unter anderem daran, dass das Unternehmen seine Platzierung in verschiedenen Rankings der beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands im vergangenen Jahr verbessern konnte. So konnte der Konzern beispielsweise in der jährlich durchgeführten unabhängigen Studentenforschung Universum TOP 100 seine Position unter den 100 attraktivsten Arbeitgebern Deutschlands weiter verbessern.

Das Unternehmen legt großen Wert darauf, seine Mitarbeiter dabei zu unterstützen, eine gesunde Balance zwischen Beruf und Privatleben zu finden. So können die Mitarbeiter an einer Vielzahl sportlicher Aktivitäten teilnehmen. Jungen Familien steht ein umfangreiches Programm zur Familienförderung zur Verfügung. Ernährungsberater, ein ausgewogenes Ernährungskonzept in der Betriebskantine sowie der jährlich stattfindende Gesundheitstag tragen des Weiteren zum persönlichen Wohlbefinden und zur Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen bei. → **Nachhaltigkeit**

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 Weiterbildungsmaßnahmen verbessern die Mitarbeiter ihre Leistung im Arbeitsalltag und bauen ihre Kenntnisse über die Anforderungen der aktuellen Stelle hinaus aus. Neben einer Vielzahl von Präsenzs Schulungen werden insbesondere im eigenen Einzelhandel verstärkt onlinebasierte Trainings angeboten, die in unterschiedlichen Sprachvarianten die standardisierte Weiterbildung der Mitarbeiter weltweit ermöglichen. Im vergangenen Geschäftsjahr wurden konzernweit über 46.000 onlinebasierte Trainings erfolgreich durchgeführt (2013: 33.000). Um den Mitarbeitern im eigenen Einzelhandel den Zugang zu

**Praktikum als Einstieg  
in das Unternehmen**

**HUGO BOSS steigert  
Attraktivität bei jungen  
Nachwachskräften**

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

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

den Trainings zu erleichtern und ein flexibles Lernen zu ermöglichen, wurden die eigenen Stores im vergangenen Jahr mit Tablet PCs ausgestattet, auf denen die Schulungen als App zur Verfügung stehen.

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.

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.

**Spezialistenlaufbahn  
als Ergänzung zur  
Führungskarriere**

Die in Ergänzung zur Führungskarriere eingeführte Fachkarriere ermöglicht es besonders leistungsstarken und talentierten Mitarbeitern, ihre Kenntnisse über transparente Entwicklungsstufen in einer Spezialistenlaufbahn auszubauen. Durch das Hinterlegen klar definierter Jobprofile und das Zugrundelegen externer Gehaltsbenchmarks wird eine transparente und zielgerichtete monetäre Entwicklung gewährleistet. Für die Mitarbeiter in der Spezialistenlaufbahn wird ein auf die Fachkarriere ausgerichtetes Excellence Program angeboten, das die Spezialisten fachlich und methodisch begleitet und ihnen eine Plattform zum gegenseitigen Austausch bietet. Im vergangenen Jahr wurden in der HUGO BOSS AG erstmals drei Mitarbeiter auf die höchste Stufe der Fachkarriere befördert.

**Entlohnung der  
Mitarbeiter beruht  
auf transparentem  
Vergütungssystem**

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 Einzelhandeltarifvertrag. 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. Die Unternehmensziele beziehen sich dabei auf die Entwicklung von Umsatz, operativem Ergebnis, operativer Marge sowie dem kurzfristigen operativen Nettovermögen in Prozent vom Umsatz. Im Jahr 2014 wurden zudem erstmals nachhaltigkeitsbezogene Kriterien in die Tantiemevereinbarungen der Mitarbeiter aufgenommen. → **Nachhaltigkeit**

HUGO BOSS bietet ein umfangreiches Angebot der betrieblichen Altersvorsorge. So schließt der Konzern 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.

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 der Kunden an Design und Qualität 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. Innovative Entwicklungsprozesse und Verarbeitungstechniken leisten darüber hinaus einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Effizienz und Nachhaltigkeit des gesamten Produkt-erstellungprozesses. 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.

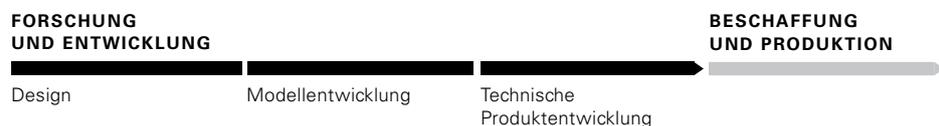
### **Innovation und Kontinuität gehen bei HUGO BOSS Hand in Hand**

Für den HUGO BOSS Konzern, der sich als eines der führenden Unternehmen im Premium- und Luxussegment des globalen Bekleidungsmarkts positioniert, ist es 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, die Ansprüche sowohl an Qualität, Passformsicherheit und konsistente Markenführung als auch an ausgezeichnetes und innovatives Design zu erfüllen.

---

#### 02|18 PRODUKTENTSTEHUNGSPROZESS BEI HUGO BOSS

---



---

Der Forschungs- und Entwicklungsprozess steht am Anfang der Wertschöpfungskette und spielt insofern 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 Spielsaison fließen in den Entwurf der neuen Kollektion 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. In der Herbst/Winter-Kollektion 2014 der Herrenmode wurden beispielsweise Inspirationen aus den skandinavischen Hauptstädten – wie beispielsweise das neue Opernhaus in Oslo – verarbeitet. Architektonische Formen wurden in der Kollektion mit natürlichen Materialien und klaren Farben 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.

**Kreativmanagement entwirft neue Kollektion auf Basis vielfältiger Einflussfaktoren**

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. Mit seinem Entwicklungszentrum in Metzingen, das in seinem Aufbau einem industriellen Fertigungsbetrieb entspricht, ist HUGO BOSS in der Lage, kreative Entwürfe schnell in Prototypen umzusetzen und diese frühzeitig auf ihre Eignung im industriellen Produktionsprozess zu testen. Außerdem werden stetig neue Verarbeitungstechniken entwickelt. So wurde bei der Entwicklung der Damenmode im vergangenen Jahr erstmals mit einer innovativen Schweißtechnik gearbeitet. Durch die Verschweißung einzelner Produktteile können zusätzliche Elemente angebracht und so modische Akzente gesetzt werden.

**Modellabteilung und technische Entwicklung entwickeln Entwürfe zu Prototypen weiter**

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.

**Sampling schließt Entwicklungsprozess ab**

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. Um technologisch auf dem neuesten Stand zu bleiben, besucht HUGO BOSS regelmäßig Fachmessen für Textilmaschinen und testet die Maschinen in seinem Entwicklungszentrum in Metzingen. So wurde am Standort in Metzingen im vergangenen Jahr beispielsweise eine moderne Schneidemaschine eingeführt. Durch das optische Scannen der Materialbeschaffenheit macht es die Maschine möglich, selbst die Schnittbilder gestreifter und kariertes Stoffe präzise, schnell und voll automatisiert zu bearbeiten.

**Ständige technologische Weiterentwicklungen sichern Wettbewerbsvorteil**

Um die technische Produktentwicklung weiter zu vereinfachen und zu beschleunigen, nutzt das Unternehmen in den Kategorien Hemden, Jersey, Knitwear, Outerwear, Hosen, Bodywear, Blusen, Kleider, Anzüge und Schuhe 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

**Innovative Virtualisierungstechnik vereinfacht Entwicklungsprozess**

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 und nachhaltiger entwickelt werden. Die Verwendung der 3D-Technologie ermöglicht es so, den Entwicklungsprozess deutlich zu optimieren.

**Nutzung von Virtualisierungstechnik entlang der gesamten Wertschöpfungskette geplant**

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 einerseits bereits in der kreativen Designphase sowie andererseits 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 virtuelle statt physische Musterteile zur Veranschaulichung unterschiedlicher Oberstoff- oder Farbvarianten 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.

In den Kreativ- und Entwicklungsabteilungen des HUGO BOSS Konzerns arbeiten gelernte Modedesigner, Schneider, Schuh- und Bekleidungstechniker sowie Ingenieure. Im Jahr 2014 belief sich die Zahl der Beschäftigten im Bereich Forschung und Entwicklung auf 555 Mitarbeiter (2013: 549). → **Mitarbeiter**

**Leichter Anstieg der  
Mitarbeiterzahl im  
Bereich F&E**

**02|19 ANZAHL MITARBEITER F&E ZUM 31. DEZEMBER**



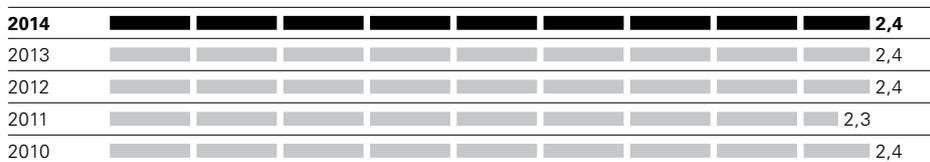
Die Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen setzen sich zum Großteil aus Personalaufwand und sonstigen betrieblichen Aufwendungen zusammen. Wie in den vergangenen Jahren wurde auch 2014 der Großteil der Kosten für Forschung und Entwicklung zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Die produktionsbezogenen Entwicklungsaufwendungen sind darüber hinaus in den Herstellungskosten der Vorräte enthalten. 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 5 % auf 62 Mio. EUR (2013: 59 Mio. EUR). Personalkosten machten mit 69 % den größten Anteil am Forschungs- und Entwicklungsaufwand aus (2013: 69 %). Das Verhältnis von Forschungs- und Entwicklungsaufwand zum Konzernumsatz betrug im abgelaufenen Geschäftsjahr unverändert 2 % (2013: 2 %).

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

**02|20 F&E-AUFWENDUNGEN** (in Mio. EUR)



**02|21 F&E-AUFWENDUNGEN** (in % vom Umsatz)



## 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 sorgfältige Lieferantenauswahl, den Aufbau strategischer 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 erwartet, gewährleistet werden. 20 % des gesamten Beschaffungsvolumens werden in HUGO BOSS eigenen Werken gefertigt (2013: 20 %). Die restlichen 80 % entfallen auf Produkte, die von unabhängigen Lieferanten in Lohnfertigung hergestellt oder als Handelsware bezogen wurden (2013: 80 %). Indem der Konzern einen erheblichen Teil seines Produktangebots in der klassischen Konfektion selbst produziert, sichert und erweitert er ständig bedeutendes Know-how, entwickelt Qualitätsstandards weiter und optimiert die Warenverfügbarkeit.

Die eigenen Produktionsstätten des Konzerns befinden sich in Izmir (Türkei), dem größten eigenen Produktionsstandort, Cleveland (USA), Metzingen (Deutschland), Radom (Polen) und Morrovalle (Italien). In Izmir werden Mäntel, Anzüge, Sakkos, Hemden und Damenkonfektion über sämtliche Produktgruppen hinweg produziert. 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. Das Werk in Cleveland (USA), in dem bislang Anzüge für den amerikanischen Markt produziert wurden, wird auf Grundlage einer umfassenden Standortanalyse im ersten Halbjahr 2015 geschlossen. Das bislang in Cleveland gefertigte Produktionsvolumen wird zukünftig auf die eigenen Produktionsstandorte beziehungsweise bereits bestehende Lieferanten des Konzerns verlagert. Die Kapazitäten der konzerneigenen Produktionsstätte in Izmir werden hingegen im Jahr 2015 durch den Anbau einer neuen Produktionshalle erweitert. Damit unterstreicht der Konzern seine Bestrebungen, wichtiges Fertigungs-Know-How auf weinigere, dafür aber größere Standorte zu konzentrieren.

### **Strategische Steuerung des Lieferantennetzwerks als Erfolgsfaktor**

HUGO BOSS bietet ein breites Produktspektrum in den Bereichen Bekleidung und Accessoires an, das im Premium- und zunehmend im Luxussegment angesiedelt ist. Aufgrund der damit einhergehenden Komplexität greift HUGO BOSS auf ein hinreichend großes Netzwerk von erfahrenen und spezialisierten Zulieferbetrieben zurück. Durch eine optimierte Kapazitätsauslastung konnte dabei die Zahl der Zulieferbetriebe im vergangenen Jahr weiter reduziert werden. So arbeitete der Konzern im Jahr 2014 im Handelswaren- und Lohnfertigungsbereich mit circa 280 Lieferanten zusammen (2013: 300). 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 aufzustellen. So machte der größte unabhängige Lieferant im vergangenen Jahr nur 8 % des gesamten Einkaufsvolumens des HUGO BOSS Konzerns aus (2013: 7 %). → **Risiko- und Chancenbericht**

HUGO BOSS stellt sehr hohe Anforderungen an seine Lieferanten und arbeitet ausschließlich mit sorgfältig ausgewählten Partnern zusammen. Das wichtigste Kriterium bei der Lieferantenauswahl stellt die Einhaltung der hohen Qualitäts- und Verarbeitungsanforderungen dar. Weitere bedeutende Auswahlkriterien bilden die Liefertreue, die technische Ausstattung und Innovationsfähigkeit, die finanzielle Stärke sowie die Kosteneffizienz des Lieferanten. Die strikte Beachtung der vertraglich vereinbarten Sozialstandards ist unabdingbare Voraussetzung für die Aufnahme einer Geschäftsbeziehung. Die Einhaltung der Richtlinien in Bezug auf Qualität und Sozialstandards wird durch regelmäßige Audits vor Ort überprüft.

→ **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 Partnern aus Italien bezogen.

In Lohnfertigung werden in erster Linie Mäntel, Sportswear-Jacken, 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, Osteuropa und Nordafrika 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.

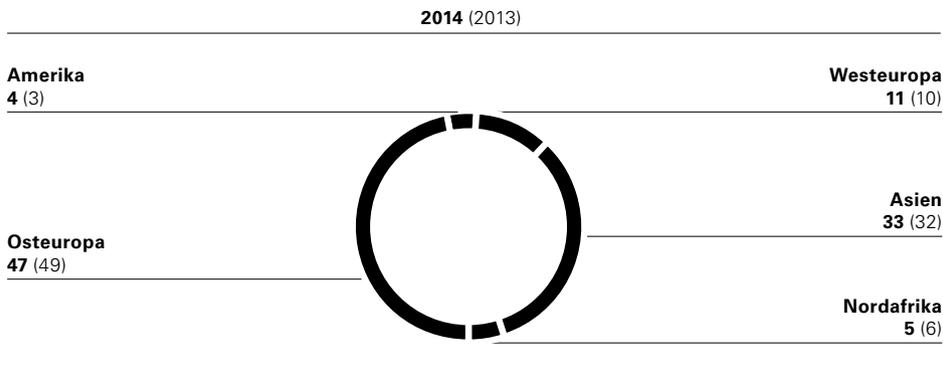
Nach wertmäßiger Betrachtung wird knapp die Hälfte aller HUGO BOSS Produkte in Osteuropa und der Türkei produziert (47 %, 2013: 49 %). Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang das eigene Werk in Izmir, das 15 % des gesamten Beschaffungsvolumens ausmacht (2013: 15 %). 33 % der Produkte werden aus Asien bezogen (2013: 32 %). China ist in dieser Region weiterhin das wichtigste Zulieferland. Der Rest der Ware stammt aus Westeuropa (11 %, 2013: 10 %), Nordafrika (5 %, 2013: 6 %) und Amerika (4 %, 2013: 3 %).

**Qualitätsanforderungen  
wichtigster Faktor in  
der Lieferantenauswahl**

**Beschaffungsformen  
unterscheiden sich  
nach Produktgruppen**

**Osteuropa bleibt  
wichtigste  
Beschaffungsregion**

02|22 REGIONALE VERTEILUNG DES BESCHAFFUNGS- UND PRODUKTIONSVOLUMENS (in %)



**Aufbau strategischer Lieferantenbeziehungen von großer Bedeutung**

Der Konzern hat großes Interesse an einer langfristigen strategischen 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 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. Innovative Verarbeitungstechniken werden immer wieder in enger Kooperation mit den Produktionspartnern getestet, um Weiterentwicklungen im Bezug auf Prozesse, IT-Systeme und Maschinen im Anschluss auch in Partnerbetrieben einzuführen. So wurde im vergangenen Jahr gemeinsam mit ausgewählten Lieferanten beispielsweise ein Handbuch zur Verarbeitung von Daunen erstellt und in den beteiligten Zulieferbetrieben Maschinen zur automatischen Befüllung von Daunenprodukten eingeführt.

→ **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 ein Drittel reduziert. Im Geschäftsjahr 2014 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.

HUGO BOSS arbeitet darüber hinaus weiter daran, seine Planungs-, Produktions- und Logistikprozesse IT-seitig zu optimieren. Zu diesem Zweck wurde die einheitliche systemseitige Anbindung der Zulieferbetriebe an das Unternehmen in den vergangenen Jahren weiter ausgebaut und somit die Transparenz der Warenflüsse über die gesamte Beschaffungskette hinweg verbessert. So vereinfacht beispielsweise eine SAP-verknüpfte, internetbasierte Lieferantenplattform die Kommunikation mit den Produktionspartnern. Auch macht der systemseitige Informationsaustausch es möglich, Aufträge bedarfsorientiert zu bündeln und frühzeitig und kostengünstig die benötigten Produktionskapazitäten beim Lieferanten zu reservieren. Anhand einer ständigen Statusangabe können Aufträge 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 saisonunabhängig verfügbaren Basissortiment abdeckt.

**Systemseitige Anbindung  
der Lieferanten steigert  
Effizienz in der Lieferkette**

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. Um den hohen Qualitätsanforderungen zu genügen und Fertigungstoleranzen zu minimieren, ist der Fertigungsprozess, wo ökonomisch sinnvoll, automatisiert. Die Einhaltung der Fertigungsstandards wird durch fixe, technisch unterstützte Kontrollen, die stets an bestimmten Arbeitsschritten innerhalb der Produktionslinie durchgeführt werden, sichergestellt. Neben den fest eingerichteten Kontrollstufen erfolgt die Überprüfung der anderen Arbeitsschritte durch regelmäßige Stichproben.

**Qualitätssicherung  
umfasst gesamten  
Produktionsprozess**

## NACHHALTIGKEIT

**Als eines der weltweit führenden Unternehmen der Bekleidungsindustrie trägt HUGO BOSS die Verantwortung für die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards entlang einer globalen Wertschöpfungskette mit. Über sein verantwortungsbewusstes Handeln 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.**

Die sechs Handlungsfelder **Wir, Umwelt, Mitarbeiter, Partner, Produkt und Gesellschaft** wurden im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse formuliert. Sie definieren die zentralen Nachhaltigkeits Herausforderungen für HUGO BOSS und bilden gemeinsam mit dem Berichtsstandard der Global Reporting Initiative (GRI) die Grundlage und Struktur für die Berichterstattung zu den Nachhaltigkeitsleistungen und -zielen des Konzerns:

### 02|23 VERANTWORTLICHES HANDELN

Wir handeln verantwortungsvoll

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

In allen in diesem Kapitel beschriebenen Handlungsfeldern will sich der Konzern kontinuierlich verbessern und hat sich entsprechend ambitionierte Ziele gesetzt. Um den Fortschritt des Unternehmens und die Umsetzung dieser Ziele messbar zu machen, strebt HUGO BOSS unter anderem 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, für beide Seiten Werte zu schaffen. So hat HUGO BOSS sich 2014 intensiv mit den Bedürfnissen und Anforderungen von Kunden in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen auseinandergesetzt und auch mit Investoren, die ein besonderes Augenmerk auf den Bereich Nachhaltigkeit legen, den offenen Austausch gesucht. Mit wissenschaftlichen Institutionen, in branchenübergreifenden Initiativen und in Kooperationen mit Nichtregierungsorganisationen hat HUGO BOSS im Jahr 2014 ferner den bestehenden Dialog vertieft und damit die Grundlage für einen offenen und transparenten Austausch zu gesellschaftlich relevanten Themen geschaffen. Hierzu zählt auch die ausgeweitete Berichterstattung des Konzerns über die eigenen Aktivitäten, die 2014 erstmals im Rahmen des Nachhaltigkeitsberichts 2013 veröffentlicht wurden.

Einen ebenso hohen Stellenwert misst HUGO BOSS der Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens innerhalb der Organisation bei. Das Management hat deshalb die in den Handlungsfeldern Umwelt, Mitarbeiter, Partner, Produkt und Gesellschaft festgeschriebenen Unternehmensziele in die individuellen Zielvereinbarungen der Führungskräfte aufgenommen.

Der Schutz von Umwelt und Klima hat für HUGO BOSS eine 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, Handel und Vermarktung. In diesem Zusammenhang verfolgt HUGO BOSS das Ziel, bis 2020 seine spezifischen CO<sub>2</sub>-Emissionen (Greenhouse Gas Protocol Scope 1 und 2) im Verhältnis zum Umsatz um 30 % gegenüber 2010 zu reduzieren.

So beziehen die Verwaltungs- und Lagergebäude der HUGO BOSS AG am Standort Deutschland bereits zu 100 % Strom aus erneuerbaren Quellen. HUGO BOSS Ticino (Schweiz) wird bereits seit 2010 mit Strom versorgt, der zu 100 % aus regenerativen Quellen stammt. Das im Jahr 2012 eingeführte Energiemanagementsystem (DIN EN ISO 50001) der HUGO BOSS AG am Standort Metzingen wurde im Jahr 2014 erfolgreich reauditiert. Ausgenommen ist das Lagergebäude in Frickenhausen, dessen Mietvertrag zum 31. Dezember 2014 endete. Zudem wurde erstmals Izmir, der größte Produktionsstandort von HUGO BOSS, nach DIN EN ISO 14001 und DIN EN ISO 50001 zertifiziert. 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 bereits ein wichtiger Meilenstein erreicht: Die Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) zeichnete das neuste Verwaltungsgebäude in Metzingen als einen der drei nachhaltigsten Büro- und Verwaltungsneubauten in Deutschland mit dem „Gold“-Zertifikat aus. Für das neue Liegwarenlager in Filderstadt-Bonlanden nahe Stuttgart hat HUGO BOSS 2014 ebenfalls eine DGNB „Gold“-Zertifizierung erhalten. Der Konzern hat darüber hinaus auch Maßnahmen ergriffen, um die in den Logistik- und Distributionsprozessen entstehenden CO<sub>2</sub>-Emissionen (Scope 3) weiter zu verringern.

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

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. Diese Werte wurden in die Zielvereinbarung jedes Mitarbeiters aufgenommen und in einer Vielzahl von Aktionen und Workshops vertieft. → **Mitarbeiter**

**Umwelt.**  
**„Natürliche Ressourcen  
bewahren“**

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

Diversity ist bei HUGO BOSS als international tätigem und geprägtem Unternehmen ferner 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.

Bereits im siebten Jahr ist HUGO BOSS zudem Mitglied des bundesweiten Netzwerks „Erfolgsfaktor Familie“ und bietet seinen Mitarbeitern damit ein flexibles Modell der Familienförderung an. Vor allem die Rückkehr an den Arbeitsplatz nach der Elternzeit und dem Mutterschutz wird durch die dahingehenden Angebote maßgeblich erleichtert. 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.

Um die Mitarbeiter für Themen wie gesunde Ernährung, Bewegung oder Stressabbau zu sensibilisieren und sie dabei zu unterstützen, wird am Stammsitz in Metzingen ein jährlicher Gesundheitstag organisiert. Im eigenen Betriebsrestaurant fördert HUGO BOSS die gesunde Ernährung durch ein ausgewogenes Konzept mit täglich wechselnden Menüs. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, sich durch einen Ernährungsberater individuell coachen zu lassen. Alle Mitarbeiter in der Konzernzentrale können die auf dem Gelände gelegenen Sportplätze nutzen, im unternehmenseigenen Fitnessstudio trainieren und an subventionierten Kursen teilnehmen. Ähnliche Angebote stellt HUGO BOSS an anderen Standorten, beispielsweise in Coldrerio oder am Produktionsstandort in Izmir, zur Verfügung.

**Partner.**  
**„Verantwortungsbewusst  
zusammenarbeiten“**

Schwerpunkte des Nachhaltigkeitsmanagements von HUGO BOSS sind Social Compliance und Umweltschutz. Die Einhaltung von Menschenrechts- und Umweltstandards ist für das Unternehmen demnach von zentraler Bedeutung.

HUGO BOSS verpflichtet 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 HUGO BOSS Sozialstandards sind fester Bestandteil der vertraglichen Regelungen mit den Lieferanten. Neue Lieferanten werden vor Aufnahme einer dauerhaften Geschäftsbeziehung stets hinsichtlich der Erfüllung der Sozialstandards beurteilt. Dies erfolgt entweder durch Audits oder Self-Assessments. In den Sozialstandards sind unter anderem 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 oder Löhne definiert, so setzen die HUGO BOSS Sozialstandards den Mindeststandard.

Um die Einhaltung guter und sicherer Arbeits- und Sozialbedingungen bestmöglich umzusetzen und dem Wunsch nach Transparenz noch stärker nachzukommen, hat der Konzern im Geschäftsjahr 2014 eine Partnerschaft mit der Fair Labour Association (FLA) begonnen. Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und NGOs im Rahmen der Multi-Stakeholder-Initiative ermöglicht es, von Best Practices zu lernen und gemeinsam auf die Verbesserung von Arbeitsbedingungen hinzuwirken. Darüber hinaus wurden von der Fair Labour Association Projekte zum weiteren Ausbau einer „Fair Compensation“ ins Leben gerufen, bei denen HUGO BOSS mitarbeitet.

Um sich mit dem Thema der angemessenen Lohnzahlung noch umfassender auseinanderzusetzen zu können, ist der Konzern auch im direkten Austausch mit der International Labour Organization (ILO).

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 HUGO BOSS Sozialstandards sicher und dienen der Unterstützung der HUGO BOSS Lieferanten, sich auf dem Gebiet des Social Compliance Managements weiterzuentwickeln. Das Auditergebnis fließt in eine halbjährliche Lieferantenbewertung mit ein. Werden Verstöße gegen die HUGO BOSS Sozialstandards oder die gesetzlichen Vorgaben festgestellt, wird ein verbindlicher Maßnahmenplan mit dem Lieferanten ausgearbeitet sowie eine erneute Umsetzungskontrolle vereinbart. In Ausnahmefällen, beispielsweise bei wiederholten Verwarnungen ohne eingeleitete Verbesserungen oder schwerwiegenden Verstößen gegen die HUGO BOSS Sozialstandards, behält sich HUGO BOSS das Recht vor, die Zusammenarbeit zu beenden. Grundsätzlich setzt das Unternehmen bei der Lieferantenentwicklung auf gemeinsam definierte, kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen, um langfristige Partnerschaften zu ermöglichen.

Des Weiteren verpflichten die HUGO BOSS Sozialstandards alle Lieferanten die lokalen und nationalen Umweltgesetze zu erfüllen sowie an ihren Standorten das notwendige Bewusstsein zu schaffen, um Umweltauswirkungen kontinuierlich zu reduzieren. Im Geschäftsjahr 2014 wurde das Umweltmodul der GSCP (Global Social Compliance Program), ein offener Standard basierend auf Best Practices, weltweit mit Erfolg bei ersten Lieferanten getestet. In 2015 wird das Modul als weitere Maßnahme zur Verbesserung der Umweltauswirkungen entlang der Lieferkette eingesetzt. Zusätzlich unterstützt HUGO BOSS seine Partner wo möglich, um einen kontinuierlichen Wissenstransfer sicherzustellen.

HUGO BOSS zählt zu den international führenden Unternehmen im Premium- und Luxussegment der Bekleidungsindustrie. Aus diesem Grund ist es für das Unternehmen selbstverständlich, auch der Verantwortung gegenüber den Verbrauchern gerecht zu werden. Für seine Kollektionen verwendet HUGO BOSS ausschließlich Materialien, die hohe Qualitätsansprüche erfüllen, und unternimmt große Anstrengungen, um sicherzustellen, dass seine Produkte frei von Gefährdungen sind.

HUGO BOSS verpflichtet demnach seine Lieferanten eine Garantieerklärung zur Einhaltung der sogenannten Restricted Substances List (RSL) zu unterzeichnen. Die RSL enthält Vorgaben zur Einhaltung der jeweiligen Landesgesetze, die die Verwendung von Chemikalien und anderen gesundheitsgefährdenden Stoffen in Produkten regeln, sowie die häufig über diese

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

Mindestbestimmungen hinausgehenden internen Richtlinien des Konzerns. Diese Vorgaben gelten für alle eingesetzten Materialien sowie für die im Produktionsprozess relevanten Substanzen. HUGO BOSS unterstützt diese Prävention durch aktive Schadstofftests, die in akkreditierten Laboren durchgeführt werden und die Sicherheit und Qualität der Produkte gewährleisten. Darauf aufbauend hat der Konzern 2014 ein Projekt gestartet, um die Produktionsprozesse mittels neuer Technologien und umweltverträglicher Chemikalien noch sicherer zu gestalten.

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.

Ein weiterer zentraler Grundsatz bei der Produktverantwortung ist der Tier- und Artenschutz. Der Konzern respektiert diese Biodiversität und unterstützt damit die Erhaltung der Artenvielfalt. Tierversuche, nicht artgerechte Tierzucht- und Tierhaltungsmethoden werden 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.

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. Im Geschäftsjahr 2014 wurde ferner die Entscheidung getroffen, auf den Einsatz von Angorawolle zu verzichten, da diese meist durch für die Tiere schmerzhaftes Prozeduren gewonnen wird. Den Einsatz von Daunen aus Lebendrupf lehnt das Unternehmen ebenfalls strikt ab und setzt bereits alternative Materialien ein.

Darüber hinaus steht HUGO BOSS seit vielen Jahren mit einzelnen Tierschutz- und Verbraucherschutzorganisationen im Austausch, um sich im Bereich des Tierschutzes ständig zu verbessern.

**Gesellschaft.**  
**„Gemeinsame Werte  
schaffen“**

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

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.

HUGO BOSS hat sein gesellschaftliches Engagement darauf ausgerichtet, benachteiligten Kindern ein besseres Leben insbesondere über den Zugang zu Bildung zu ermöglichen. So arbeitet das Unternehmen mit ausgewählten Kinderschutzorganisationen zusammen. UNICEF und HUGO BOSS verbindet dahingehend eine langjährige Partnerschaft. Das Unternehmen unterstützt seit vielen Jahren erfolgreich die UNICEF-Initiative „Schulen für Afrika“ und fördert Bildungsprojekte in Bangladesch. Darüber hinaus engagiert sich HUGO BOSS in Krisenzeiten, wenn gezielte Hilfe notwendig ist. Dies geschah im Jahr 2014 beispielsweise im Rahmen einer Weihnachtsaktion, die syrischen Flüchtlingskindern zugutekam. Auch auf nationaler Ebene setzt sich HUGO BOSS für Kinder und Jugendliche ein, beispielsweise als Partner der Off Road Kids Stiftung, eines bundesweit arbeitenden Hilfswerks 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. Auch besteht seit vielen Jahren eine Zusammenarbeit mit der Kinderkrebstation Tübingen, die mit Spenden und Sachmitteln intensiv unterstützt wird.



# 3

ZUSAMMENGEFASSTER  
LAGEBERICHT  
DAS GESCHÄFTSJAHR

# ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT DAS GESCHÄFTSJAHR

75	<b>Gesamtwirtschaftliche Lage und Branchenentwicklung</b>
78	<b>Konzernertragslage</b>
94	<b>Vermögenslage</b>
98	<b>Finanzlage</b>
104	<b>Vergütungsbericht</b>
109	<b>Rechtliche Angaben</b>
112	<b>Risiko- und Chancenbericht</b>
137	<b>Nachtrags- und Prognosebericht</b>
144	<b>HUGO BOSS AG (Erläuterungen auf Basis HGB)</b>
152	<b>Zusammenfassende Beurteilung des Vorstands zur wirtschaftlichen Lage des Konzerns</b>

## GESAMTWIRTSCHAFTLICHE LAGE UND BRANCHENENTWICKLUNG

Die gesamtwirtschaftlichen und branchenspezifischen Rahmenbedingungen gestalteten sich für den HUGO BOSS Konzern im vergangenen Jahr als herausfordernd. So konnte sich die Weltwirtschaft nicht wie ursprünglich angenommen deutlich beleben sondern blieb laut dem IWF mit einem Wachstum von 3,3% hinter den Erwartungen zurück. Das Wachstum fiel dabei regional uneinheitlich aus, wobei die Entwicklungsländer tendenziell ein schwächeres Wachstum aufwiesen als die Industrienationen. Vor dem Hintergrund des weiter schwachen wirtschaftlichen Umfelds und der damit einhergehenden zurückhaltenden Konsumtätigkeit, konnte sich das Wachstum der Premium- und Luxusgüterbranche nicht beschleunigen und lag mit 5% leicht unter Vorjahresniveau. Alle Regionen trugen zu diesem Branchenwachstum bei.

### GESAMTWIRTSCHAFTLICHE LAGE

Die Entwicklung der **Weltwirtschaft** verlief gemessen an der ursprünglichen Erwartung einer deutlichen Erholung im vergangenen Jahr enttäuschend. Zwar belebte sich die Konjunktur nach einem schwachen Jahresauftakt wieder leicht, insgesamt konnte sich das Wachstum im Vergleich zum Jahr 2013 aber nicht beschleunigen. So legte die Weltwirtschaft laut dem IWF auch im Jahr 2014 um 3,3% zu, wobei die Entwicklung regional uneinheitlich ausfiel und von der teilweise weiter hohen Verschuldung im privaten und staatlichen Sektor, geopolitischen Spannungen sowie einer Verlangsamung des Welthandels beeinträchtigt wurde. Entwicklungsländer wiesen tendenziell ein schwächeres Wachstum auf als die Industrienationen.

**Durchwachsene  
Entwicklung der  
Weltwirtschaft**

Die **europäische Wirtschaft** entwickelte sich laut dem IWF im Jahr 2014 mit einem Wachstum von 0,8% insgesamt leicht positiv. Das Wachstum schwächte sich nach einer Belebung im ersten Quartal im weiteren Jahresverlauf wieder ab und enttäuschte damit die ursprünglichen Erwartungen. Ausschlaggebend für diese Entwicklung war vor allem eine schwächere Investitionstätigkeit vor dem Hintergrund einer nachlassenden Auslandsnachfrage sowie geopolitischer Spannungen. So wirkten sich die gegen Russland verhängten Wirtschaftssanktionen nachhaltig negativ auf die Stimmung der Unternehmen aus. Der private Konsum wirkte hingegen stützend. Zur Ankurbelung der Wirtschaft setzte die EZB weitere geldpolitische Lockerungsmaßnahmen um. Trotz einer Verlangsamung im zweiten Halbjahr fiel das Wachstum der deutschen Wirtschaft im Vergleich zur Gesamtregion überdurchschnittlich gut aus. Während sich die französische und italienische Wirtschaft schwach entwickelten, konnte vor allem in Irland und Spanien eine deutliche Konjunkturbelebung beobachtet werden. Die Konjunktur in Großbritannien befand sich im Jahr 2014 auf solidem Wachstumskurs und wurde vor allem von zunehmenden Staatsausgaben unterstützt.

**Leichtes Wachstum der  
europäischen Wirtschaft**

**Amerikanische Wirtschaft expandiert nach schwachem Jahresauftakt**

Nach einem wetterbedingten Einbruch im ersten Quartal gewann die **US-amerikanische Wirtschaft** im weiteren Jahresverlauf wieder deutlich an Schwung und legte laut dem IWF insgesamt um 2,4 % zu. Das Wachstum wurde dabei von robusten Investitionen, vor allem auch aus dem Ausland, anziehenden privaten Konsumausgaben und einer spürbaren Erholung auf dem Arbeitsmarkt gestützt. Die deutlich restriktivere Fiskalpolitik und die Beendigung der Anleihekäufe der US-Notenbank blieben dabei bislang ohne unmittelbare negative Auswirkung. Die Wirtschaft in Lateinamerika entwickelte sich im Jahr 2014 unerwartet schwach, wobei der IWF von einem Wachstum von 1,2 % ausgeht. Ein Rückgang ausländischer Direktinvestitionen, eine geringere Exporttätigkeit, politische Unsicherheiten und ausbleibende Strukturreformen wirkten dämpfend. Auch verlangsamte sich die Konsumtätigkeit aufgrund der schwachen Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt deutlich. Der vor allem am Jahresende zu beobachtende Rückgang der Rohstoffpreise scheint sich in Summe ebenfalls negativ auf das Wachstum der Region ausgewirkt zu haben.

**Regional uneinheitliche Konjunkturentwicklung in Asien**

Die Konjunkturentwicklung in **Asien** verlief im Jahr 2014 regional uneinheitlich. Während die Wachstumsdynamik in vielen kleineren Ländern nachhaltig stark blieb, verzeichnete China eine Wachstumsverlangsamung. Laut dem IWF legte die Region insgesamt (exklusive Japan) wie im Vorjahr um 6,5 % zu, das Wachstum in China belief sich auf 7,4 %. Hier, wie auch in anderen Ländern, wirkte eine nachlassende Exportaktivität aufgrund der eingetrübten weltwirtschaftlichen Nachfrage belastend. Zusätzlich hatten schwache Entwicklungen von Produktion und Handel sowie die deutliche Konsolidierung am Immobilienmarkt negative Effekte. Die chinesische Regierung reagierte mit Steuererleichterungen und Infrastrukturprojekten auf das schwache Wirtschaftswachstum. Zusätzlich senkte die Zentralbank die Leitzinsen. Die japanische Wirtschaft wuchs vor allem aufgrund einer schwächer als erwartet ausgefallenen Entwicklung des privaten Konsums laut den Schätzungen des IWF nur um 0,1 %. Gestützt wurde das Wachstum vor allem von der stark expansiven Geldpolitik der japanischen Notenbank und der Verschiebung ursprünglich geplanter Steuererhöhungen. In Australien wurde das Wirtschaftswachstum von 2,8 % von einer anziehenden Konsum- und Exporttätigkeit unterstützt.

## BRANCHENENTWICKLUNG

**Branche wächst in anspruchsvollem Marktumfeld moderat**

Die Premium- und Luxusgüterbranche sah sich im vergangenen Jahr mit weiter herausfordernden gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und einer zurückhaltenden Konsumtätigkeit, vor allem in den Schwellenländern, konfrontiert. Die politischen Spannungen in Russland und Hongkong, verschärfte Antikorruptionsgesetze in China und schwache Wirtschaftsdaten aus Europa belasteten die Entwicklung über das Jahr hinweg. Trotz allem konnte die Branche ihr Wachstum fortsetzen und legte laut einer Studie des Branchenverbands Altgamma und der Beratungsfirma Bain & Company währungsbereinigt um 5 % zu. Verantwortlich dafür war in erster Linie die positive Entwicklung im Einzelhandelskanal, zu der der Onlinekanal überdurchschnittlich beitrug. Im Großhandelsbereich litt die Branche unter dem angespannten Marktumfeld und der Rationalisierung kleinerer Einzelhandelsunternehmen, die insbesondere in Europa zu beobachten war. Ungünstige Währungseffekte beeinflussten die Umsatz- und Ergebnisentwicklung vieler Unternehmen vor allem in der ersten Jahreshälfte. Das Damensegment entwickelte sich insgesamt leicht stärker als das Herrensegment.

In **Europa** wurde das währungsneutrale Branchenwachstum von 2 % in großen Teilen der Region von den durchwachsenen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und einer entsprechend schwachen Nachfrage beeinflusst. Die Kundenfrequenz im Einzelhandel entwickelte sich vielfach negativ. Während sich der Markt in Großbritannien dennoch positiv entwickelte, war der deutsche Bekleidungsmarkt rückläufig. In Osteuropa litt die Branche unter dem anhaltenden Ukraine-Konflikt, der sich auch in einer sinkenden Zahl russischer Touristen in anderen Teilen der Region Europa niederschlug. Dennoch unterstützte eine insgesamt steigende Nachfrage von Touristen besonders in den Metropolregionen West- und Südeuropas weiter das Marktwachstum.

Das Premium- und Luxussegment der Bekleidungsbranche in **Amerika** verzeichnete nach einem schwachen Jahresauftakt eine Belebung im weiteren Jahresverlauf. Insgesamt stiegen die Umsätze in der Region in lokalen Währungen um 6 % im Vergleich zum Vorjahr. Zum einen spiegelten sich in den USA die wieder anziehende Konjunktur und das steigende Verbrauchervertrauen in einer robusten lokalen Nachfrage wider. Zum anderen wurde das Wachstum von einer zunehmenden Nachfrage chinesischer und lateinamerikanischer Touristen unterstützt. In Lateinamerika selbst entwickelte sich die Branche schwächer, wobei vor allem der brasilianische Markt unter dem schwachen Konsumklima litt.

Der Beitrag **Asiens** zum Branchenwachstum fiel im vergangenen Jahr geringer aus als ursprünglich erwartet. Das um Wechselkurseffekte bereinigte Wachstum von 5 % gestaltete sich dabei regional uneinheitlich. In China belasteten das geringere gesamtwirtschaftliche Wachstum, die Konsolidierung im Immobiliensektor und die von den verschärften Antikorruptionsgesetzen der Regierung beeinträchtigte Konsumstimmung die Branchenentwicklung. Insgesamt entwickelten sich die Umsätze für Luxusgüter auf dem chinesischen Festland sogar leicht rückläufig. Unter Einbezug der Nachfrage chinesischer Touristen blieb China allerdings auch im vergangenen Jahr die Nation mit dem weltweit höchsten Umsatzanteil. So profitierte die Branche beispielsweise in den Ländern Südostasiens und Japans von steigenden Touristenzahlen aus China. Das Wachstum in Hongkong hingegen schwächte sich vor allem im Zuge zunehmender politischer Spannungen deutlich ab. In Japan verzeichnete die Branche Zuwächse in lokalen Währungen von 10 %, die von einer soliden Nachfrage inländischer Konsumenten sowie der zunehmenden Zahl von Touristen getragen wurden.

**Tourismus stützt  
ansonsten schwache  
Branchenentwick-  
lung in Europa**

**Marktentwicklung in  
Amerika beschleunigt  
sich im Jahresverlauf**

**Rückläufige Markt-  
entwicklung in China  
belastet Branche in  
Asien**

## KONZERNERTRAGSLAGE

Der HUGO BOSS Konzern hat im Geschäftsjahr 2014 seinen dynamischen Wachstumskurs beibehalten. In einem herausfordernden Marktumfeld sind Umsatz und operatives Ergebnis des Konzerns auf neue Bestwerte gestiegen. So erhöhte sich der währungsbereinigte Konzernumsatz um 6 % und lag mit 2.572 Mio. EUR auch in Berichtswährung um 6 % über dem Vorjahreswert. Das EBITDA vor Sondereffekten verbesserte sich um 5 % auf 591 Mio. EUR.

### UMSATZLAGE

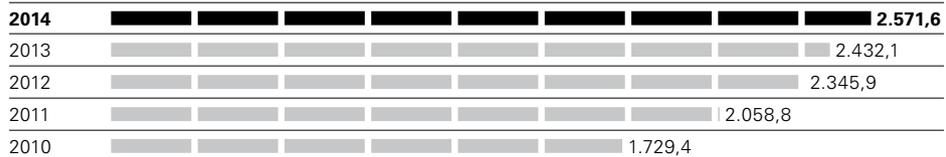
#### GESAMTAUSSAGE ZUR GESCHÄFTSENTWICKLUNG

**HUGO BOSS  
steigert Umsatz und  
Konzernergebnis**

Dem HUGO BOSS Konzern ist es im Geschäftsjahr 2014 trotz herausfordernder konjunktureller und branchenspezifischer Lage gelungen, seinen Wachstumskurs fortzusetzen. Die effektive Umsetzung der Konzernstrategie sorgte dafür, dass HUGO BOSS auch im Geschäftsjahr 2014 Umsatz und Konzernergebnis auf neue Höchstwerte steigern konnte. Allerdings blieb die Entwicklung leicht hinter den ursprünglichen Erwartungen zurück. Maßgeblich dafür war ein schwächeres Wachstum des konzerneigenen Einzelhandels gegen Jahresende.

#### UMSATZENTWICKLUNG

03|01 UMSATZENTWICKLUNG (in Mio. EUR)

2014		2.571,6
2013		2.432,1
2012		2.345,9
2011		2.058,8
2010		1.729,4

Im Geschäftsjahr 2014 erzielte HUGO BOSS einen Konzernumsatz in Höhe von 2.572 Mio. EUR. Damit lag die Umsatzentwicklung in Konzernwährung um 6 % über dem Niveau des Vorjahres (2013: 2.432 Mio. EUR). Wechselkursschwankungen glichen sich im Jahresverlauf aus und blieben ohne Einfluss auf die Konzernumsatzentwicklung. So verzeichnete HUGO BOSS im abgelaufenen Geschäftsjahr auch in lokalen Währungen einen Umsatzanstieg von 6 % gegenüber dem Vorjahr.

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

<b>Q4/2014</b>		<b>683,6</b>
Q4/2013		649,0
<b>Q3/2014</b>		<b>716,5</b>
Q3/2013		657,9
<b>Q2/2014</b>		<b>558,9</b>
Q2/2013		531,7
<b>Q1/2014</b>		<b>612,6</b>
Q1/2013		593,5

Die **unterjährige Umsatzentwicklung** reflektiert insbesondere den steigenden Umsatzanteil des konzerneigenen Einzelhandels. Der Umsatz im ersten Quartal konnte dank zweistelliger Zuwächse im eigenen Einzelhandel um 3 % auf 613 Mio. EUR zulegen (Q1 2013: 593 Mio. EUR). In lokalen Währungen belief sich das Umsatzwachstum auf 6 %. Trotz herausfordernder Vorgaben der Gesamtwirtschaft und der nur langsam anziehenden Konsumtätigkeit beschleunigte sich das Umsatzwachstum im zweiten Quartal. Mit 559 Mio. EUR übertraf der Konzernumsatz das Niveau der Vergleichsperiode um 5 % (Q2 2013: 532 Mio. EUR), was einem währungsbereinigten Umsatzanstieg von 8 % entspricht. Auch im dritten Quartal setzte HUGO BOSS seinen Wachstumskurs fort. Zum Umsatzanstieg in Höhe von 9 % auf 717 Mio. EUR trugen somit sowohl der konzern-eigene Einzelhandel als auch das Großhandels-geschäft bei (Q3 2013: 658 Mio. EUR). Auch währungsbereinigt belief sich das Umsatzwachstum im dritten Quartal auf 9 %. Das schwächere Wachstum des konzern-eigenen Einzelhandels zum Jahresende wurde durch das anziehende Ordergeschäft mit Großhandelspartnern teilweise ausgeglichen. Mit 684 Mio. EUR lag der Umsatz im vierten Quartal des Geschäftsjahres 2014 um 5 % über dem Vorjahreswert (Q4 2013: 649 Mio. EUR). Währungsbereinigt konnte ein Umsatzwachstum von 3 % verzeichnet werden.

**Unterjährige Umsatz-  
entwicklung reflektiert  
veränderte Saisonalität  
des Geschäftsmodells**

## UMSATZ NACH REGIONEN

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

	2014	In % des Umsatzes	2013	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs- bereinigte Veränderung in %
Europa <sup>1</sup>	1.566,5	61	1.457,3	60	7	7
Amerika	586,6	23	570,1	24	3	4
Asien/Pazifik	360,8	14	346,8	14	4	7
Lizenzen	57,7	2	57,9	2	0	0
<b>GESAMT</b>	<b>2.571,6</b>	<b>100</b>	<b>2.432,1</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

<sup>1</sup> Inklusiv Naheer Osten und Afrika.

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

	2014	2013	2012	2011	2010
Europa <sup>1</sup>	1.566,5	1.457,3	1.378,0	1.245,4	1.073,2
Amerika	586,6	570,1	558,7	454,8	380,7
Asien/Pazifik	360,8	346,8	352,7	309,3	230,4
Lizenzen	57,7	57,9	56,5	49,3	45,1
<b>GESAMT</b>	<b>2.571,6</b>	<b>2.432,1</b>	<b>2.345,9</b>	<b>2.058,8</b>	<b>1.729,4</b>

<sup>1</sup> Inklusiv Naheer Osten und Afrika.

### Währungsbereinigtes Umsatzwachstum in allen Regionen

Auch im Geschäftsjahr 2014 konnte HUGO BOSS in allen drei Regionen währungsbereinigte Umsatzzuwächse verzeichnen. Der Umsatz in der **Region Europa** inklusive Naheer Osten und Afrika konnte in Berichtswährung um 7 % auf 1.567 Mio. EUR gesteigert werden (2013: 1.457 Mio. EUR). In einem schwierigen Marktumfeld stiegen die Umsätze auch in lokalen Währungen um 7 %. Zweistellige Umsatzzuwächse in Großbritannien und auf der Iberischen Halbinsel trugen zu dieser Entwicklung bei. In der **Region Amerika** stieg der Umsatz in Berichtswährung um 3 % auf 587 Mio. EUR (2013: 570 Mio. EUR). In lokalen Währungen konnte insbesondere aufgrund des Wachstums in den USA und Mittel- und Südamerika ein Anstieg von 4 % verzeichnet werden. Der Umsatz in der **Region Asien/Pazifik** lag in Berichtswährung mit 361 Mio. EUR 4 % über dem Vorjahresniveau (2013: 347 Mio. EUR). In lokalen Währungen erhöhte sich der Umsatz um 7 % gegenüber dem Vorjahr. Dieses Wachstum wurde durch Umsatzzuwächse in allen Märkten getragen. → **Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente**

## UMSATZ NACH VERTRIEBSKANÄLEN

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

	2014	In % des Umsatzes	2013	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs- bereinigte Veränderung in %
Konzerneigener Einzelhandel	1.471,3	57	1.314,1	54	12	12
DOS	976,4	38	874,0	36	12	12
Outlet	427,1	16	378,6	15	13	13
Online	67,8	3	61,5	3	10	10
Großhandel	1.042,6	41	1.060,1	44	-2	-1
Lizenzen	57,7	2	57,9	2	0	0
<b>GESAMT</b>	<b>2.571,6</b>	<b>100</b>	<b>2.432,1</b>	<b>100</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

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

	2014	2013	2012	2011	2010
Konzerneigener Einzelhandel	1.471,3	1.314,1	1.149,7	924,2	691,1
DOS	976,4	874,0	757,6	617,7	447,7
Outlet	427,1	378,6	343,2	273,6	223,7
Online	67,8	61,5	48,9	32,9	19,7
Großhandel	1.042,6	1.060,1	1.139,7	1.085,3	993,2
Lizenzen	57,7	57,9	56,5	49,3	45,1
<b>GESAMT</b>	<b>2.571,6</b>	<b>2.432,1</b>	<b>2.345,9</b>	<b>2.058,8</b>	<b>1.729,4</b>

Der **konzerneigene Einzelhandel (Retail)** trug im Geschäftsjahr 2014 erneut mit zweistelligen Wachstumsraten zur Umsatzentwicklung bei. Vor allem der Ausbau eigener Einzelhandelsaktivitäten mittels Neueröffnungen und Übernahmen führte im Berichtszeitraum zu einem Umsatzanstieg sowohl in lokalen Währungen als auch in Berichtswährung von 12 % auf 1.471 Mio. EUR (2013: 1.314 Mio. EUR). Auf vergleichbarer Fläche, also unter Einbezug vor dem 31. Dezember 2012 eröffneter oder übernommener Einzelhandelsflächen, lagen die Umsätze im konzerneigenen Einzelhandel in Konzernwährung 3 % über dem Niveau des Vorjahres. Währungsbereinigt stiegen die Umsätze ebenfalls um 3 %. Der Anteil des konzerneigenen Einzelhandels am Konzernumsatz wurde weiter ausgebaut und lag im abgelaufenen Geschäftsjahr bei 57 % (2013: 54 %).

Der Umsatz über **konzerneigene Einzelhandelsflächen (DOS)** konnte im Berichtszeitraum um 12 %, währungsbereinigt ebenfalls um 12 %, auf 976 Mio. EUR (2013: 874 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** trugen mit einem Umsatzwachstum in Konzernwährung von 13 % auf 427 Mio. EUR zur positiven Umsatzentwicklung des konzerneigenen Einzelhandels bei (2013: 379 Mio. EUR). Dies entspricht

**Umsatzzuwächse von 3 % auf vergleichbarer Fläche unterstützen Wachstum im eigenen Einzelhandel**

**Zweistellige Umsatzzuwächse der konzerneigenen Einzelhandelsflächen (DOS)**

einem währungsbereinigten Anstieg von ebenfalls 13 %. Die über den konzerneigenen **Online-Einzelhandel** erzielten Umsätze stiegen im Geschäftsjahr 2014 sowohl in lokalen Währungen wie auch in Berichtswährung um 10 % auf 68 Mio. EUR (2013: 61 Mio. EUR).

**Leicht rückläufige  
Umsatzentwicklung im  
Großhandelskanal**

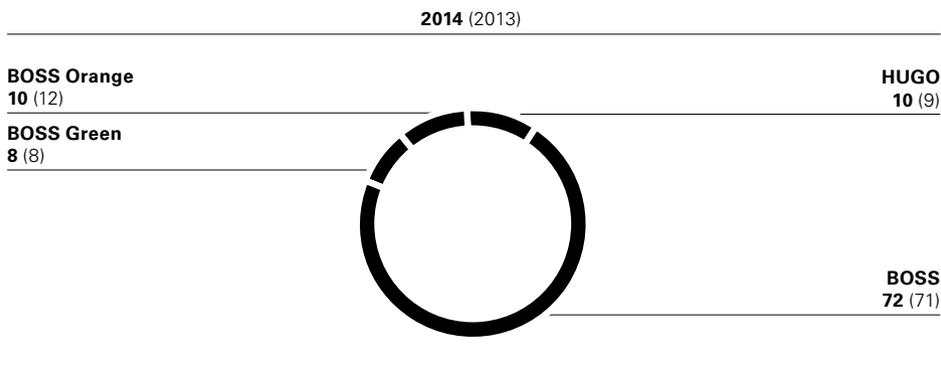
Die Umsätze im **Großhandelskanal** lagen im Geschäftsjahr 2014 in Berichtswährung um 2 % unter dem Niveau des Vorjahres und summierten sich auf 1.043 Mio. EUR (2013: 1.060 Mio. EUR). Der währungsbereinigte Umsatzrückgang betrug 1 %. Die Übernahme bisher durch Großhandelspartner geführter Verkaufsflächen verursachte eine Umsatzverschiebung vom Großhandelsgeschäft hin zum konzerneigenen Einzelhandel. Des Weiteren trug die Konsolidierung des Kundenportfolios und die damit verbundene rückläufige Geschäftsentwicklung mit kleineren Handelspartnern zu dieser Entwicklung bei. Im Geschäft mit großen Department-Store-Partnern verzeichnete HUGO BOSS hingegen solide Zuwächse. Ursächlich dafür war eine gute Entwicklung der Vororder. Das Replenishment, mit dem HUGO BOSS auf kurzfristige Nachfragesteigerungen der Handelspartner reagieren kann, wies im abgelaufenen Geschäftsjahr allerdings eine leicht rückläufige Entwicklung auf. Der Anteil des Großhandelskanals am Konzernumsatz verminderte sich von 44 % im Vorjahr auf 41 % im Geschäftsjahr 2014.

**Umsatzentwicklung im  
Lizenzgeschäft stabil**

Das **Lizenzgeschäft** entwickelte sich im Geschäftsjahr 2014 stabil. Die von Partnern hergestellten Produkte umfassen unter anderem Düfte, Brillen und Uhren. Der Umsatz mit externen Lizenznehmern lag wie im Vorjahr bei 58 Mio. EUR (2013: 58 Mio. EUR). Die Lizenzeinnahmen für Düfte waren im Vergleich zum Vorjahr leicht rückläufig. Ein zweistelliges Wachstum bei Damendüften wurde durch rückläufige Lizenzeinnahmen im Herrenduftbereich ausgeglichen. Bei den Lizenzeinnahmen für Uhren konnte hingegen ein zweistelliger Umsatzanstieg verzeichnet werden. Der Anteil des Lizenzgeschäfts am Konzernumsatz lag unverändert bei 2 %.

**UMSATZ NACH MARKEN**

03|07 UMSATZ NACH MARKEN (in %)



**Kernmarke BOSS  
auf währungsbereinigter  
Basis mit 8 %  
Umsatzzuwachs**

Im Geschäftsjahr 2014 verzeichnete die Kernmarke **BOSS** ein Umsatzwachstum von 7 % im Vergleich zum Vorjahr und erzielte einen Umsatz in Höhe von 1.858 Mio. EUR (2013: 1.735 Mio. EUR). Auf währungsbereinigter Basis entspricht dies einem Anstieg von 8 %. Die Markenlinie **BOSS Green** konnte den Umsatz im selben Zeitraum sowohl in lokalen

Währungen wie auch in Berichtswährung um 12 % auf 210 Mio. EUR (2013: 187 Mio. EUR) steigern. Die Umsätze der Markenlinie **BOSS Orange** lagen mit 260 Mio. EUR um 8 % unter dem Niveau des Vergleichszeitraums (2013: 283 Mio. EUR), währungsbereinigt um 7 %, wohingegen die Marke **HUGO** mit 243 Mio. EUR ein Umsatzwachstum von 7 % im Vorjahresvergleich aufwies (2013: 227 Mio. EUR). Auf währungsbereinigter Basis wurde bei Letzterer ein Zuwachs von 8 % verzeichnet.

Der Umsatz mit **Herrenmode** lag im Berichtszeitraum um 5 % über dem Niveau des Vorjahres und summierte sich auf 2.283 Mio. EUR (2013: 2.169 Mio. EUR). Auf währungsbereinigter Basis wurde ein Umsatzwachstum von 6 % verzeichnet. Dies entspricht einem Anteil am Gesamtumsatz von unverändert 89 % (2013: 89 %). Der Umsatz mit **Damenmode** konnte überproportional gesteigert werden, in Berichtswährung um 10 %, in lokalen Währungen um 11 %, und lag bei 289 Mio. EUR (2013: 263 Mio. EUR). Die Wachstumsraten der von Artistic Director Jason Wu verantworteten BOSS Womenswear lagen im Vergleich dazu noch höher. Diese Entwicklung entsprach der positiven Kundenresonanz auf die vorgestellten Kollektionen und wurde von ausgeweiteten Markenkommunikationsaktivitäten und einer damit verbundenen gewachsenen Markenwahrnehmung unterstützt. 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 2014 mit 5.123 Mio. EUR insbesondere aufgrund der positiven Entwicklung des konzernerneigenen Einzelhandels um 2 % über dem Wert des Vorjahres (2013: 5.014 Mio. EUR). Der Markenumsatz ergibt sich als Summe der über den konzernerneigenen Einzelhandel erzielten Umsätze und der auf Retailbasis hochgerechneten Umsätze sowohl mit Großhandelspartnern als auch der HUGO BOSS Lizenzpartner.

#### ENTWICKLUNG DER AUFTRAGSLAGE

HUGO BOSS richtet seine Vertriebsaktivitäten und sein Geschäftsmodell immer stärker auf den eigenen Einzelhandel aus. Aufgrund des dadurch erzielten, überdurchschnittlichen Wachstums im eigenen Einzelhandel ist der Umsatzanteil des Großhandelskanals rückläufig. Insofern verliert das Vorordergeschäft, also der Verkauf im Vorfeld bestellter Ware an Großhandelspartner, für die Entwicklung der Gesamtgeschäftslage an Bedeutung, obwohl sein Umsatzanteil im Großhandelsbereich im vergangenen Jahr unverändert blieb.

Bezogen auf den Gesamtumsatz des Konzerns ging der **Anteil des klassischen Ordergeschäfts** im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 32 % (2013: 34 %) zurück. Um seine Produktion dennoch bestmöglich zu planen, bezieht HUGO BOSS dementsprechend neben dem Ordereingang vor allem die Entwicklung im eigenen Einzelhandel in die Mengenplanung ein.

#### ANZAHL KONZERNEIGENER EINZELHANDELSGESCHÄFTE

Im Geschäftsjahr 2014 erhöhte sich die Gesamtzahl der eigenen **Einzelhandelsgeschäfte** inklusive Outletgeschäften um netto 31 auf 1.041 (2013: 1.010). Mit einem Anstieg um netto 17 Standorte entfiel der Großteil der Expansion auf freistehende Geschäfte. Die Gesamtverkaufsfläche der eigenen Einzelhandelsgeschäfte stieg dabei um 4 % auf rund 140.000 Quadratmeter (31. Dezember 2013: 135.000 Quadratmeter). :// [www.hugoboss.com/](http://www.hugoboss.com/)

**Store Locator**

**Damenmode mit  
zweistelligem  
Umsatzanstieg**

**Anstieg des  
Markenumsatzes**

**Bedeutung des  
Ordergeschäfts sinkt  
aufgrund steigenden  
Umsatzanteils des  
eigenen Einzelhandels**

**Konzernerneigenes  
Einzelhandelsnetz-  
werk wächst 2014 um  
netto 31 Geschäfte**



und Taiwan übernahm HUGO BOSS insgesamt 15 bisher von Großhandelspartnern geführte Verkaufspunkte. Unter Berücksichtigung der Schließung von 25 meist kleineren Standorten ergibt sich ein Nettoanstieg von acht auf nunmehr 242 eigene Einzelhandelsgeschäfte in dieser Region (2013: 234).

Zusätzlich werden weltweit rund 6.550 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 rund 7.600 Verkaufspunkten in 130 Ländern erwerben. → **Hauptstandorte/Weltweite Marktpresenz**

## ERTRAGSLAGE

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

	2014	In % des Umsatzes	2013	In % des Umsatzes	Veränderung in %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>2.571,6</b>	<b>100,0</b>	<b>2.432,1</b>	<b>100,0</b>	<b>6</b>
Umsatzkosten	-872,5	-33,9	-852,5	-35,1	-2
<b>Rohhertrag</b>	<b>1.699,1</b>	<b>66,1</b>	<b>1.579,6</b>	<b>64,9</b>	<b>8</b>
Vertriebs- und Marketingaufwendungen	-994,9	-38,7	-891,6	-36,7	-12
Verwaltungsaufwendungen	-236,2	-9,2	-228,5	-9,4	-3
Sonstige betriebliche Aufwen- dungen und Erträge	-19,3	-0,8	-3,3	-0,1	>-100
<b>EBIT</b>	<b>448,7</b>	<b>17,4</b>	<b>456,2</b>	<b>18,7</b>	<b>-2</b>
Zinsergebnis	-4,5	-0,2	-14,4	-0,6	69
Übrige Finanzposten	-7,1	-0,3	-8,3	-0,3	14
<b>Finanzergebnis</b>	<b>-11,6</b>	<b>-0,5</b>	<b>-22,7</b>	<b>-0,9</b>	<b>49</b>
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>437,1</b>	<b>16,9</b>	<b>433,5</b>	<b>17,8</b>	<b>1</b>
Ertragsteuern	-102,6	-4,0	-100,1	-4,1	-2
<b>Konzernergebnis</b>	<b>334,5</b>	<b>13,0</b>	<b>333,4</b>	<b>13,7</b>	<b>0</b>
Davon entfallen auf:					
Anteilseigner des Mutter- unternehmens	333,3	12,9	329,0	13,5	1
Nicht beherrschende Anteile	1,2	0,1	4,4	0,2	-73
<b>Ergebnis je Aktie (in EUR)<sup>1</sup></b>	<b>4,83</b>		<b>4,77</b>		<b>1</b>
<b>EBITDA</b>	<b>571,5</b>	<b>22,2</b>	<b>561,4</b>	<b>23,1</b>	<b>2</b>
Sondereffekte	-19,3	-0,8	-3,3	-0,1	>-100
<b>EBITDA vor Sondereffekten</b>	<b>590,8</b>	<b>23,0</b>	<b>564,7</b>	<b>23,2</b>	<b>5</b>
<b>Ertragsteuerquote in %</b>	<b>23</b>		<b>23</b>		

<sup>1</sup> Verwässertes und unverwässertes Ergebnis je Aktie.





der inländischen und ausländischen Gesellschaften des HUGO BOSS Konzerns wirkten sich im Geschäftsjahr 2014 neutral auf den Konzernsteuersatz aus. Das **Konzernergebnis** lag im abgelaufenen Geschäftsjahr mit 437 Mio. EUR leicht über dem Wert des Vorjahres (2013: 433 Mio. EUR). Der auf Anteilseigner entfallende Konzerngewinn stieg um 1 % auf 333 Mio. EUR (2013: 329 Mio. EUR). Der Ergebnisanteil anderer Gesellschafter in Höhe von 1 Mio. EUR bezieht sich im Wesentlichen auf den 40 %-Anteil der Rainbow-Gruppe an den „Joint-Venture“-Gesellschaften in China, den HUGO BOSS Ende Juni vollständig übernahm (2013: 4 Mio. EUR).

---

**03|14 ERGEBNIS JE AKTIE** (in EUR)

2014		4,83
2013		4,77
2012		4,44
2011		4,12
2010		2,73

Das Ergebnis je Aktie verbesserte sich im Vergleich zum Vorjahr um 1 % auf 4,83 EUR (2013: 4,77 EUR).

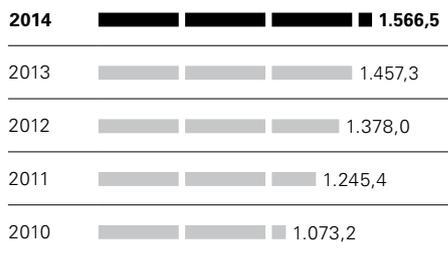
**DIVIDENDE UND ERGEBNISVERWENDUNG**

Das Geschäftsjahr 2014 der HUGO BOSS AG schloss mit einem Jahresüberschuss von 292 Mio. EUR ab (2013: 211 Mio. EUR). Der Bilanzgewinn betrug nach Einstellung in die Gewinnrücklagen 255 Mio. EUR (2013: 235 Mio. EUR). Vor dem Hintergrund einer **ertragsorientierten Ausschüttungspolitik** werden Aufsichtsrat und Vorstand der Hauptversammlung vorschlagen, eine **Dividende von 3,62 EUR je Aktie** (2013: 3,34 EUR je Aktie) für das Geschäftsjahr 2014 auszuschütten. Dies entspricht einem Betrag von 250 Mio. EUR (2013: 231 Mio. EUR). Des Weiteren wird der Hauptversammlung vorgeschlagen, den auf eigene Anteile entfallenden Dividendenbetrag in Höhe von 5 Mio. EUR auf neue Rechnung vorzutragen (2013: 5 Mio. EUR).

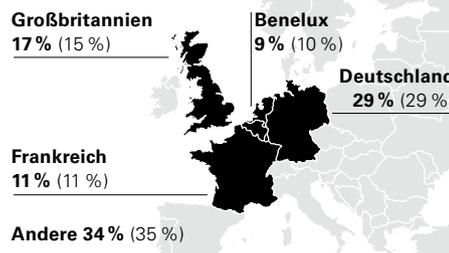
## UMSATZ- UND ERTRAGSENTWICKLUNG DER GESCHÄFTSSEGMENTE

### EUROPA

03|15 UMSATZ EUROPA  
(in Mio. EUR)



03|16 UMSATZANTEILE EUROPA 2014  
(2013)



Der **Umsatz** in der **Region Europa** inklusive Naher Osten und Afrika konnte im Geschäftsjahr 2014 in lokalen Währungen wie auch in Berichtswährung um 7 % auf 1.567 Mio. EUR gesteigert werden (2013: 1.457 Mio. EUR).

Die Umsätze im **konzerneigenen Einzelhandel** konnten in der Region Europa im abgelaufenen Geschäftsjahr um 14 % auf 851 Mio. EUR gesteigert werden (2013: 747 Mio. EUR). Dies entspricht einem Anstieg von 13 % in lokalen Währungen. Zu dieser positiven Entwicklung trugen neben der fortgesetzten Flächenexpansion insbesondere die gesteigerte Produktivität bestehender Einzelhandelsflächen bei. Der Umsatz mit Kunden des **Großhandels** erhöhte sich in lokalen Währungen wie auch in Berichtswährung um 1 % auf 716 Mio. EUR (2013: 710 Mio. EUR). Diese Entwicklung war insbesondere auf das anziehende Ordergeschäft in der zweiten Jahreshälfte zurückzuführen.

Der Umsatz in **Deutschland** lag mit 448 Mio. EUR 7 % über dem Niveau des Vorjahres (2013: 417 Mio. EUR). Ein zweistelliges Wachstum im konzerneigenen Einzelhandel sowie ein Umsatzanstieg im Großhandelskanal trugen zu dieser Entwicklung bei. In **Großbritannien** verzeichneten sowohl der konzerneigene Einzelhandel als auch das Geschäft mit Großhandelspartnern zweistellige Umsatzzuwächse. So lag der Umsatz in Großbritannien in Berichtswährung mit 262 Mio. EUR um 22 % über dem Wert der Vorperiode (2013: 215 Mio. EUR). In lokaler Währung entspricht dies einem Umsatzanstieg von 16 %. In **Frankreich** lag der Umsatz mit 171 Mio. EUR um 3 % über dem Vorjahresniveau (2013: 166 Mio. EUR), wobei ein zweistelliges Wachstum im konzerneigenen Einzelhandel einen Rückgang im Großhandelskanal kompensieren konnte. Bedingt durch die fortgesetzte Konsolidierung im Großhandelskanal lagen die Umsätze in den **Beneluxstaaten** mit 145 Mio. EUR um 6 % unter dem Niveau des Vorjahres (2013: 153 Mio. EUR). Der konzerneigene Einzelhandel entwickelte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr jedoch auch in diesem Markt positiv. Das Geschäft in **Osteuropa** entwickelte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr ebenfalls positiv. So verzeichnete HUGO BOSS auf diesem Wachstumsmarkt ein zweistelliges Umsatzwachstum in lokalen Währungen.

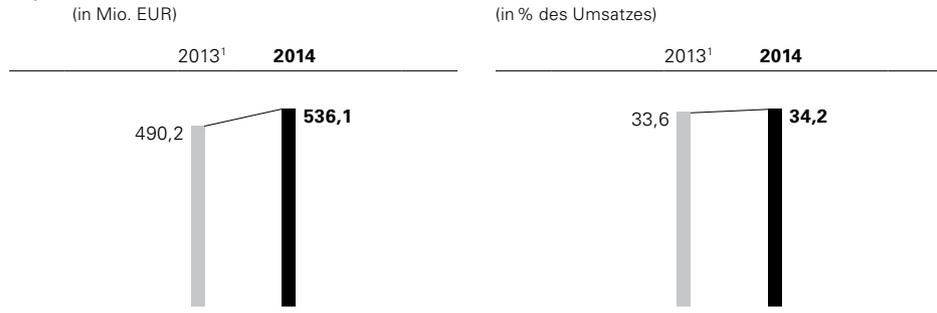
**Fortgeführte Transformation des Geschäftsmodells und gesteigerte Flächenproduktivität**

**Großbritannien bleibt der am stärksten wachsende Kernmarkt innerhalb der Region**

**Konjunkturbelebung  
unterstützt Umsatz-  
wachstum in Spanien**

In **Südeuropa** konnte HUGO BOSS im Geschäftsjahr 2014 Umsatzzuwächse sowohl in **Italien** als auch auf der **Iberischen Halbinsel** erzielen. Zweistellige Wachstumsraten im konzerneigenen Einzelhandel wie auch im Großhandelskanal führten insbesondere auf der Iberischen Halbinsel zu einem deutlichen Umsatzanstieg.

**03|17 ERGEBNISENTWICKLUNG EUROPA**



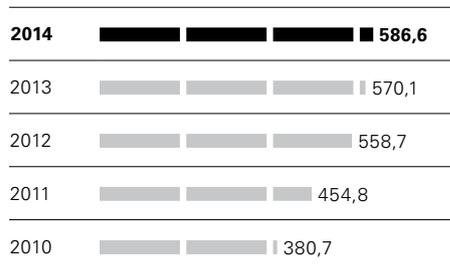
<sup>1</sup>Die Vorjahresangaben weichen aufgrund einer Reallokation von Kostenstellen zwischen den Corporate Units und Europa von den im Vorjahr berichteten Werten ab.

**Anstieg des Rohertrags  
bedingt verbessertes  
Segmentergebnis der  
Region Europa**

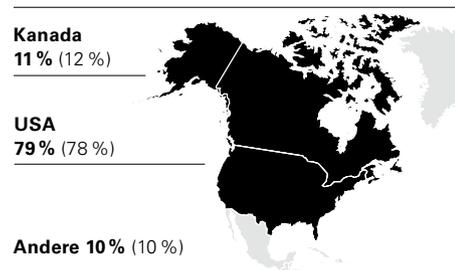
Das **Segmentergebnis** der Region Europa lag mit 536 Mio. EUR um 9 % über dem Niveau des Vorjahres (2013: 490 Mio. EUR). Die Rohertragsmarge konnte aufgrund des Wachstums des konzerneigenen Einzelhandels sowie der Reduzierung von Preisnachlässen in diesem Vertriebskanal gesteigert werden. Höhere Vertriebs- und Marketingaufwendungen konnten durch die Steigerung des Rohertrags kompensiert werden. Die bereinigte EBITDA-Marge lag mit 34,2 % um 60 Basispunkte über dem Vorjahresniveau (2013: 33,6 %).

**AMERIKA**

**03|18 UMSATZ AMERIKA**  
(in Mio. EUR)



**03|19 UMSATZANTEILE AMERIKA 2014**  
(2013)



In der **Region Amerika** stieg der **Umsatz** in Berichtswährung um 3 % im Vergleich zum Vorjahr auf 587 Mio. EUR (2013: 570 Mio. EUR). In lokalen Währungen entspricht dies einem Umsatzzuwachs von 4 %.

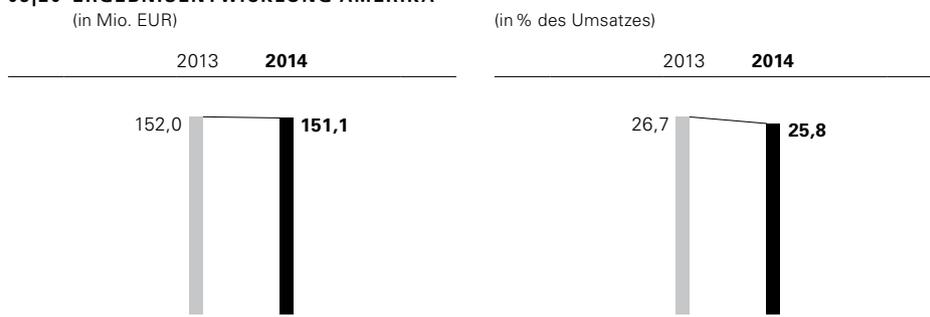
Der Umsatz im **konzerneigenen Einzelhandel** konnte im Geschäftsjahr 2014 um 11 % gesteigert werden und belief sich auf 326 Mio. EUR (2013: 293 Mio. EUR). Dies entspricht einem währungsbereinigten Anstieg von 13 %. Unterstützt von der fortgeführten Expansion in diesem Vertriebskanal trugen alle Märkte der Region mit zweistelligem Umsatzwachstum zu dieser Entwicklung bei. Im **Großhandelskanal** wurden im gleichen Zeitraum 261 Mio. EUR umgesetzt (2013: 277 Mio. EUR). Der Umsatz in diesem Absatzkanal verringerte sich somit in Konzernwährung um 6 %, in lokalen Währungen um 5 %. Insbesondere in den USA führten die im Geschäftsjahr 2013 getätigten Übernahmen bisher durch Großhandelspartner geführter Verkaufsflächen zu einer Umsatzverschiebung vom Großhandelsgeschäft hin zum konzerneigenen Einzelhandel.

**Zuwächse im konzerneigenen Einzelhandel kompensieren Entwicklung im Großhandel**

In den **USA** erhöhte sich der Umsatz in lokalen Währungen wie auch in Berichtswährung um 4 % und summierte sich nach Ablauf der zwölf Monate auf 463 Mio. EUR (2013: 447 Mio. EUR). Ein zweistelliges Umsatzwachstum im konzerneigenen Einzelhandel konnte die gegenläufige Entwicklung im Großhandelsgeschäft dabei mehr als kompensieren. Die Umsätze in **Kanada** lagen in Berichtswährung mit 67 Mio. EUR 3 % unter dem Niveau des Vorjahres (2013: 68 Mio. EUR). Unterstützt durch die Entwicklung im konzerneigenen Einzelhandel konnten die Umsätze in lokaler Währung jedoch auch in diesem Markt um 5 % zulegen. In **Mittel- und Südamerika** stiegen die Umsätze um 5 % in Berichtswährung auf 57 Mio. EUR (2013: 55 Mio. EUR). Trotz einer Verlangsamung des Wirtschaftswachstums in dieser Region konnte hier ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum von 10 % erzielt werden.

**Umsätze in den USA legen währungsbereinigt um 4 % zu**

**03|20 ERGEBNISENTWICKLUNG AMERIKA**



Das **Segmentergebnis** der Region Amerika lag mit 151 Mio. EUR um 1 % unter dem Vorjahresniveau (2013: 152 Mio. EUR). Die verbesserte Rohertragsmargenentwicklung wurde durch den Anstieg der Vertriebs- und Marketingaufwendungen aufgrund der Expansion des konzerneigenen Einzelhandels kompensiert. Die bereinigte EBITDA-Marge lag in dieser Region mit 25,8 % um 90 Basispunkte unter der des Vorjahres (2013: 26,7 %).

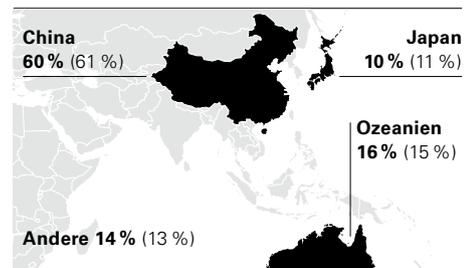
**Segmentergebnis der Region Amerika leicht unter Vorjahresniveau**

## ASIEN/PAZIFIK

### 03 | 21 UMSATZ ASIEN/PAZIFIK (in Mio. EUR)



### 03 | 22 UMSATZANTEILE ASIEN/PAZIFIK 2014 (2013)



### HUGO BOSS übernimmt vollständige Kontrolle über sein Storenetz in China und Macau

HUGO BOSS betreibt sein Storenetz in China und Macau seit dem 30. Juni 2014 komplett in Eigenregie. Auf Grundlage der erzielten Übereinkunft hat HUGO BOSS den verbleibenden 40 %-Anteil an dem im Juli 2010 mit der Rainbow-Gruppe gegründeten „Joint Venture“ zum 30. Juni 2014 übernommen. Der Konzern erlangte damit die volle Kontrolle über die 55 Stores, die bislang vom „Joint Venture“ auf dem chinesischen Festland und in Macau betrieben wurden. Bis auf den Wegfall der Ergebnisanteile der Rainbow-Gruppe ergaben sich keine Auswirkungen auf die Umsatz- und Ertragslage des HUGO BOSS Konzerns im Geschäftsjahr 2014. → Konzernanhang, Akquisition nicht beherrschender Anteile ohne Kontrollwechsel

Im Geschäftsjahr 2014 lag der **Umsatz** in der **Region Asien/Pazifik** in Berichtswährung mit 361 Mio. EUR um 4 % über dem Vorjahresniveau (2013: 347 Mio. EUR). In lokalen Währungen erhöhte sich der Umsatz um 7 %.

### Zweistelliges Umsatzwachstum im konzern-eigenen Einzelhandel

Im **konzerneigenen Einzelhandel** verzeichnete die Region einen Umsatzanstieg in Berichtswährung von 7 % auf 295 Mio. EUR (2013: 274 Mio. EUR). In lokalen Währungen entspricht dies einem Wachstum von 10 % gegenüber dem Vorjahr. Der Umsatz mit Kunden des **Großhandels** lag in Konzernwährung mit 66 Mio. EUR um 8 % unter dem Vorjahresniveau (2013: 72 Mio. EUR), was einem währungsbereinigten Rückgang von 7 % entspricht.

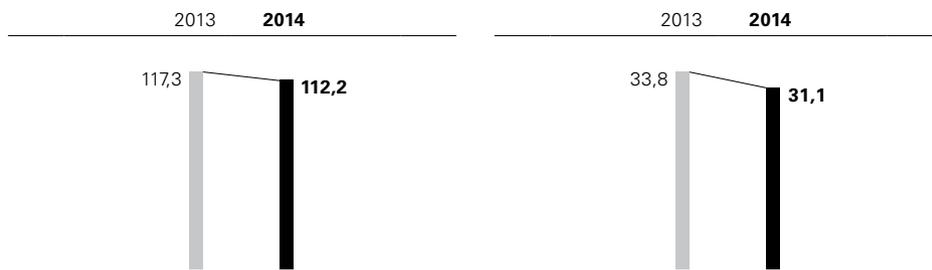
### Währungsbereinigtes Umsatzwachstum in allen Einzelmärkten

Mit 215 Mio. EUR lagen die Umsätze in **China** um 2 % über dem Niveau des Vorjahres (2013: 211 Mio. EUR). Auch der währungsbereinigte Umsatzanstieg betrug 2 %. Das weiterhin schwierige Einzelhandelsumfeld belastete hier die Umsatzentwicklung. In **Ozeanien** lag der Umsatz mit 57 Mio. EUR um 6 % über dem Niveau des Vorjahres (2013: 53 Mio. EUR). Negative Währungseffekte belasteten auch hier die Umsatzentwicklung. Unterstützt durch deutliche Produktivitätsfortschritte im eigenen Einzelhandel konnte währungsbereinigt ein Umsatzanstieg von 13 % verzeichnet werden. Der Umsatz in **Japan** lag mit 38 Mio. EUR 3 % unter dem Niveau des Vorjahres (2013: 39 Mio. EUR), was jedoch einem währungsbereinigten Umsatzanstieg von 5 % entspricht.

**03|23 ERGEBNISENTWICKLUNG ASIEN/PAZIFIK**

(in Mio. EUR)

(in % des Umsatzes)



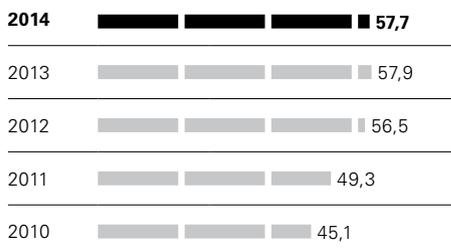
Das **Segmentergebnis** der Region Asien/Pazifik lag mit 112 Mio. EUR um 4 % unter dem Vorjahresniveau (2013: 117 Mio. EUR). Ein überproportionaler Anstieg der Vertriebs- und Marketingaufwendungen, insbesondere aufgrund der Expansion des konzerneigenen Einzelhandels, war der Haupttreiber dieser Entwicklung. Die bereinigte EBITDA-Marge in dieser Region lag mit 31,1 % um 270 Basispunkte unter dem Vorjahresniveau (2013: 33,8 %).

**Segmentergebnis der Region Asien/Pazifik leicht unter Vorjahresniveau**

**LIZENZEN**

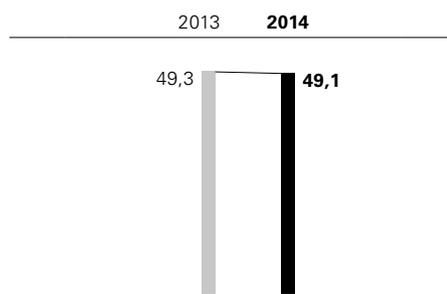
**03|24 UMSATZ LIZENZEN**

(in Mio. EUR)



**03|25 ERGEBNISENTWICKLUNG LIZENZEN**

(in Mio. EUR)



Das **Lizenzgeschäft** entwickelte sich im Geschäftsjahr 2014 stabil. Die von Partnern hergestellten Produkte umfassen unter anderem Düfte, Brillen und Uhren. Der Umsatz mit externen Lizenznehmern lag wie im Vorjahr bei 58 Mio. EUR (2013: 58 Mio. EUR). Die Lizenzeinnahmen für Düfte waren im Vergleich zum Vorjahr leicht rückläufig. Ein zweistelliges Wachstum bei Damendüften wurde durch rückläufige Lizenzeinnahmen im Herrenduftbereich ausgeglichen. Bei den Lizenzeinnahmen für Uhren konnte hingegen ein zweistelliger Umsatzanstieg verzeichnet werden.

**Stabile Entwicklung des Lizenzgeschäfts**

Das **Ergebnis des Segments** Lizenzen lag mit 49 Mio. EUR auf dem Niveau des Vorjahres (2013: 49 Mio. EUR).

## VERMÖGENSLAGE

Die Entwicklung der bilanziellen Kennzahlen des Konzerns war im Geschäftsjahr 2014 insbesondere durch die Expansion des konzerneigenen Einzelhandels geprägt. So führten Investitionen in das Vertriebsnetz zu einem Anstieg des Anlage- und Vorratsvermögens. Die Effizienz des kurzfristigen Kapitaleinsatzes, definiert als Verhältnis von kurzfristigem operativen Nettovermögen zum Umsatz, lag zum Bilanzstichtag über dem zum Jahresende 2013 erreichten Niveau.

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

AKTIVA	2013	2014
Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	34	32
Vorräte	29	30
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	15	15
Sonstige Vermögenswerte	14	15
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	8	8
<b>GESAMT</b>	100	100
<b>AKTIVA (in Mio. EUR)</b>	1.501,3	1.661,8

..II Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz, S. 157

### Erhöhtes Vorrats- und Anlagevermögen bedingen Anstieg der Bilanzsumme

Die **Bilanzsumme** stieg zum Ende des Geschäftsjahres 2014 um 11 % auf 1.662 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 1.501 Mio. EUR). Diese Veränderung wurde insbesondere durch einen Anstieg der Vorräte und des Anlagevermögens im Zuge der Expansion des konzerneigenen Einzelhandels getrieben. Der **Anteil der kurzfristigen Vermögenswerte** erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr auf 60 % (31. Dezember 2013: 59 %). Der **Anteil der langfristigen Aktiva** sank entsprechend von 41 % im Vorjahr auf 40 % zum 31. Dezember 2014.

### Anstieg des Anlagevermögens aufgrund von Einzelhandelsinvestitionen

Das **Anlagevermögen** stieg zum Ende des Berichtszeitraums um 5 % auf 531 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 508 Mio. EUR). Ursächlich hierfür waren Investitionen in den Ausbau und die Aufwertung des konzerneigenen Einzelhandels. → **Finanzlage, Investitionen**

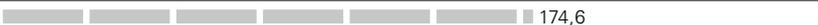
**03|27 VORRÄTE ZUM 31. DEZEMBER** (in Mio. EUR)

<b>2014</b>		<b>507,4</b>
2013		440,8
2012		421,2
2011		450,2
2010		377,3

Die **Vorräte** stiegen zum 31. Dezember 2014 um 15 % auf 507 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 441 Mio. EUR). Bereinigt um Wechselkurseffekte stieg das Vorratsvermögen im Vorjahresvergleich um 8 %. Das höhere Vorratsvolumen war insbesondere durch die weitere Expansion im konzerneigenen Einzelhandel bedingt.

**Expansion im konzerneigenen Einzelhandel bedingt Anstieg der Vorräte**

**03|28 FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN ZUM 31. DEZEMBER** (in Mio. EUR)

<b>2014</b>		<b>250,5</b>
2013		226,2
2012		214,9
2011		174,6
2010		133,4

Die **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 11 % auf 251 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 226 Mio. EUR). Bereinigt um Wechselkurseffekte entspricht dies einem Anstieg von 7 %. Der Anstieg ist im Wesentlichen durch einen im Vergleich zum Vorjahr höheren Anteil von Auslieferungen im Großhandelsgeschäft am Ende der Berichtsperiode sowie höheren Forderungen in Zusammenhang mit dem Ausbau des Konzessionsmodells getrieben.

**Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen**

Die **sonstigen Vermögenswerte** erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr um 17 % auf 243 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 207 Mio. EUR). Diese Entwicklung ist überwiegend auf höhere Erstattungsansprüche aus Retouren sowie einen Anstieg der aktiven latenten Steuern aufgrund zusätzlicher temporärer Differenzen zurückzuführen. → **Konzernanhang, Textziffer 7**

Die **Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente** beliefen sich zum Bilanzstichtag auf 129 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 119 Mio. EUR). Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf die positive Entwicklung des Free Cash Flows zurückzuführen.

03|29 BILANZSTRUKTUR ZUM 31. DEZEMBER (in %)

PASSIVA	2013	2014
Eigenkapital	49	51
Rückstellungen und latente Steuern	11	12
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	16	15
Sonstige Verbindlichkeiten	12	12
Finanzverbindlichkeiten	12	10
<b>GESAMT</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>PASSIVA (in Mio. EUR)</b>	<b>1.501,3</b>	<b>1.661,8</b>

..II Für absolute Zahlen siehe Konzernbilanz, S. 157

**Eigenkapitalquote steigt auf 51 %**

Das Eigenkapital erhöhte sich zum Bilanzstichtag um 14 % auf 844 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 740 Mio. EUR). Somit stieg die **Eigenkapitalquote** zum Bilanzstichtag auf 51 % (31. Dezember 2013: 49 %).

Die **Rückstellungen und latenten Steuern** lagen mit 196 Mio. EUR um 15 % über dem Vorjahresniveau (31. Dezember 2013: 170 Mio. EUR). Darin enthalten sind Rückstellungen für Pensionen und andere Personalaufwendungen in Höhe von 91 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 83 Mio. EUR). Sonstige Rückstellungen sind mit 95 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 69 Mio. EUR) und passive latente Steuern mit 10 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 17 Mio. EUR) enthalten. Der Anstieg der sonstigen Rückstellungen ergibt sich im Wesentlichen aus Rückstellungen in Zusammenhang mit der vorzeitigen Vertragsauflösung mit einem Handelsagenten im Nahen Osten sowie der für das erste Halbjahr 2015 geplanten Schließung des Produktionsstandortes in Cleveland, Ohio. → Konzernanhang, Textziffer 25

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

2014	255,0
2013	235,3
2012	227,6
2011	225,1
2010	188,0

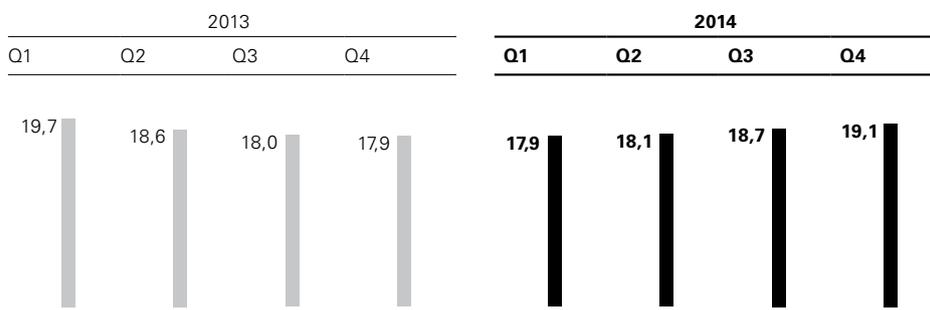
**Höhere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen**

Die **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen** erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr volumenbedingt um 8 % auf 255 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 235 Mio. EUR). Währungsbereinigt entspricht dies einem Anstieg von 6 %.

Die **sonstigen Verbindlichkeiten** erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 10 % auf 195 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 176 Mio. EUR) und enthalten neben Umsatzsteuerschulden und ausstehenden Sozialversicherungsbeiträgen im Wesentlichen abgegrenzte Schulden aus Mietverpflichtungen für den konzerneigenen Einzelhandel sowie für Urlaubsansprüche, Löhne und Gehälter. Der Veränderung zum Vorjahr ergibt sich hauptsächlich aus einer Erhöhung der abgegrenzten Schulden aus Mietverpflichtungen sowie höheren Umsatzsteuerschulden.

Die Summe der **kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten** verringerte sich zum Bilanzstichtag um 4 % auf 172 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 179 Mio. EUR). Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf die im Vergleich zum Vorjahr geringere Inanspruchnahme des Konsortialkredits in Höhe von 100 Mio. EUR zurückzuführen (31. Dezember 2013: 111 Mio. EUR). Neben den in Anspruch genommenen Tranchen des Konsortialkredits enthalten die Finanzverbindlichkeiten negative Marktwerte von Zins- und Währungssicherungsgeschäften in Höhe von insgesamt 8 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 3 Mio. EUR).

**03|31 KURZFRISTIGES OPERATIVES NETTOVERMÖGEN** (in % des Umsatzes)



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 dieser Kennzahl ein. Im Vergleich zum Vorjahr erhöhte sich das kurzfristige operative Nettovermögen um 16 % auf 503 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 432 Mio. EUR). Der Anstieg der Vorräte sowie der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen waren der Haupttreiber dieser Entwicklung. Der Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen konnte dies nur teilweise kompensieren. Der gleitende Durchschnitt des **kurzfristigen operativen Nettovermögens im Verhältnis zum Umsatz** auf Basis der letzten vier Quartale lag mit 19,1 % um 120 Basispunkte über dem Niveau des Vorjahres (2013: 17,9 %).

**Kurzfristiges operatives Nettovermögen in % des Umsatzes über Vorjahresniveau**

## FINANZLAGE

**Angesichts seiner starken Innenfinanzierungskraft und der langfristig zu vorteilhaften Konditionen abgeschlossenen Finanzierung durch einen Konsortialkredit ergaben sich für den Konzern im Geschäftsjahr 2014 keine wesentlichen Finanzierungsaktivitäten. Die Steigerung des Free Cashflows unterstützte den Abbau der Nettofinanzverbindlichkeiten auf nunmehr 36 Mio. EUR. Mit einem Wert von 135 Mio. EUR lagen die Investitionen unter dem Vorjahreswert.**

### FINANZMANAGEMENT UND FINANZIERUNGSGRUNDSÄTZE

Das wichtigste Ziel des **Finanzmanagements** von HUGO BOSS ist es, die Finanzkraft des Konzerns durch ausreichende Liquiditätsreserven langfristig sicherzustellen.

#### **Zentrale Bündelung des weltweiten Finanzmanagements**

Das konzernweite Finanzmanagement umfasst dabei die Konzernfinanzierung, das Cash- und Liquiditätsmanagement, das Management von Marktpreisrisiken sowie von Kreditausfallrisiken. Es ist im Konzern zentral in der Konzern-Treasuryabteilung organisiert. 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. Auf diese Weise können Größenvorteile genutzt und Kapitalkosten optimiert werden. 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, gibt die HUGO BOSS AG in Ausnahmefällen Garantien oder Patronatserklärungen ab.

Im Rahmen des Cash- und Liquiditätsmanagements optimiert und zentralisiert die Konzern-Treasuryabteilung Zahlungsströme und stellt die konzernweite Liquidität sicher. Die wichtigste Liquiditätsquelle des Konzerns stellen dabei die Mittelzuflüsse aus der operativen Geschäftstätigkeit der einzelnen Konzerngesellschaften dar.

Mithilfe effizienter **Cash-Management-Systeme** werden Liquiditätsüberschüsse einzelner Konzernunternehmen genutzt, um den Finanzbedarf anderer zu decken (Cash-Pooling). Durch diesen konzerninternen Finanzausgleich wird der externe Finanzierungsbedarf reduziert und der Nettozinsaufwand gesenkt.

## FREMDKAPITALAUSSTATTUNG UND FINANZIERUNGSSTRUKTUR

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

→ **Konzernanhang, Textziffer 27 und Textziffer 30**

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 syndizierten Kredit in Höhe von 450 Mio. EUR und mit einer Laufzeit von fünf Jahren. Er besteht aus einer festen Tranche in Höhe von 100 Mio. EUR und einer revolvingierenden Tranche von 350 Mio. EUR. Zum Bilanzstichtag war lediglich die feste Tranche in Anspruch genommen worden.

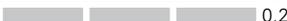
In ihrer Funktion als „In-House-Bank“ stellt die HUGO BOSS International B.V. diese Mittel über konzerninterne Darlehen den Konzerngesellschaften mit erhöhtem Finanzierungsbedarf zur Verfügung. Diese Darlehen werden in der Landeswährung der jeweiligen Vertriebsgesellschaft begeben und haben größtenteils den Charakter eines Kontokorrentkredits. Darüber hinaus ermöglichen Abzweiglinien der revolvingierenden Tranche, Kreditziehungen in Fremdwährungen vorzunehmen. Zur weiteren Liquiditätssicherung verfügt der Konzern über bilaterale Kreditlinien im Gesamtvolumen von 111 Mio. EUR, von denen zum 31. Dezember 2014 67 Mio. EUR beansprucht wurden. Neben den ungenutzten Kreditlinien in Höhe von 394 Mio. EUR verfügt der Konzern zum Bilanzstichtag über 129 Mio. EUR liquide Mittel, von denen 10 Mio. EUR auf Termingeldkonten mit einer Laufzeit von bis zu drei Monaten angelegt sind.

**Konsortialkredit sichert langfristig finanzielle Flexibilität**

## 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 27**

### 03|32 FINANZIERUNGSSTÄRKE ZUM 31. DEZEMBER<sup>1</sup>

2014		0,1
2013		0,1
2012		0,2
2011		0,3
2010		0,6

<sup>1</sup> Nettoverschuldung/EBITDA vor Sondereffekten.

Zum 31. Dezember 2014 lag HUGO BOSS hier wie bereits in den vorangegangenen Geschäftsjahren deutlich unter dem maximal zulässigen Höchstwert. Zum Bilanzstichtag befindet sich die Kennzahl zur Finanzierungsstärke mit einem Wert von 0,1 auf dem Niveau des Vorjahres.

**Finanzierungsstärke auf Vorjahresniveau**



Der **Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit** lag mit 127 Mio. EUR unter dem Vorjahresniveau (2013: 186 Mio. EUR). Im Vorjahreszeitraum sorgten die Investitionen in das neue Liegwarenlager sowie der Erwerb von sonstigen Geschäftseinheiten für einen erhöhten Mittelabfluss.

**Rückgang des Mittelabflusses aus Investitionstätigkeit**

Der **Free Cashflow**, der sich aus dem Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit und aus dem Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit ermittelt, erhöhte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr um 38 Mio. EUR auf 268 Mio. EUR (2013: 230 Mio. EUR).

Der **Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit** summierte sich im Geschäftsjahr 2014 auf insgesamt 262 Mio. EUR (2013: 363 Mio. EUR) und war im Wesentlichen durch die Dividendenausschüttung in Höhe von 230 Mio. EUR geprägt (2013: 215 Mio. EUR). Der Erwerb des verbleibenden 40 %-Anteils an den „Joint-Venture“-Gesellschaften in China und Macau führte zu einem Mittelabfluss in Höhe von 19 Mio. EUR. Im Vorjahr führten Refinanzierungsaktivitäten zu einem erhöhten Mittelabfluss.

**Dividenden-ausschüttung prägt Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit**

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

2014	128,6
2013	119,2
2012	254,6
2011	200,4
2010	294,9

Der **Zahlungsmittelbestand** belief sich zum Bilanzstichtag auf 129 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 119 Mio. EUR).

**NETTOVERSCHULDUNG**

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

2014	35,7
2013	57,0
2012	130,4
2011	149,1
2010	201,1

**Verbesserung der Nettoverschuldung**

Die **Nettoverschuldung** als Summe aller Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten abzüglich der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente verbesserte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2014 um 37 % auf 36 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 57 Mio. EUR).

Die Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten lagen mit 164 Mio. EUR leicht unter dem Vorjahresniveau (31. Dezember 2013: 176 Mio. EUR).

**INVESTITIONEN**

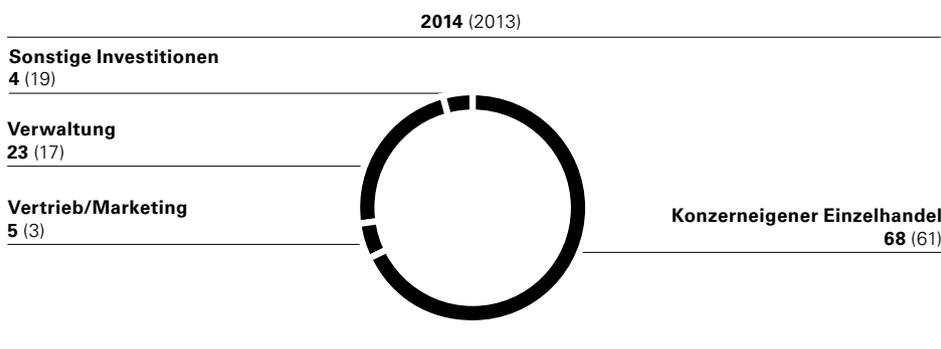
**03|36 INVESTITIONEN** (in Mio. EUR)



**HUGO BOSS investiert 135 Mio. EUR im Geschäftsjahr 2014**

HUGO BOSS hat im abgelaufenen Geschäftsjahr insgesamt 135 Mio. EUR in Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände investiert. Die Investitionssumme hat sich damit um 27 % gegenüber dem Vorjahr reduziert (2013: 185 Mio. EUR). Der Rückgang ist im Wesentlichen durch die im Vorjahreszeitraum getätigten Investitionen in die Erweiterung der Logistikkapazitäten begründet, die in diesem Jahr nicht wieder anfielen.

**03|37 INVESTITIONEN NACH FUNKTIONSBEREICHEN** (in %)



**Eigener Einzelhandel bildet Schwerpunkt der Investitionen**

Mit einem Anteil von 68 % am Gesamtinvestitionsvolumen bildete die **weltweite Expansion und Modernisierung des konzerneigenen Einzelhandels** auch weiterhin den Schwerpunkt der Investitionstätigkeit im abgelaufenen Geschäftsjahr (2013: 61 %). Dies entspricht einer Investitionssumme von 92 Mio. EUR (2013: 113 Mio. EUR).

Die Investitionen in **Neueröffnungen** konzerneigener Einzelhandelsgeschäfte beliefen sich im Geschäftsjahr 2014 auf 48 Mio. EUR (2013: 75 Mio. EUR). In der Region Europa wurden unter anderem Flagship-Stores in Rom und Mailand sowie Einzelhandelsgeschäfte in

Marseille, Berlin und Moskau eröffnet. In der Region Amerika konnten attraktive Standorte in Metropolen wie Washington, D. C., und Vancouver hinzugewonnen werden. Darüber hinaus sind in der Region Asien/Pazifik die Eröffnung eines Flagship-Stores in Hongkong sowie Neueröffnungen in Sydney und Osaka hervorzuheben.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden weltweit 44 Mio. EUR in die **Renovierung und Modernisierung** bestehender Einzelhandelsstandorte investiert (2013: 38 Mio. EUR). Die Investitionen entfielen insbesondere auf die Region Europa. Hier standen die Modernisierung zweier Stores in London sowie in Zürich im Vordergrund. In mehreren Fällen erweiterte der Konzern im Zuge von Modernisierungen die Grundfläche der Stores durch die Übernahme benachbarter Verkaufsflächen.

**Modernisierung eigener Einzelhandelsstandorte steigt**

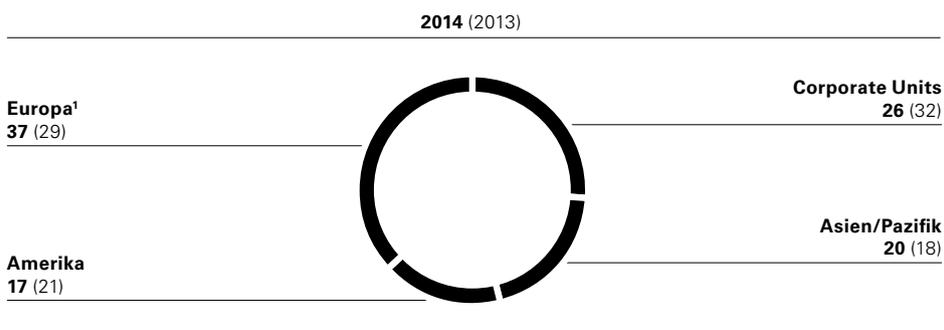
Investitionen in die **Produktions-, Logistik- und Vertriebsstruktur** sowie in **Forschung und Entwicklung** beliefen sich 2014 auf 12 Mio. EUR (2013: 41 Mio. EUR). Der Rückgang ist im Wesentlichen durch die im Vorjahreszeitraum getätigten Investitionen in die Erweiterung der Logistikkapazitäten begründet.

Die Investitionen in den **Verwaltungsbereich** beliefen sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 31 Mio. EUR (2013: 32 Mio. EUR). Darin enthalten sind insbesondere Investitionen in die IT-Infrastruktur in Höhe von 21 Mio. EUR (2013: 16 Mio. EUR).

Die kumulierten Abschreibungen auf das Anlagevermögen unter Berücksichtigung von aktivierten Eigenleistungen betragen 688 Mio. EUR (2013: 603 Mio. EUR). → **Konzernanhang, Textziffer 11 und 12**

Die bestehenden Verpflichtungen aus begonnenen Investitionsvorhaben beliefen sich zum 31. Dezember 2014 auf 1 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 2 Mio. EUR). → **Konzernanhang, Textziffer 33**

**03|38 INVESTITIONEN NACH REGIONEN** (in %)



<sup>1</sup> Inklusive Naher Osten und Afrika.

## 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 der 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 einschließlich 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 Abs. 2 Satz 3 AktG einer Höhe von 10 % 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.

### **KURZFRISTIGE 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 Prozentanteil 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.

### **LANGFRISTIGE 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 2014 auf 4.434 TEUR (2013: 5.211 TEUR). Davon entfielen 3.682 TEUR auf die fixen Gehaltsbestandteile inklusive Nebenleistungen (2013: 3.466 TEUR), die im Berichtsjahr 2014 vollständig zur Auszahlung kamen.

In der Gesamtvergütung für das Geschäftsjahr 2014 ist (anders als im Vorjahr) kein Jahresbonus enthalten. Der Jahresbonus entfällt, wenn hinsichtlich der für seine Bemessung festgelegten Zielgröße Trade Net Working Capital ein bestimmter, oberhalb des Jahresziels liegender Prozentsatz erreicht oder überschritten wird. Für das Geschäftsjahr 2014 wurde dieser Prozentsatz überschritten.

Die Gesamtvergütung des Geschäftsjahres 2014 enthält einen Betrag für kurzfristig variable Vergütung in Höhe von 752 TEUR. Dieser entfällt auf die tatsächliche Zielerreichung für den Jahresbonus 2013 und ergibt sich als Differenz aus der im Jahr 2014 erfolgten Auszahlung in Höhe von 1.607 TEUR und dem im Vorjahr zurückgestellten Betrag in Höhe von 855 TEUR. Für langfristig variable Vergütung (Mehrjahresboni 2013–2015 sowie 2014–2016) ist aufgrund der dreijährigen Bemessungsgrundlage anders als im Vorjahr kein Betrag in der Gesamtvergütung des Jahres enthalten. Im Vorjahr enthielt die Gesamtvergütung einen Betrag in Höhe von 890 TEUR, welcher sich als Differenz aus der tatsächlichen Zielerreichung des Mehrjahresbonus 2010–2012 und dem im Vorjahr anteilig zurückgestellten Betrag ergab.

Im Geschäftsjahr 2014 erhielt der Vorstand eine Abschlagszahlung in Höhe von insgesamt 2.844 TEUR (2013: 0 TEUR) auf den Mehrjahresbonus für das Geschäftsjahr 2013, dessen endgültige Bemessung sich nach der Zielerreichung für den Mehrjahreszeitraum 2013–2015 richtet.

## 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.

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

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

### 03|39 PENSIONSAUFWENDUNGEN (in TEUR)

	2014	2013
Service Costs (IFRS)	2.148	1.638
Barwert Rückstellung (IFRS) nach Saldierung des Planvermögens	10.466	4.432
Aufwand erdiente Pensionszusagen (HGB)	2.206	3.908
Barwert Rückstellung (HGB) nach Saldierung des Planvermögens	1.515	411

## SONSTIGE ANGABEN

Ehemalige Vorstandsmitglieder und deren Hinterbliebene erhielten im Jahr 2014 Gesamtbezüge in Höhe von 197 TEUR (2013: 3.967 TEUR). Im abgelaufenen Geschäftsjahr enthalten die Gesamtbezüge keine 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“ (2013: 3.774 TEUR).

## 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, ausgezahlt. Mitglieder des Aufsichtsrats, die nur während eines Teils des Geschäftsjahres dem Aufsichtsrat oder einem Ausschuss angehört haben, erhalten für jeden angefangenen Monat ihrer Tätigkeit eine zeitanteilige Vergütung. Mitgliedern des Aufsichtsrats werden Auslagen, die im Zusammenhang mit der Ausübung des Mandats entstehen, erstattet. Eine etwaige Umsatzsteuer wird von der Gesellschaft vergütet, soweit die Mitglieder des Aufsichtsrats berechtigt sind, die Umsatzsteuer der Gesellschaft gesondert in Rechnung zu stellen, und dieses Recht ausüben. Der Aufsichtsrat erhielt für seine Tätigkeit im Jahr 2013 Gesamtbezüge in Höhe von 2.134 TEUR. Für das Jahr 2014 betragen die Gesamtbezüge voraussichtlich 2.209 TEUR, darin enthalten ist eine Rückstellung für den variablen Anteil in Höhe von 1.454 TEUR (2013: 1.408 TEUR), 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 2014 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. Die zugehörigen Stimmrechtsmitteilungen sind im Internet unter [group.hugoboss.com/de/investor-relations/kapitalmarktnachrichten](http://group.hugoboss.com/de/investor-relations/kapitalmarktnachrichten) verfügbar und finden sich zudem im Jahresabschluss der HUGO BOSS AG für das Geschäftsjahr 2014.

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

Im Geschäftsjahr 2014 erhielt die HUGO BOSS AG 16 Stimmrechtsmitteilungen gemäß §§ 21 Abs. 1, 22 WpHG. Die zugehörigen Stimmrechtsmitteilungen sind im Internet unter **[group.hugoboss.com/de/investor-relations/kapitalmarktnachrichten](http://group.hugoboss.com/de/investor-relations/kapitalmarktnachrichten)** verfügbar und finden sich zudem im Jahresabschluss der HUGO BOSS AG für das Geschäftsjahr 2014.

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 MIT DER MÖGLICHKEIT DES BEZUGSRECHTSAUSSCHLUSSES**

Der Vorstand der HUGO BOSS AG kann mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis 12. Mai 2019 das Grundkapital um bis zu 35.200.000,00 EUR durch Ausgabe von bis zu 35.200.000 neuen, auf den Namen lautenden Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen einmal oder mehrmals erhöhen (Genehmigtes Kapital). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu.

Der Vorstand wird jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrates das Bezugsrecht der Aktionäre bis zu maximal 20 % des Grundkapitals (a) zum Ausgleich von Spitzenbeträgen, (b) bei Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen und (c) in dem Fall auszuschließen, wenn der Ausgabepreis der neuen Aktien bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlagen den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabepreises, die möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet, wobei in diesem Fall (c) die ausgegebenen Aktien unter Anrechnung eventuell

unter Bezugsrechtsausschluss nach § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG veräußerter eigener Aktien insgesamt 10 % des Grundkapitals weder im Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch im Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung überschreiten dürfen.

**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**

Der Vorstand ist auf Grund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 21. Juni 2010 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 Vorstandsmitglied 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 ist in erster Linie der Erreichung der finanziellen und strategischen Unternehmensziele verpflichtet. Somit verfolgt sie nicht nur das Ziel der Bestandssicherung, sondern vielmehr einer nachhaltigen Erhöhung des Unternehmenswertes. Durch ein wirksames Risikomanagement wird gewährleistet, dass Unsicherheiten und daraus resultierende 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. Das frühzeitige Erkennen von Risiken und eine unmittelbare Bewertung möglicher Auswirkungen ist jedoch nur der erste Schritt, der die Grundlage für die Entwicklung effektiver Maßnahmen zur aktiven Risikosteuerung bildet. Somit fördert das Risikomanagement im zweiten Schritt verantwortungsbewusstes Handeln und leistet einen wichtigen Wertbeitrag.

### RISIKOMANAGEMENT

**Konzern einheitliche  
Standards sichern  
erfolgreiches  
Risikomanagement**

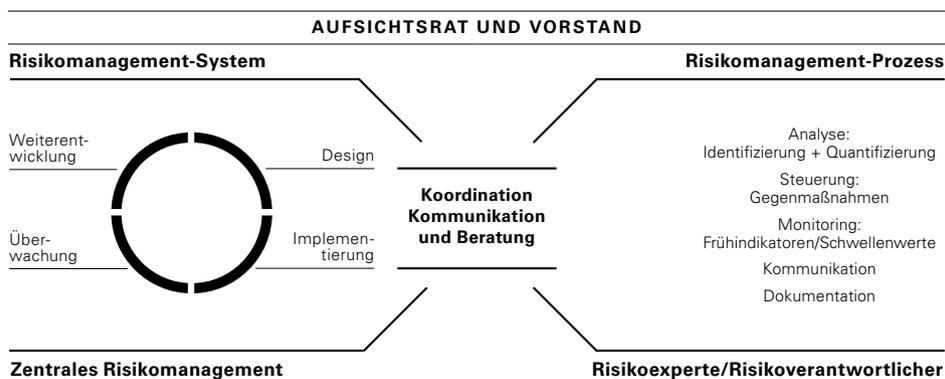
Die Basis eines erfolgreichen Risikomanagements stellen konzern einheitliche Standards für den systematischen Umgang mit Risiken dar. Diese werden für den HUGO BOSS Konzern im Rahmen der Risikopolitik durch den Vorstand festgelegt und in einem konzernweit gültigen Risikohandbuch dokumentiert, das allen Mitarbeitern online zur Verfügung steht. Risiken sind als potenzielle negative Abweichungen vom geplanten operativen Ergebnis (EBIT) bzw. bei Steuer- und Zinsrisiken vom Cashflow definiert. Festgelegte Grenzwerte beschreiben die Risikotragfähigkeit des HUGO BOSS Konzerns und ermöglichen eine Einordnung der Risiken in Risikostufen von „gering“ bis „hoch“. Die Identifikation und Bewertung 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 sowie eingeleiteten Maßnahmen werden nach einheitlicher Methodik 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 erkennen, analysieren, überwachen und gegebenenfalls mit risikominimierenden Maßnahmen steuern zu können, ist für die Koordination des konzernweiten Risikomanagements ein eigenständiges Team am Hauptsitz der HUGO BOSS AG verantwortlich. Es entwickelt die Instrumente des Risikomanagement-Systems weiter und stellt sicher, dass Risiken unternehmensweit systematisch 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 kontinuierlichem Austausch mit allen Risikoverantwortlichen und ist somit stets über aktuelle Entwicklungen informiert. Auf der anderen Seite berichtet es 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.

Die Verantwortung für die Risikoidentifikation und -analyse, den adäquaten Umgang mit Unsicherheiten und die Umsetzung wirksamer risikoreduzierender Maßnahmen liegt dezentral in den jeweiligen Unternehmensbereichen beziehungsweise Tochtergesellschaften, in denen die Risiken auftreten. Hierzu sind je Bereich jeweils ein Risikoexperte sowie ein Risikoverantwortlicher („Risk Owner“) definiert.

**Dezentrale Risikosteuerung in den Unternehmensbereichen**

03|40 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

**Differenzierte Risikoquantifizierung durch Szenariobetrachtung**

operative Ergebnis (EBIT) oder den Cashflow andererseits. Das jeweilige Nettorisiko als tatsächliches Risikopotenzial ergibt sich aus dem Bruttorisiko abzüglich der Effekte getroffener Maßnahmen zur Reduzierung oder Vermeidung der identifizierten Risiken.

### 03|41 BEWERTUNGSKRITERIEN DER UNTERNEHMENSRISENEN

Eintrittswahrscheinlichkeit		Ausmaß der finanziellen Auswirkung
<b>unwahrscheinlich</b>	<b>≤ 20 %</b>	<b>gering</b>
<b>möglich</b>	<b>&gt; 20–40 %</b>	<b>moderat</b>
<b>wahrscheinlich</b>	<b>&gt; 40–60 %</b>	<b>wesentlich</b>
<b>sehr wahrscheinlich</b>	<b>&gt; 60 %</b>	<b>hoch</b>

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. Bei Letzteren stehen weniger präventive Maßnahmen, sondern die Entwicklung von Notfallplänen im Fokus, die nach Risikoeintritt eine schnelle Wiederherstellung des operativen Betriebs unterstützen. Zusätzlich zu der auf die zwölfmonatige Planperiode abgestellten Risikoquantifizierung wird auch eine mittelfristige Risikotendenz ermittelt. Dieser Indikator wird dafür verwendet, die Entwicklung adäquater Gegenmaßnahmen für ansteigende Risiken 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 Revisionsystems befasst sich darüber hinaus der vom Aufsichtsrat eingerichtete Prüfungsausschuss („Audit Committee“), auch unter Einbeziehung der Wirtschaftsprüfer. Im Rahmen der Jahresabschlussprüfung wird durch den Wirtschaftsprüfer geprüft, 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 organisatorischen Hauptrisikokategorie zugeordnet.

03 | 42 RISIKOBEREICHE

EXTERNE RISIKEN	STRATEGISCHE RISIKEN	FINANZIELLE RISIKEN	OPERATIVE RISIKEN	ORGANISATORISCHE RISIKEN
Gesamtwirtschaft	Kollektion und Branche	Finanzierung und Liquidität	Lieferanten und Beschaffungsmärkte	IT
Geopolitische Entwicklungen	Marken und Corporate Image	Zinsänderungen	Qualität	Personal
Produktpiraterie	Investitionen	Währungskurse	Logistik	Facilities
Umwelt und Gesundheit		Kontrahenten	Vertrieb	Recht
Wettbewerbsumfeld		Steuern		Governance und Compliance
		Pensionsrückstellungen		Arbeits-sicherheit und Gesundheitsschutz

**BEURTEILUNG DER RISIKOSITUATION DURCH DIE UNTERNEHMENSLEITUNG**

Um ein möglichst präzises Bild der Gesamtrisikoposition des HUGO BOSS Konzerns zu erhalten erfolgt die Aggregation der Einzelrisiken anhand zweier alternativer Methoden. Die Addition aller Schadenerwartungswerte innerhalb der fünf oben beschriebenen Risikokategorien zeigt zunächst, dass das größte Exposure auch weiterhin von den operativen Risiken ausgeht. Verglichen mit der letzten Berichterstattung zum Ende des Geschäftsjahrs 2013 hat sich die Gesamtrisikoposition insgesamt leicht erhöht. Diese Entwicklung lässt sich mit den weltweiten Unsicherheiten erklären, die im Verlauf des Jahres 2014 spürbar zugenommen haben.

03 | 43 ENTWICKLUNG UND ZUSAMMENSETZUNG GESAMTRISIKOPOSITION

Risikokategorie	Entwicklung	Erwartungswert
Externe Risiken	→	
Strategische Risiken	→	
Finanzielle Risiken	↗	
Operative Risiken	→	
Organisatorische Risiken	→	
<b>Gesamtrisiko</b>	→	

Mithilfe eines Monte-Carlo-Simulationsverfahrens werden die Wahrscheinlichkeitsverteilungen einzelner Risiken zu einer Wahrscheinlichkeitsverteilung eines möglichen Gesamtschadens zusammengeführt. Dabei wird eine große repräsentative Anzahl denkbarer risikobedingter Zukunftsszenarien per Zufallsauswahl berechnet, in denen jeweils gemäß ihrer Eintrittswahrscheinlichkeiten bestimmte Risiken eintreten und andere nicht. So können über alle Simulationsläufe nicht nur durchschnittliche Schadenshöhen, sondern auch, innerhalb beliebig wählbarer Konfidenzintervalle, maximale jährliche Schadenswerte ermittelt werden. Diese sogenannten Value-at-Risk-Kennzahlen werden dem Eigenkapital des Unternehmens gegenübergestellt, um die Risikotragfähigkeit beurteilen zu können. Das Ergebnis dieser Analyse zeigt, dass das Eigenkapital des HUGO BOSS Konzerns alle simulierten risikobedingten Schadenswerte, auch in den strengsten Konfidenzintervallen, übersteigt.

Basierend auf den 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.

Im Folgenden werden die wichtigsten Risiken, denen sich der HUGO BOSS Konzern im Geschäftsjahr 2015 ausgesetzt sieht, näher beschrieben. Die dargestellten Risiken betreffen sowohl die operativen Segmente als auch die Corporate Units des HUGO BOSS Konzerns. Grundsätzlich ist nicht vollständig auszuschließen, dass weitere latente Risiken oder solche, die aktuell als unwesentlich eingeschätzt werden, die Unternehmensentwicklung zukünftig über das angegebene Maß hinaus beeinträchtigen. Ungeachtet der eingeleiteten Maßnahmen zur Steuerung der identifizierten Risiken bleiben bei allen unternehmerischen Aktivitäten Restrisiken bestehen, die auch durch ein modernes Risikomanagement-System, wie es im HUGO BOSS Konzern implementiert ist, nicht gänzlich vermieden werden können.

#### **EXTERNE RISIKEN**

##### **Gesamtwirtschaftliche 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 2015 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 moderate Auswirkungen auf das geplante Unternehmenswachstum haben. Aufgrund der andauernden Unsicherheiten um die Euro-Schuldenkrise und die sich weiter eintrübenden Konjunkturaussichten in China schätzt das Management die Eintrittswahrscheinlichkeit als möglich ein. → **Nachtrags- und Prognosebericht, Prognosebericht**

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. Im Verlauf des Jahres 2014 haben mehrere, zum Teil ganz unterschiedliche regionale Krisen und Entwicklungen dieses Risiko erheblich erhöht. Die weiterhin andauernden Spannungen zwischen dem Westen und Russland und die daraus resultierenden Handelseinschränkungen sowie die starke Abwertung des russischen Rubels können neben einem direkten Effekt auf das Russlandgeschäft auch mittelbare Auswirkungen auf weitere europäische Konjunkturerwartungen und mithin auf das Kaufverhalten von Endverbrauchern haben. Darüber hinaus bergen die weltweit zunehmenden Aktivitäten terroristischer Vereinigungen die Gefahr von Nachfragerückgängen in einzelnen Märkten, insbesondere in von Anschlägen betroffenen Metropolen. Der weltweite Vertrieb in über 120 Ländern auf Konzernebene sorgt jedoch für eine natürliche Absicherung gegen unvorteilhafte Entwicklungen in einzelnen Ländern oder Regionen. In den wichtigsten Absatzmärkten des HUGO BOSS Konzerns werden keine wesentlichen Änderungen des regulatorischen oder soziokulturellen Umfelds erwartet. Die politische Situation im Vereinigten Königreich und die Möglichkeit eines dortigen EU-Referendums werden während des Jahres fortlaufend beobachtet, um gegebenenfalls negativen Auswirkungen effektiv gegensteuern zu können. Unerwartete Veränderungen länderspezifischer Rahmenbedingungen in den wichtigsten Absatzmärkten können grundsätzlich zu geringen finanziellen Auswirkungen führen. Aus Sicht des Vorstands wird dies aktuell jedoch aufgrund der getroffenen Maßnahmen als unwahrscheinlich eingestuft.

## **Geopolitische Entwicklungen**

Anbieter hochwertiger Markenartikel, insbesondere im Premium- und Luxussegment, sind seit jeher von Produktpiraterie betroffen. Eine weltweite Zunahme des Vertriebes von Fälschungen wird durch den Verkauf über das Internet verzeichnet. Neben rechtlichen Schutzvorkehrungen und einer engen Zusammenarbeit mit Behörden weltweit hat HUGO BOSS weitreichende organisatorische Maßnahmen getroffen, um Fälle von Produktpiraterie schnell aufzudecken und konsequent verfolgen zu können. Das Risiko unmittelbarer Umsatzausfälle aufgrund eines großen Angebots gefälschter Artikel wird derzeit als gering und unwahrscheinlich eingeschätzt. Durch die latente Gefahr von nachgelagerten Imageverlusten überprüft HUGO BOSS jedoch fortlaufend die Entwicklungen und wird je nach Bedarf weitere Schutzmaßnahmen umsetzen.

## **Produktpiraterie**

Eine global ausgerichtete Wertschöpfungskette unterliegt stets einer Reihe von Risiken, die sich aus Umweltkatastrophen, Epidemien und den Folgen des Klimawandels ergeben können. Die unvorhersehbar starke Verbreitung des Ebola-Virus in Westafrika im Jahr 2014 verdeutlicht das Gefahrenpotenzial eines solchen Ereignisses. Um auf die Auswirkungen von Naturkatastrophen zeitnah und angemessen reagieren zu können, hat der HUGO BOSS Konzern das Notfallmanagementsystem am Hauptsitz überarbeitet und durch eine spezielle Aufbauorganisation ergänzt, die zur Bewältigung von Notfällen bereichsübergreifende Kompetenzen bündelt und eine einheitliche Leitung mit klaren Entscheidungswegen garantiert. Geringe Auswirkungen auf die Zielerreichung können dennoch nicht vollständig ausgeschlossen werden, auch wenn das Management dies als unwahrscheinlich einschätzt.

## **Umwelt- und Gesundheitsrisiken**

**Wettbewerbsumfeld** Der Wettbewerb mit anderen Premium- und Luxusgüterherstellern um das Vertrauen und die Bindung von Endverbrauchern bedeutet im Wesentlichen auch eine Konkurrenz um die besten Einzelhandelsflächen, qualifiziertes Personal sowie Präsenz in entsprechenden Medien. In zunehmend gesättigten Märkten kann ein steigender Wettbewerbsdruck zu höheren Kosten oder geringeren Abverkäufen führen. Der HUGO BOSS Konzern sieht sich im internationalen Wettbewerb jedoch sehr gut aufgestellt, so dass die mit diesem Risiko verbundenen finanziellen Auswirkungen ein sehr geringes Maß nicht übersteigen sollten. Die Realisierung eines solchen Effekts wird vom Vorstand derzeit als unwahrscheinlich angesehen.

**Kollektions- und Branchenrisiken**

**STRATEGISCHE RISIKEN**

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. Zusätzliche Abschreibungen auf planmäßig abgeschriebenenes Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte auf Ebene der konzerneigenen Einzelhandelsgeschäfte, auf sonstige immaterielle Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer (Key Money) sowie auf Geschäfts- oder Firmenwerte, die als Ergebnis der Werthaltigkeitstests vorgenommen werden müssen, bilden in diesem Risikobereich die größte Risikoposition. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Maßnahmen wird das Investitionsrisiko als möglich, jedoch mit geringer finanzieller Auswirkung 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 Kontrahentenrisiken 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 sowie Risiken aus zukünftigen Cash Flows 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 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 refinanziert. Der 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 keine weiteren Abzweiglinien in Anspruch genommen.

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

Daneben enthält der konsortiale Kredit eine sogenannte Change-of-Control-Klausel, die unter den Bedingungen eines Kontrollwechsels den Vertragspartnern zusätzliche Kündigungsrechte einräumt. Dieses Risiko erachtet HUGO BOSS als sehr gering.

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

Zusätzlich zu den Kreditlinien zum 31. Dezember 2014 in Höhe von 561 Mio. EUR verfügte der Konzern zum Bilanzstichtag über liquide Mittel in Höhe von 129 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.

#### **Zinsänderungsrisiken**

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 die Rentabilität, die Liquidität und die 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.

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 133 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 134 Mio. EUR), Zinsderivate

in Höhe von 111 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 111 Mio. EUR) sowie Zahlungsmittelbestände in Höhe von 129 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 119 Mio. EUR) einbezogen. Die Auswirkung von Zinssatzänderungen auf künftige Cashflows ist von dieser Analyse ausgeschlossen.

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 auf +100/–10 Basispunkten geändert. Unter Berücksichtigung der stark gesunkenen Geld- und Kapitalmarktzinsen erachtet HUGO BOSS diese Veränderung als angemessen. Um die Vergleichbarkeit von Berichtsperiode und Vorperiode zu gewährleisten, wurde auch für das Geschäftsjahr 2013 die Verschiebung der Zinsstrukturkurve auf +100/–10 Basispunkte geändert.

**03|44 ZINSENSITIVITÄTEN ZUM 31. DEZEMBER** (in Mio. EUR)

	2014		2013	
	+100 bp	–10 bp	+100 bp	–10 bp
Cashflow-Risiken	0,8	–0,1	0,5	–0,1
Ergebniswirksame Risiken aus Zinsderivaten	0,6	–0,1	0,7	–0,1
<b>Auswirkungen auf das Konzernergebnis</b>	<b>1,4</b>	<b>–0,2</b>	<b>1,2</b>	<b>–0,2</b>
Bilanzwirksame Risiken aus Zinsderivaten	2,3	–0,2	3,1	–0,3
<b>Auswirkungen auf das Konzerneigenkapital</b>	<b>3,7</b>	<b>–0,4</b>	<b>4,3</b>	<b>–0,5</b>

Ein Anstieg des Marktzinsniveaus um 100 Basispunkte zum 31. Dezember 2014 hätte zu einem Ergebnisanstieg von 1,4 Mio. EUR (2013: 1,2 Mio. EUR) und einem Anstieg des Eigenkapitals in Höhe von 3,7 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 4,3 Mio. EUR) geführt. Ein Absinken des Marktzinsniveaus um 10 Basispunkte hätte ein um 0,2 Mio. EUR (2013: 0,2 Mio. EUR) niedrigeres Ergebnis und ein um 0,4 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 0,5 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 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 und Lohnzahlungen 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, der Türkei, 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 grundsätzlich für alle Konzerngesellschaften zentral vorgenommen. Eine Ausnahme hiervon bildet das Transaktionsrisiko für Gehaltszahlungen in Türkischen Lira, das direkt in der Türkei von der lokalen Gesellschaft gesteuert wird.

Das primäre Ziel des Währungsmanagements bei HUGO BOSS 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 Swappeschäfte sowie Plain-Vanilla-Devisenoptionen herangezogen werden. Ziel der Hedging-Strategie ist es, die Auswirkungen von Währungsschwankungen aus bereits bilanzierten Exposures sowie aus zukünftigen Cash Flows 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. Transaktionen werden grundsätzlich 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 und längerfristigem 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.

Der HUGO BOSS Konzern hat auf Basis der Anforderungen des IFRS 7 die Auswirkungen von Veränderungen der wichtigsten Wechselkurse auf Gewinn und Eigenkapital ermittelt. Im Gegensatz zum Vorjahr basiert die Ermittlung des Währungsrisikos nicht nur auf dem bilanziellen Währungsexposure zum 31. Dezember 2014, sondern auch auf den geplanten zukünftigen Cash Flows in Türkischen Lira. Diese Vorgehensweise wird aufgrund der angepassten Sicherungsstrategie des HUGO BOSS Konzerns gewählt, die sowohl auf die Minimierung bilanzieller Risiken als auch auf die Absicherung der zukünftigen Zahlungsströme 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.

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|45 EXPOSURE UND SENSITIVITÄTEN ZUM BILANZSTICHTAG 31. DEZEMBER 2014**  
(in Mio. EUR)

	USD	GBP	AUD	CHF	JPY	HKD	CNY	TRY <sup>1</sup>
<b>Brutto-Währungsexposure</b>	<b>39,3</b>	<b>17,8</b>	<b>28,1</b>	<b>-74,2</b>	<b>27,1</b>	<b>16,0</b>	<b>7,2</b>	<b>7,2</b>
Hedging	-34,8	-11,2	-22,6	21,6	-26,4	-12,9	0,0	12,5
<b>Netto-Währungsexposure</b>	<b>4,5</b>	<b>6,6</b>	<b>5,5</b>	<b>-52,6</b>	<b>0,7</b>	<b>3,1</b>	<b>7,2</b>	<b>19,7</b>
Zugrunde gelegte Volatilität	8,9	8,1	9,9	4,2	10,6	9,1	9,3	14,2
<b>Aufwertung des Euros um Standardabweichung</b>								
Konzernergebnis	-0,3	-0,4	-0,4	1,7	-0,1	-0,2	-0,5	-0,8
Eigenkapital	-0,3	-0,4	-0,4	1,7	-0,1	-0,2	-0,5	-2,2
<b>Abwertung des Euros um Standardabweichung</b>								
Konzernergebnis	0,3	0,4	0,4	-1,7	0,1	0,2	0,5	0,8
Eigenkapital	0,3	0,4	0,4	-1,7	0,1	0,2	0,5	2,2

<sup>1</sup>Das Bruttowährungsexposure stellt auf den Bestand zum Bilanzstichtag ab.

**03|46 EXPOSURE UND SENSITIVITÄTEN ZUM BILANZSTICHTAG 31. DEZEMBER 2013**  
(in Mio. EUR)

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

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 implizite Volatilitäten der einzelnen Fremdwährungen herangezogen. Die Darstellung der Vorperiode wurde zum Zweck der Vergleichbarkeit entsprechend angepasst.

Bei einer Aufwertung des Euros gegenüber den relevanten Fremdwährungsexposures jeweils um die Standardabweichung hätte sich das Konzernergebnis um -1,0 Mio. EUR (2013: 0,5 Mio. EUR) und das Eigenkapital um -2,4 Mio. EUR (2013: 0,5 Mio. EUR) verringert. Bei einer gleichen Abwertung des Euros hätte sich das Konzernergebnis um 1,0 Mio. EUR (2013: -0,5 Mio. EUR) und das Eigenkapital um 2,4 Mio. EUR (2013: -0,5 Mio. EUR) erhöht. Zum Bilanzstichtag waren Derivate mit einem Nominalwert von 12,5 Mio. EUR zur Währungsabsicherung in eine wirksame Sicherungsbeziehung gemäß IAS 39 eingebunden. Wertänderungen werden erfolgsneutral im Eigenkapital abgebildet. Die Sensitivität des Eigenkapitals entspricht damit, anders als im Vorjahr, nicht der des Konzernergebnisses.

Die Ermittlung der für die Sensitivitätsanalyse verwendeten Volatilitäten erfolgt jeweils zum Bilanzstichtag. Die Berücksichtigung der im Januar 2015 durch die Schweizerische Nationalbank erfolgten Aufgabe des Euro-Mindestkurses für den Schweizer Franken in der Sensitivitätsanalyse hätte keine wesentliche Änderung der Risikoeinschätzung nach sich gezogen. Das Management geht davon aus, dass im Geschäftsjahr 2015 weitere Änderungen in den für HUGO BOSS relevanten Währungspaaren wahrscheinlich sind. Das Risiko aus Wechselkursschwankungen und ihr Einfluss auf das Ergebnis des HUGO BOSS Konzerns auf Basis der vorliegenden Sensitivitätsanalyse werden als gering eingestuft.

**Kontrahentenrisiko**

Das Kontrahentenrisiko 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 mit einer geringen finanziellen Auswirkung. → **Konzernanhang, Textziffer 27**

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.

#### **Steuerliche Risiken**

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 Zahlmittelabflüsse 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.

#### **Pensionsrisiken**

→ **Konzernanhang, Textziffer 26**

#### **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.

#### **Beschaffungsmarktverbundene 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 8 % des gesamten Einkaufsvolumens (2013: 7 %). HUGO BOSS vermeidet grundsätzlich Single Sourcing und identifiziert bei Bedarf frühzeitig alternative Lieferanten, die die Warenversorgung im Notfall sicherstellen können. Über ein solches Ausweichszenario konnte der Konzern kurzfristig die Produktion verlagern, als im Jahr 2014 unerwartet militärische Auseinandersetzungen in der Ukraine aufkamen. 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 werden als moderat 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 Prognose von Absatzmengen, Planung von Produktionskapazitäten sowie Allokation von 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**

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 möglich. Der Einfluss auf die Ergebnisentwicklung wird jedoch aufgrund der Bildung von entsprechenden Retourenrückstellungen und der regelmäßigen Überprüfung der berücksichtigten Werte als gering eingestuft. → **Beschaffung und Produktion**

#### **Qualitätsrisiken**

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 sowie das hochautomatisierte neue Liegewarenlager südlich von Stuttgart bilden das Herzstück des weltweiten Logistiknetzwerks. Diese zwei strategischen Lagerstandorte sowie mehrere regionale Distributionszentren werden eigenständig von HUGO BOSS betrieben. Nichtsdestotrotz ist der Konzern Logistikrisiken ausgesetzt, die sich hauptsächlich auf den temporären Ausfall oder Verlust von Lagern beziehen. Um dem Risiko entgegenzuwirken, Teile der Roh- oder Fertigwaren und damit Umsätze durch Lieferunfähigkeit zu verlieren, werden 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 Waren- und Anlagenverlusts in Lagern sowie des Ausfalls eigener Produktionsstätten über Versicherungen abgedeckt. In Anbetracht der implementierten Maßnahmen ist die Eintrittswahrscheinlichkeit von Risiken in den Logistikprozessen derzeit als unwahrscheinlich zu bewerten. Die damit verbundenen finanziellen Auswirkungen sollten ein geringes Ausmaß nicht übersteigen.

#### **Logistikrisiken**

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

#### **Vertriebsrisiken**

Verbesserung der Effizienz auf den Verkaufsflächen angestrebt. Dennoch werden auch in Zukunft unerwartete Entwicklungen in Absatzmärkten möglich sein, die gleichzeitig sowohl den konzerneigenen Einzelhandel wie auch den Vertrieb über Handelspartner betreffen. Die daraus resultierenden kumulierten Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, hauptsächlich durch Preisnachlässe oder höhere Wertminderungen, schätzt der Vorstand als wesentlich ein.

Zur Vermeidung eventueller Abhängigkeiten von einzelnen Kunden im Großhandelskanal wird auf eine ausgewogene Kundenstruktur geachtet. Mit der fortgesetzten Expansion der eigenen Einzelhandelsaktivitäten wird die Abhängigkeit vom Handel weiter reduziert. Kennzahlen wie Auftragsbestände, Umsatzerlöse und Auslieferungsquoten werden kontinuierlich im Vertriebscontrolling überwacht, damit gegebenenfalls zeitnah geeignete Maßnahmen eingeleitet werden können. 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. Durch den weiteren Ausbau der konzerneigenen Retailaktivitäten und den Fokus auf strategische Partnerschaften mit größeren Handelsunternehmen wird dieses Risiko mittelfristig weiter sinken. → **Konzernanhang, Textziffer 17**

#### **ORGANISATORISCHE RISIKEN**

##### **IT-Risiken**

Ein reibungsloser Geschäftsablauf mit effizienten Prozessen 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 mit professionellen Spezialdienstleistern zusammen. Alle eingeleiteten und geplanten Maßnahmen werden regelmäßig auf ihre Effektivität hin überprüft, um den überaus dynamischen IT-Bedrohungen stets Rechnung zu tragen. Das Management geht daher davon aus, dass der Eintritt von IT-Risiken unwahrscheinlich ist und sich diese nur in geringem Umfang finanziell auswirken würden.

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. Eine im Geschäftsjahr 2014 breit angelegte Mitarbeiterbefragung in der HUGO BOSS AG wird wichtige Hinweise für die Entwicklung zusätzlicher Initiativen geben, mit denen die Arbeitgebermarke HUGO BOSS ausgebaut und deren Attraktivität weiter gesteigert werden kann. Somit wird der Konzern auch in einem wettbewerbsintensiveren Umfeld in der Lage sein, qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren, zu begeistern und langfristig an das Unternehmen zu 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**

#### **Personalrisiken**

Alle Gebäude und durch HUGO BOSS betriebenen Anlagen sind gegen Elementarschäden versichert. Das vom Konzern getragene Restrisiko begrenzt sich somit im Schadensfall weitestgehend auf die vereinbarten Selbstbehalte. Durch konsequent umgesetzte Wartungsstrategien wird ein reibungsloser operativer Betrieb bei gleichzeitig planbaren Instandhaltungskosten gewährleistet. Daher sind selbst geringe zusätzliche finanzielle Belastungen als unwahrscheinlich einzuschätzen.

#### **Gebäuderisiken**

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.

#### **Rechtliche Risiken**

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.

#### **Risiken im Zusammenhang mit Corporate Governance und Compliance**

Sämtliche Mitarbeiter des HUGO BOSS Konzerns sind zur Einhaltung des konzernweit geltenden allgemeinen Verhaltenskodex und der ergänzenden spezifischen Compliance-Regeln verpflichtet. Wie bereits in der Vergangenheit wurde auch im abgelaufenen Geschäftsjahr ein umfangreiches Trainingsprogramm zum Thema Compliance durchgeführt. Die Einhaltung der Compliance-Regeln wird zentral überwacht und an den Vorstand berichtet. Aufgrund der Eigenschaften des HUGO BOSS Geschäftsmodells, das hauptsächlich aus dem Verkauf von Bekleidung und Accessoires an Endverbraucher und Großhandelspartner besteht, ist die Gefahr von Korruptionsdelikten verhältnismäßig gering. Nichtsdestotrotz werden alle Gesellschaften regelmäßig einer entsprechenden Risikoanalyse unterzogen und gegebenenfalls detaillierte Audits in lokalen Tochtergesellschaften durchgeführt. Insgesamt werden Verstöße gegen die Compliance-Regeln daher als unwahrscheinlich eingestuft, eine Nichteinhaltung würde sich 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 grundsätzlich möglich eingestuft. Unerwartete Verstöße könnten sich in moderatem Umfang auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns auswirken. → **Nachhaltigkeit** → **Corporate Governance Bericht**

#### **Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz**

Als global präsente Marke des Premium- und Luxussegments hat HUGO BOSS auch höchste Ansprüche an die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz. Über die Einhaltung aller landesspezifischen Gesetze und Vorgaben hinaus strebt der Konzern an, die Sicherheit, Gesundheit und das Wohlergehen aller Mitarbeiter, Kunden und sonstigen Dritten zu erhöhen. Jeder Mitarbeiter trägt dabei eine Verantwortung, die im operativen Betrieb täglich umgesetzt werden muss. Geringe finanzielle Auswirkungen des Risikos einer Nichteinhaltung von Vorgaben können, selbst wenn sie als unwahrscheinlich angesehen werden, nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der HUGO BOSS Konzern hat, mit dem Ziel einer kontinuierlichen Erhöhung der Sicherheitsstandards und Gesundheitsschutzmaßnahmen, eine breit angelegte Initiative gestartet, die etablierte Maßnahmen analysiert und bei Bedarf Verbesserungspotenziale adressiert.

### **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.

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-System 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 die 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 konzernerneinheitlichen Kontenplans auch die kontinuierliche Überprüfung der Berichtsformate im Hinblick auf Konformität mit den geltenden internationalen Rechnungslegungsvorschriften. Darüber hinaus wird in regelmäßigen Abständen die konzernerneinheitliche 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

## **Rechnungslegungs- relevante IT-Systeme**

## **Organisation der Rechnungslegung und rechnungslegungs- relevanter Richtlinien**

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 konzerneinheitlichen 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.

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“. Im vierten Quartal findet zudem das „Year End Closing Training“ statt, bei dem die konzernweiten Mitarbeiter des Finanz- und Controllingbereichs über aktuelle Entwicklungen in der internationalen Rechnungslegung informiert werden und Konsens bezüglich aller für den Jahresabschluss relevanten Sachverhalte geschaffen wird.

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.

## CHANCENBERICHT

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

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

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

HUGO BOSS hat die folgenden wesentlichen Chancen identifiziert, die ihren Ursprung sowohl im Unternehmensumfeld als auch in der Unternehmensstrategie sowie der operativen Umsetzung 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. Die derzeit geringen Energiekosten sowie die niedrigen Inflations- und Zinsniveaus in vielen Märkten könnten so zu einer weiteren Verbesserung der Konsumstimmung beitragen und den Erwerb modischer Bekleidung und Accessoires positiv beeinflussen.

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.

**Dezentrale Organisation des Chancenmanagements**

**Laufendes Monitoring und enge Verknüpfung mit Konzernplanung**

**Gesamtwirtschaftliche Entwicklung**

**Veränderungen im Marktumfeld**

**Vorteilhafte  
Wechselkurs- und  
Zinsveränderungen**

**FINANZIELLE CHANCEN**

Günstige Wechselkurs- und Zinsentwicklungen können die Ergebnisentwicklung des Konzerns potenziell positiv beeinflussen. Die zentrale Treasury-Abteilung des HUGO BOSS Konzerns analysiert das Marktumfeld kontinuierlich und ist im Rahmen der Grundsätze des Finanzmanagements für die Identifikation diesbezüglicher Chancen sowie deren Nutzung verantwortlich. Dafür arbeitet die Abteilung eng mit den weltweiten Tochtergesellschaften zusammen.

**Wachstum des  
relevanten  
Kundensegments**

**STRATEGISCHE UND OPERATIVE CHANCEN**

Branchenexperten erwarten ein weiterhin 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 sowohl bei der Herrenmode als auch der Damenmode zu profitieren. Das Wachstum der Mittelschicht in China und vielen anderen aufstrebenden Ländern bietet HUGO BOSS besondere Wachstumschancen, weil hier der Anteil berufstätiger und modebewusster Frauen verhältnismäßig hoch ist. Durch länderspezifisch zugeschnittene Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien, von der Zusammenarbeit mit Handelspartnern bis hin zu eigenständigen Tochtergesellschaften, arbeitet der Konzern konsequent 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.

**Wachsendes Modeinter-  
esse bei Männern**

In den vergangenen Jahren ist das Interesse vor allem jüngerer Männer an modischer Bekleidung deutlich gewachsen. Immer mehr Männer achten verstärkt auf ein modisches Äußeres, um ihrer 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 und im Speziellen 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. Darüber hinaus wird eine noch engere Verzahnung des Online-Angebots mit dem stationären Einzelhandel angestrebt. Über alle Kanäle aufeinander abgestimmte Prozesse sollen dem Kunden ein qualitativ hochwertiges und unkompliziertes Informations-, Einkaufs- und Serviceerlebnis bieten. HUGO BOSS entspricht damit den Bedürfnissen der Kernzielgruppe des Unternehmens, beruflich und privat erfolgreicher und zeitlich stark eingebundener Frauen und Männer. Gleichzeitig nutzt der Konzern digitale Medien, um die Wahrnehmung seiner Marken zu verstärken und sie emotional aufzuladen.

Der Konzern trägt dem zunehmenden Kundenbedürfnis nach Individualität sowohl mit seiner Marken- als auch seiner Vertriebsstrategie Rechnung. Durch den Ausbau und die regionale Ausweitung seines „Made to Measure“-Angebots ermöglicht HUGO BOSS 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. Chancen werden zudem in der individuellen Ansprache von Kunden im Rahmen eines systematischen Kundenbeziehungsmanagements gesehen. Durch bedarfsgerechte Anrufe, personalisierte Mailings und individuell gestaltete Newsletter werden Konsumenten enger an HUGO BOSS gebunden und ihre Markenloyalität erhöht.

**Steigendes Bedürfnis  
nach Individualität**

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 Luxusmodemarkts hinweg an – von der jungen Lifestyle-Marke BOSS Orange über die trendige Marke HUGO bis hin zum modernen und anspruchsvollen Angebot der Marke BOSS, in dem die Luxuskompetenz des Unternehmens erfolgreich gebündelt wurde. Die unterschiedlichen Markenwelten sind auch durch die zunehmend vertikal differenzierte Preispositionierung klar voneinander abgegrenzt und entsprechen den Ansprüchen unterschiedlicher Zielgruppen. Der Konzern sieht sich so in der Lage, seinen Kunden im Premium- und Luxusbereich und über alle Lebensphasen hinweg attraktive Angebote machen zu können. Er bindet sie so noch enger an seine Marken und nutzt Chancen in Form von zusätzlichen Absatzpotenzialen.

**Markenportfolio ermög-  
licht gezielte Ansprache  
differenzierter  
Kundensegmente**

HUGO BOSS hat 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 Markenkommunikation ausgebaut, um die Wahrnehmung der BOSS Womenswear als modische und qualitativ hochwertige Marke zu stärken. Die kontinuierliche Präsenz im Rahmen der New York Fashion Week unterstreicht darüber hinaus den hohen Anspruch, den das Unternehmen an diesen Geschäftsbereich hat.

**Stärkere Marktdurch-  
dringung im Bereich der  
Womenswear**

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 nicht nur, die Qualität der Präsentation zu verbessern, sondern auch, erstklassige Beratung und hervorragende Serviceleistungen anzubieten und somit das Einkaufserlebnis und die wahrgenommene Wertigkeit der Marke 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.

**Wachsende  
Einzelhandels-  
kompetenz**

**Verbesserung der operativen Prozesse**

HUGO BOSS trägt der wachsenden Bedeutung des eigenen Einzelhandels außerdem mit der Optimierung wesentlicher operativer Prozesse Rechnung. Anhand einer systemgestützten Flächen-, Sortiments- und Mengenplanung wird der Konzern zukünftig in der Lage sein, sich noch stärker auf die Bedürfnisse der Endkonsumenten auszurichten und schneller als in der Vergangenheit auf Marktveränderungen zu reagieren. In den nächsten Jahren steht außerdem die systemtechnische Integration und Optimierung der Business-to-Consumer-Prozesse im Vordergrund, um die Warenflüsse an Endverbraucher vertriebskanalübergreifend schneller, flexibler und effizienter zu machen. Zudem arbeitet der Konzern intensiv an einer stärkeren Virtualisierung bestimmter Phasen des Produktentwicklungsprozesses, um Zeit- und Kostenvorteile zu realisieren. Durch diese fortlaufenden Prozessoptimierungen schafft HUGO BOSS die Grundlage dafür, zukünftige Chancen nutzen und positive Umsatz- und Ergebniseffekte erzielen zu können.

**Nachhaltiges Geschäftsmodell**

**ORGANISATORISCHE CHANCEN**

Der Name HUGO BOSS steht seit jeher für kompromisslose Qualität und hervorragende Verarbeitung. Das Unternehmen hat deshalb höchste Ansprüche nicht nur an seine Produkte, sondern ebenso an alle unternehmerischen Aktivitäten und Prozesse. Der Konzern ist bestrebt in ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten nachhaltig zu handeln. Er ist überzeugt, durch diesen Ansatz den Unternehmenswert steigern zu können. So haben sich alle Bereiche und Funktionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu verantwortungsvollem Handeln und der Verfolgung klar definierter Ziele verpflichtet. Daraus ergeben sich Chancen sowohl im Bezug auf unmittelbare Umsatzsteigerungen und Kostensenkungen als auch die generelle Reputation des Unternehmens und seiner Marken.

## NACHTRAGS- UND PROGNOSEBERICHT

**HUGO BOSS erwartet im Jahr 2015, seinen erfolgreichen Wachstumskurs fortsetzen zu können. Die Umsetzung der Konzernstrategie und der daraus abgeleiteten Initiativen wird Umsatz und operatives Ergebnis auf neue Bestwerte in der Unternehmensgeschichte steigern. Der Konzernumsatz soll aufgrund von Zuwächsen in allen Regionen zulegen. Der eigene Einzelhandel wird voraussichtlich der Wachstumsmotor bleiben. Ein starker Fokus auf Produktivitätsverbesserungen im eigenen Einzelhandel, eine positive Rohertragsmargenentwicklung und das strikte Management der operativen Gemeinkosten werden zu der geplanten Ergebnissteigerung beitragen.**

### NACHTRAGSBERICHT

HUGO BOSS wird die letzten noch im Franchisemodell betriebenen Stores im chinesischen Markt übernehmen. Die am 26. Januar 2015 erzielte Übereinkunft mit dem Partner Wenzhou Noble sieht vor, dass die Kontrolle über alle 21 BOSS Stores zum 1. April 2015 auf HUGO BOSS übergehen wird. Damit kann der Konzern seine Strategie, die auf die Stärkung der Markenwahrnehmung und auf die Aufwertung des Retailnetzes abzielt, noch zielgerichteter und über alle Kanäle konsistent umsetzen.

Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2014 und der Freigabe der Veröffentlichung dieses Berichts am 19. Februar 2015 gab es keine weiteren 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.

Schließlich veränderte sich die Aktionärsstruktur der HUGO BOSS AG durch zwei Aktienplatzierungen der Red & Black Lux S.à r.l., einer Gesellschaft im Mehrheitsbesitz der Permira Holdings Limited, am 10. Februar 2015. Vor den Platzierungen hielt die Gesellschaft 22,4 Millionen Aktien bzw. 32 % am Grundkapital und war damit größter Einzelaktionär der Gesellschaft. Die Platzierung von 9 Millionen Aktien an institutionelle Investoren und der Verkauf eines weiteren Paketes von knapp 5 Millionen Aktien an die Gesellschaften PFC S.r.l. und Zignago Holding S.p.a. der italienischen Familie Marzotto verringerte den Anteilsbesitz auf knapp 8,5 Millionen Aktien beziehungsweise 12 % des Grundkapitals.

### PROGNOSEBERICHT

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

**HUGO BOSS übernimmt letzten Franchiseaktivitäten in China**

**Keine weiteren berichtspflichtigen Ereignisse**

**Aktienplatzierungen verändern Aktionärsstruktur**

**Zukunftsbezogene Aussagen**

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.

**Nur leichte Beschleunigung  
des Wirtschaftswachstums  
erwartet**

Der IWF rechnet für das Gesamtjahr 2015 mit einem nur leicht beschleunigten Wachstum der **Weltwirtschaft** von 3,5 %, wobei sich die Konjunktur sowohl in den Industrie- als auch den Schwellenländern beleben sollte. Der Aufschwung in den USA könnte sich als Motor für das weltweite Wirtschaftswachstum erweisen. Insbesondere der stark gefallene Ölpreis, aber auch nachlassende fiskalische Belastungen in vielen großen Marktwirtschaften und eine weiterhin expansive Geldpolitik sollten den Wachstumsausblick unterstützen. Mangelnde Strukturreformen, eine schwache Investitions- und Konsumneigung sowie anhaltende geopolitische Spannungen belasten allerdings das globale Wirtschaftswachstum. Auch die weiter hohen Schuldenstände und die historisch niedrigen Inflationsraten in Europa könnten das Wachstum gefährden.

**Europäische Wirtschaft  
auf moderatem  
Erholungskurs**

Laut den Schätzungen des IWF wird sich das Wachstum in **Europa** im Jahr 2015 auf 1,2 % belaufen. Gelockerte staatliche Sparmaßnahmen und nachhaltig günstige Finanzierungsbedingungen sollten das Wachstum unterstützen. So wird die EZB ab dem ersten Quartal erhebliche quantitative Lockerungsmaßnahmen umsetzen. Auch der jüngste Rückgang des Ölpreises sowie die Abwertung des Euro sollten sich positiv auf die Konjunkturerwicklung der Region auswirken. Die EU-Kommission sowie verschiedene Einzelstaaten haben darüber hinaus Investitionsprogramme zur Belebung der Wirtschaft verabschiedet. Stockende Reformbemühungen beispielsweise im Bereich des Bürokratieabbaus und der Arbeitsmarktflexibilisierung, die weiter hohe Staatsverschuldung vieler Länder der Region, historisch niedrige Inflationsraten und damit verbundene Deflationssorgen sowie anhaltende geopolitische Spannungen bergen allerdings Risiken für die wirtschaftliche Entwicklung. Eine Vielzahl von Parlamentswahlen sowie die politische Situation in Griechenland könnten darüber hinaus zur Belastung werden. Für Deutschland rechnet der IWF im Jahr 2015 mit einem Wachstum von 1,3 %. Die Umsetzung wirtschaftlicher Reformen vorausgesetzt sollte sich das Wachstum in Frankreich im Jahresverlauf beleben und insgesamt 0,9 % betragen. Für Großbritannien wird mit einem annähernd unveränderten Wirtschaftswachstum von 2,7 % gerechnet.

**US-Wirtschaft Motor  
des weltweiten  
Wirtschaftswachstums**

In den **USA** dürfte sich der wirtschaftliche Aufschwung auch im Jahr 2015 fortsetzen. Laut dem IWF dürfte sich das Wachstum im Gesamtjahr 2015 dabei auf 3,6 % beschleunigen. Eine robuste Binnennachfrage, weiter zunehmende Unternehmensinvestitionen, die gute Entwicklung des Arbeits- und Immobilienmarkts sowie höhere Staatsausgaben sollten das Wirtschaftswachstum fördern. Aufgrund der stabilen wirtschaftlichen Entwicklung wird davon ausgegangen, dass die US-Notenbank im Laufe des Jahres die Leitzinsen anheben wird. Die Aufwertung des US-Dollars und die nur langsam voranschreitende wirtschaftliche

Belegung außerhalb der USA könnte sich allerdings dämpfend auf den Exportsektor auswirken. Die Aussichten für die **lateinamerikanische Wirtschaft** werden vom Preisverfall bei Öl und anderen Rohstoffen belastet. Der IWF erwartet deshalb ein gegenüber dem Vorjahr annähernd unverändertes Wachstumstempo von 1,3 % im Jahr 2015. Stützend dürften sich dabei die anziehende Nachfrage aus den USA sowie die Umsetzung wirtschaftlicher Reformen auswirken.

Das Wachstum der **asiatischen Wirtschaft** wird sich laut dem IWF im Jahr 2015 auf 6,4 % (exklusive Japan) belaufen, was eine Verlangsamung gegenüber dem Vorjahr darstellen würde. Es wird erwartet, dass sich die nachlassende Dynamik in China und die weiter verhaltene Nachfrage aus Europa bremsend auf die Konjunktorentwicklung auswirken werden. Andererseits profitiert die Region von einer steigenden Nachfrage aus den USA. Viele Länder der Region werden zudem eine robuste binnenwirtschaftliche Entwicklung aufweisen und von den fiskalischen, geldpolitischen und strukturellen Maßnahmen der letzten Jahre profitieren. Das Wachstum der chinesischen Wirtschaft wird sich laut dem IWF auf 6,8 % abschwächen. Gründe hierfür sind geringere Wachstumsraten in Handel und Produktion sowie Bremseffekte früherer Überinvestitionen im Immobiliensektor. In Japan sollte sich das Wirtschaftswachstum im Jahr 2015 auf 0,6 % erholen. Dazu werden voraussichtlich insbesondere eine expansive Geldpolitik, der Ölpreisverfall und die Schwäche des Yens beitragen. In Australien sollten sich die Wachstumsraten unter anderem aufgrund der intakten privaten Konsumtätigkeit sowie einer Belebung im Exportsektor im Vergleich zum Vorjahr leicht beschleunigen.

#### **Stabiles Wirtschaftswachstum in Asien**

Für das Jahr 2015 wird mit einer Fortsetzung des Wachstums in der **Premium- und Luxusgüterbranche** gerechnet. Laut Altagamma und Bain & Company wird das Wachstum auf währungsbereinigter Basis im mittleren einstelligen Prozentbereich liegen, was der Steigerungsrates des vergangenen Jahres entspricht. Verbesserungen der gesamtwirtschaftlichen Lage, niedrige Energiepreise und steigende Löhne könnten im Jahresverlauf für Wachstumsimpulse sorgen. Es wird erwartet, dass sich die Unternehmen der Branche wie im vergangenen Jahr vor allem auf ihre eigenen Einzelhandelsaktivitäten fokussieren. Gegenüber den Vorjahren wird die Anzahl der Neueröffnungen voraussichtlich weiter sinken. Stattdessen investieren viele Marktteilnehmer in 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 Kaufhäuser und spezialisierte, oftmals inhabergeführte Mehrmarkenhändler. Viele Händler leiden unter rückläufigen Kundenfrequenzen und steigenden Mieten. In diesem Vertriebskanal wird dementsprechend mit einem Fortgang der Marktkonsolidierung gerechnet.

#### **Branche soll im Jahr 2015 weiter wachsen**

Im Jahr 2015 werden voraussichtlich alle Regionen zum Branchenwachstum beitragen. In **Europa** dürfte die Branche neben einer allmählichen Erholung der lokalen Nachfrage insbesondere von Zuwächsen im Geschäft mit Touristen, vor allem aus Asien, profitieren. Die allmähliche Belebung des Wirtschaftswachstums sollte hauptsächlich in den für die Luxusgüterbranche wichtigen Ländern Südeuropas stützend wirken. Die vielerorts verhaltene Konsumstimmung und rückläufige Kundenfrequenzen im Einzelhandel werden sich aber unverändert belastend auswirken. In Osteuropa dürfte die Branche weiter unter den politischen Spannungen rund um den Ukraine-Konflikt leiden. In der Folge wird voraussichtlich auch die Zahl russischer Touristen in Westeuropa sinken, was die Nachfrage in

diesen Märkten belasten sollte. In **Amerika** sollte sich die Luxusgüterbranche im Jahr 2015 robust entwickeln. Der Sektor sollte von der allgemeinen Konjunkturbelebung, dem daraus resultierenden hohen Verbrauchervertrauen und der steigenden lokalen Konsumtätigkeit in den USA profitieren. Auch die zunehmende Nachfrage asiatischer Touristen wird die Umsätze in Amerika unterstützen, wobei die Stärke des US-Dollars bremsend auf diese Entwicklung wirken könnte. In Lateinamerika sollte sich die Branche aufgrund der weiter gedämpften Konsumstimmung hingegen etwas schwächer entwickeln. Für **Asien** prognostizieren Experten ein weiteres Branchenwachstum. In China werden allerdings bestenfalls geringe Zuwächse erwartet. Belastend wirken hier die Antikorruptionskampagne der chinesischen Regierung, die sich negativ auf die soziale Akzeptanz von Premium- und Luxusmarken niederschlägt, die Verlangsamung des gesamtwirtschaftlichen Wachstums sowie der Preisverfall auf dem Immobilienmarkt. Unterstützt von der Aufwertung der lokalen Währung wird ein wachsender Anteil der Luxusgütereinkäufe chinesischer Kunden im Ausland getätigt werden. Auch in Hongkong wird das Branchenwachstum voraussichtlich weiter verhalten ausfallen. Der japanische Markt dürfte unverändert von einer gesunden Nachfrage inländischer Konsumenten sowie den Einkäufen von Touristen profitieren.

**Solider Anstieg des Konzernumsatzes erwartet**

HUGO BOSS erwartet trotz der in vielen Märkten herausfordernden konjunkturellen und branchenspezifischen Lage eine solide Umsatzsteigerung im Jahr 2015. Der Konzern geht dabei davon aus, dass das Wachstum die Steigerungsraten der Weltwirtschaft übertreffen wird.

**Umsatzwachstum in allen Regionen prognostiziert**

Im Jahr 2015 werden voraussichtlich alle Regionen zur prognostizierten soliden Umsatzsteigerung des Gesamtkonzerns beitragen. Der Konzern geht davon aus, dass sich die Wachstumsraten in den einzelnen Regionen nicht signifikant voneinander unterscheiden werden. In Europa werden Umsatzzuwächse 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 neben Umsatzzuwächsen im US-amerikanischen Markt auch deutliche Anstiege in Mittel- und Südamerika beitragen werden. In Asien plant der Konzern ebenfalls, den Umsatz zu steigern. Insbesondere in China 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.

**Eigener Einzelhandel wird voraussichtlich überdurchschnittlich zulegen**

Der Umsatz im eigenen Einzelhandel wird im Jahr 2015 im Vergleich zum Gesamtkonzern voraussichtlich überdurchschnittlich zulegen. Dazu wird neben Zuwächsen in den eigenen Einzelhandelsgeschäften insbesondere auch das Online-Geschäft beitragen.

**Ausbau des Storenetzes durch Neueröffnungen und Übernahmen**

Der Konzern plant im Jahr 2015, sein Storenetz zu erweitern. Basierend auf der Analyse seiner Marktdurchdringung sieht der Konzern Möglichkeiten für profitables Flächenwachstum in allen Regionen. Neben der Eröffnung freistehender Stores plant HUGO BOSS den weiteren Ausbau seines Shop-in-Shop-Portfolios sowohl durch die Eröffnung neuer Shop-in-Shops bei Handelspartnern als auch die Übernahme des Managements bestehender Flächen in Department Stores. Der Konzern wird darüber hinaus Stores von Franchisepartnern übernehmen. So wurde in Südkorea eine Übereinkunft mit dem bisherigen Franchisepartner erzielt, zum 1. März 2015 alle im Markt befindlichen 17 Franchisestores zu übernehmen. Im Zuge der qualitativen Verbesserung seines Storeportfolios vor allem in Asien wird der

Konzern allerdings auch Verkaufspunkte schließen. In vielen Fällen steht diese Entwicklung im Zusammenhang mit der Verlagerung und Konsolidierung bestehender Stores in hochwertigeren und größeren Verkaufspunkten.

Neben dem Ausbau des eigenen Storenetzes und Übernahmen liegt der Fokus auf der Steigerung der Flächenproduktivität im eigenen Einzelhandel. Wichtige Hebel in diesem Zusammenhang sind der Ausbau der Markenkommunikationsaktivitäten, die Intensivierung des Kundenbeziehungsmanagements und die Umsetzung verschiedener Maßnahmen zur Verbesserung des Einzelhandelsmanagements.

Für den Großhandelsbereich wird eine im Vergleich zum Gesamtkonzern unterdurchschnittliche Umsatzentwicklung prognostiziert. Ursächlich dafür werden vor allem die Übernahmen von Shop-in-Shops von Handelspartnern sowie von Franchisestores sein. Der in diesen Verkaufspunkten erzielte Umsatz wird nach der Übernahme dem Einzelhandelsbereich statt dem Großhandelsbereich zugerechnet. Auch die fortschreitende Konsolidierung des Kundenportfolios und die damit verbundene rückläufige Geschäftsentwicklung mit kleineren Handelspartnern wird die Umsatzentwicklung in diesem Vertriebskanal negativ beeinflussen. Hingegen plant HUGO BOSS, vor allem im Geschäft mit großen Department Stores weiter zu wachsen. Dieser Ausblick basiert auf der Entwicklung des Auftragseingangs, dem Feedback der Handelspartner zu den neuen Kollektionen sowie den Erwartungen hinsichtlich des Replenishment-Geschäfts.

HUGO BOSS erwartet im Jahr 2015 eine weitere Verbesserung 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.

Die operativen Aufwendungen des Konzerns werden vor allem aufgrund des fortgesetzten Ausbaus des eigenen Einzelhandels steigen. Auch wird HUGO BOSS seine Markenkommunikationsaktivitäten weiter ausbauen, um die Kundennachfrage zu verstärken. Die Marketingaufwendungen werden dementsprechend mindestens so stark wie der Umsatz steigen. Der Anteil der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen am Konzernumsatz sollte ungefähr stabil bleiben. Effizienzsteigerungen im Zusammenhang mit dem im Jahr 2014 in Betrieb genommenen Liegwarenlager werden einen positiven Einfluss auf die Kostenentwicklung im Logistikbereich haben. Schließlich wird der Konzern den Anstieg der Verwaltungsaufwendungen durch ein striktes Kostenmanagement begrenzen.

Die prognostizierten Zuwächse von Umsatz und Rohertragsmarge werden einen soliden Anstieg des operativen Ergebnisses (EBITDA vor Sondereffekten) unterstützen. Für das Konzernergebnis und das Ergebnis je Aktie wird ebenfalls eine Verbesserung erwartet. Neben der Steigerung des EBITDA sollte dazu insbesondere ein Rückgang der Nettofinanz-aufwendungen aufgrund sinkender durchschnittlicher Verbindlichkeiten beitragen. Der Abschreibungsaufwand wird allerdings gegenüber dem Vorjahr steigen.

**Fokus auf Steigerung  
der Flächenproduktivität**

**Übernahme- und  
Konsolidierungs-  
effekte belasten  
Umsatzentwicklung im  
Großhandelsbereich**

**Rohertragsmarge soll  
weiter steigen**

**Operative Aufwen-  
dungen steigen  
vor allem aufgrund  
von Einzelhandels-  
expansion**

**Solider Ergebnis-  
zuwachs erwartet**

**Kurzfristiges operatives  
Nettovermögen soll im  
Verhältnis zum Umsatz  
sinken**

Das strikte Management des kurzfristigen operativen Nettovermögens (Trade Net Working Capital) genießt weiterhin hohe Priorität, um Verbesserungen des operativen Cashflows zu unterstützen. Im Jahr 2015 strebt der Konzern an, das kurzfristige operative Nettovermögen im Verhältnis zum Umsatz zu reduzieren. Verbesserungspotenzial wird insbesondere bei der Verringerung der Vorratsreichweite gesehen. Eine optimierte Planung des Warenbedarfs sowie die erhöhte Flexibilität und Geschwindigkeit im Replenishment aufgrund des neuen Distributionszentrums werden eine Verringerung der Vorratsreichweite vor allem im eigenen Einzelhandel unterstützen.

**Eigener Einzelhandel  
bildet Schwerpunkt der  
Investitionstätigkeit**

Der Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten sowie die Renovierung bestehender Stores und Shops werden auch im Jahr 2015 den Schwerpunkt der Investitionstätigkeit des Konzerns bilden. Darüber hinaus wird der Konzern seine operative Infrastruktur vor allem in den Bereichen IT und Logistik stärken. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Umsetzung von Maßnahmen zur Einführung von Omnichannel-Services. Im Jahr 2015 wird der Investitionsaufwand dementsprechend zwischen 200 Mio. EUR und 220 Mio. EUR betragen.

**Free Cashflow-Ent-  
wicklung unterstützt  
Erzielung positiver  
Nettofinanzposition**

Im Jahr 2015 erwartet der Konzern vor allem aufgrund der prognostizierten Ergebnissteigerung, eines strikten Managements des kurzfristigen operativen Nettovermögens und wertsteigernder Investitionen einen deutlich positiven Free Cashflow. Der Free Cashflow sollte die Dividendenausschüttung übertreffen. Überschüssige Mittel sollen als Liquiditätsreserve gehalten werden. Der Konzern geht dementsprechend davon aus, dass die liquiden Mittel zum Jahresende die Bruttofinanzverbindlichkeiten übersteigen werden. Insbesondere vor dem Hintergrund seiner starken Innenfinanzierungskraft und der langfristig zu vorteilhaften Konditionen abgeschlossenen Finanzierung durch einen Konsortialkredit plant der Konzern dementsprechend keine wesentlichen Finanzierungsaktivitäten im Jahr 2015.

**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 seines Finanzausblicks für das Jahr 2015, der Hauptversammlung am 12. Mai 2015 eine Dividende von 3,62 EUR je Aktie für das Geschäftsjahr 2014 vorzuschlagen (2013: 3,34 EUR). Der Vorschlag entspricht einer Ausschüttungsquote von 75 % des auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallenden Konzernergebnisses im Jahr 2014 (2013: 70 %). Sofern die Aktionäre dem Vorschlag zustimmen, wird die Dividende am Folgetag der Hauptversammlung, dem 13. Mai 2015, ausgezahlt. Basierend auf der Anzahl der am Jahresende ausstehenden Aktien wird die Ausschüttungssumme 250 Mio. EUR betragen (2013: 231 Mio. EUR).

**Weitere Umsatz- und  
Ergebnisverbesserungen im Jahr 2016 und  
darüber hinaus geplant**

Der Konzern plant, auch im Jahr 2016 und darüber hinaus Steigerungen von Umsatz und Ergebnis zu erzielen. Die Konzernstrategie ist dabei auf organisches Wachstum des bestehenden Markenportfolios ausgerichtet. Bis zum Jahr 2020 wird ein durchschnittliches Wachstum des Konzernumsatzes im hohen einstelligen Prozentbereich angestrebt. Im Jahr 2020 werden voraussichtlich mehr als 75 % der Umsätze im eigenen Einzelhandel erwirtschaftet werden. HUGO BOSS hat sich des Weiteren zum Ziel gesetzt, im gleichen Zeitraum eine bereinigte operative Marge (EBITDA vor Sondereffekten im Verhältnis zum Umsatz) von 25 % zu erzielen. 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|47 ZIELERREICHUNG UND PROGNOSE

	Ziele 2014	Ergebnis 2014	Prognose 2015
Konzernumsatz <sup>1</sup>	Anstieg im hohen einstelligen Bereich	+6 %	Solider Anstieg
Umsatz nach Regionen <sup>1</sup>	Wachstum in allen Regionen		Solides Wachstum in allen Regionen
Europa		+7 %	
Amerika		+4 %	
Asien/Pazifik		+7 %	
Umsatz nach Vertriebskanälen <sup>1</sup>			
Konzerneigener Einzelhandel	Zweistelliges Wachstum	+12 %	Im Vergleich zum Gesamtkonzern überdurchschnittliche Entwicklung
Großhandel	Ungefähr stabile Entwicklung	-1 %	Im Vergleich zum Gesamtkonzern unterdurchschnittliche Entwicklung
Lizenzen	Wachstum	0 %	Wachstum
EBITDA vor Sondereffekten	Anstieg im hohen einstelligen Bereich	+5 %	Solider Anstieg
Kurzfristiges operatives Nettovermögen	Ungefähr stabiles Verhältnis zum Konzernumsatz	Anstieg um 120 Basispunkte im Verhältnis zum Umsatz auf 19,1 %	Rückgang im Verhältnis zum Konzernumsatz
Investitionen	110 Mio. EUR bis 130 Mio. EUR	135 Mio. EUR	200 Mio. EUR bis 220 Mio. EUR
Konzerneigene Einzelhandelsgeschäfte	Eröffnung von rund 50 neuen Geschäften	Eröffnung von 66 neuen Geschäften, Gesamtzahl eigener Geschäfte steigt um netto 31 auf 1.041	Fortgesetzte Expansion
Free Cashflow	Fortgesetzt starke Entwicklung	Free Cashflow steigt um 38 Mio. EUR auf 268 Mio. EUR	Erzielung eines deutlich positiven Free Cashflows
Nettoverschuldung	Erzielung einer positiven Nettofinanzposition bis Jahresende	Abbau Nettoverschuldung um 37 % auf 36 Mio. EUR	Erzielung einer positiven Nettofinanzposition bis Jahresende

<sup>1</sup> Auf währungsbereinigter Basis.

## 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, den Umsätzen des eigenen Einzelhandels in Deutschland und Österreich sowie konzerninternen Umsätzen mit ausländischen Tochtergesellschaften.

## ERTRAGSLAGE

### UMSATZENTWICKLUNG

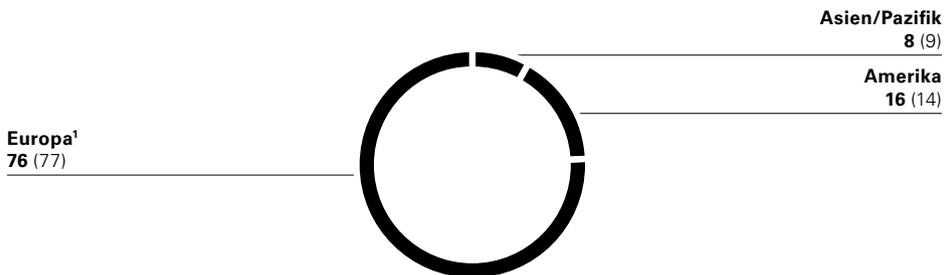
Im Geschäftsjahr 2014 stieg der **Umsatz** der HUGO BOSS AG um 8 % auf 1.155 Mio. EUR (2013: 1.067 Mio. EUR). Diese Entwicklung wurde durch höhere Umsätze sowohl im eigenen Einzelhandel als auch im Geschäft mit Großhandelspartnern unterstützt. Ebenso trug die positive Umsatzentwicklung im konzerneigenen Einzelhandel der Tochtergesellschaften zum Umsatzanstieg bei.

**Umsatz der  
HUGO BOSS AG  
steigt um 8%**

---

#### 03|48 REGIONALE UMSATZENTWICKLUNG (in %)

2014 (2013)



<sup>1</sup> Inklusive Naher Osten und Afrika.

In der **Region Europa** inkl. Naher Osten/Afrika erhöhte sich der Umsatz mit Tochtergesellschaften der HUGO BOSS AG im Geschäftsjahr 2014 um 3 % auf 397 Mio. EUR (2013: 387 Mio. EUR). Der Umsatz mit Dritten konnte im selben Zeitraum um 9 % auf 474 Mio. EUR gesteigert werden (2013: 436 Mio. EUR). Umsätze außerhalb Deutschlands und Österreichs wurden im Wesentlichen mit Tochtergesellschaften erzielt.

Der Umsatz der HUGO BOSS AG mit Tochtergesellschaften in der Region **Amerika** erhöhte sich um 30 % auf 189 Mio. EUR (2013: 145 Mio. EUR). In der Region **Asien/Pazifik** verzeichnete die HUGO BOSS AG hingegen einen Umsatzrückgang von 5 % auf 95 Mio. EUR (2013: 100 Mio. EUR).

Der Umsatz der **Marke BOSS** inklusive der Markenlinien BOSS Orange und BOSS Green erhöhte sich um 8 % auf 1.019 Mio. EUR (2013: 940 Mio. EUR). Die **Marke HUGO** verzeichnete im Geschäftsjahr 2014 einen Umsatzanstieg von 7 % auf 136 Mio. EUR (2013: 127 Mio. EUR).

## ERGEBNISENTWICKLUNG

### 03|49 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG HUGO BOSS AG (in Mio. EUR)

	2014	In % des Umsatzes	2013	In % des Umsatzes	Veränderung in %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>1.155,0</b>	<b>100,0</b>	<b>1.067,3</b>	<b>100,0</b>	<b>8</b>
Umsatzkosten	-696,0	-60,3	-653,9	-61,3	-6
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>	<b>459,0</b>	<b>39,7</b>	<b>413,4</b>	<b>38,7</b>	<b>11</b>
Vertriebskosten	-327,0	-28,3	-298,9	-28,0	-9
Allgemeine Verwaltungskosten	-95,4	-8,3	-101,3	-9,5	6
Sonstige betriebliche Erträge	155,9	13,5	131,8	12,3	18
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-66,2	-5,7	-59,1	-5,5	-12
<b>Ergebnis aus Betriebstätigkeit</b>	<b>126,3</b>	<b>10,9</b>	<b>85,8</b>	<b>8,0</b>	<b>47</b>
Beteiligungsergebnis	228,3	19,8	196,6	18,4	16
Zinsergebnis	-7,2	-0,6	-10,6	-1,0	32
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>347,4</b>	<b>30,1</b>	<b>271,8</b>	<b>25,5</b>	<b>28</b>
Ertragsteuern und sonstige Steuern	-55,7	-4,8	-61,1	-5,7	9
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>291,7</b>	<b>25,3</b>	<b>210,8</b>	<b>19,8</b>	<b>38</b>
Einstellung in (-)/ Entnahme aus (+) anderen Gewinnrücklagen	-41,5	-3,6	20,1	1,9	>-100
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	4,6	0,4	4,3	0,4	7
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>254,8</b>	<b>22,1</b>	<b>235,1</b>	<b>22,0</b>	<b>8</b>

#### Steigerung der Brutto- ergebnismarge um 100 Basispunkte

Das **Bruttoergebnis vom Umsatz** lag mit 459 Mio. EUR um 11 % über dem Vorjahreswert (2013: 413 Mio. EUR). Die Bruttoergebnismarge konnte dabei von 38,7 % im Vorjahr auf 39,7 % gesteigert werden. Neben dem weiter gestiegenen Umsatzanteil des konzerneigenen Einzelhandels wirkten sich Effizienzsteigerungen in den Produktions- und Beschaffungsaktivitäten auf diese Entwicklung aus.

Die **Vertriebskosten** erhöhten sich im abgelaufenen Geschäftsjahr um 9 % auf 327 Mio. EUR (2013: 299 Mio. EUR). Diese Entwicklung beruht im Wesentlichen auf der fortgeführten Expansion des eigenen Einzelhandels. Höhere Umsätze in diesem Vertriebskanal führten insbesondere zu gestiegenen Aufwendungen aus umsatzvariablen Mietverträgen. Intensivierte Markenkommunikationsaktivitäten führten zudem zu einem Anstieg der Marketingaufwendungen im Vorjahresvergleich.

Die **allgemeinen Verwaltungskosten** verringerten sich um 6 % auf 95 Mio. EUR (2013: 101 Mio. EUR) und setzen sich wie im Vorjahr hauptsächlich aus Personalkosten, Raummieten, Leasingkosten, Abschreibungen sowie diversen IT-Aufwendungen zusammen. Der Rückgang steht hauptsächlich im Zusammenhang mit geringeren Abschreibungen auf Unternehmenssoftware.

Die **sonstigen betrieblichen Aufwendungen** setzen sich hauptsächlich aus Forschungs- und Entwicklungskosten, Forderungsabwertungen sowie Fremdwährungseffekten zusammen und erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr um 12 % auf 66 Mio. EUR (2013: 59 Mio. EUR). Aus Nachberechnungen zusätzlicher Konzernumlagen entstanden aperiodische Aufwendungen in Höhe von 6 Mio. EUR (2013: 0 Mio. EUR).

Die **sonstigen betrieblichen Erträge** lagen im abgelaufenen Geschäftsjahr bei 156 Mio. EUR (2013: 132 Mio. EUR) und setzen sich im Wesentlichen aus der Weiterbelastung von Kosten und Leistungen an verbundene Unternehmen zusammen. Aus Nachberechnungen zusätzlicher Konzernumlagen entstanden aperiodische Erträge in Höhe von 14 Mio. EUR (2013: 0 Mio. EUR).

Das **Ergebnis aus Betriebstätigkeit** erhöhte sich insbesondere aufgrund der positiven Entwicklung des Bruttoergebnisses um 47 % auf 126 Mio. EUR im Vorjahresvergleich (2013: 86 Mio. EUR).

**Ergebnis aus Betriebs-  
tätigkeit deutlich über  
dem Vorjahresniveau**

Das **Beteiligungsergebnis** lag mit 228 Mio. EUR um 16 % über dem Wert des Vorjahres (2013: 197 Mio. EUR). Die Erträge aus Beteiligungen in Höhe von 89 Mio. EUR (2013: 95 Mio. EUR) betreffen im Wesentlichen den Jahresüberschuss der HUGO BOSS Trade Mark Management GmbH & Co. KG, der entsprechend den gesellschaftsvertraglichen Regelungen auf das Darlehenskonto der Kommanditistin HUGO BOSS AG gutgeschrieben und entnommen wird. Erträge aus Gewinnabführungsverträgen betreffen Erträge aus Abführungsverträgen mit Tochtergesellschaften der HUGO BOSS AG. Im Geschäftsjahr 2014 betragen diese 140 Mio. EUR (2013: 102 Mio. EUR) und ergaben sich aus einer Gewinnabführung der HUGO BOSS Internationale Beteiligungs-GmbH, Metzingen. Diese Gesellschaft hat im Geschäftsjahr 2014 Dividendenerträge von der HUGO BOSS Holding Netherlands B.V. erhalten. Aufwendungen aus Verlustübernahme ergaben sich im abgelaufenen Geschäftsjahr in unwesentlicher Höhe (2013: 1 Mio. EUR). Der Vorjahresaufwand bezog 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 2014 auf 7 Mio. EUR (2013: 11 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 2014 auf 347 Mio. EUR (2013: 272 Mio. EUR). Der Anstieg resultierte aus dem höheren Betriebsergebnis sowie höheren Erträgen aus Gewinnabführungsverträgen.

Die **Steuerquote** lag mit 16 % deutlich unter dem Niveau des Vorjahres (2013: 22 %). 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 2 Mio. EUR (2013: 16 Mio. EUR) zu einer Erhöhung der Steuerquote. Wie im Vorjahr ergaben sich die aperiodischen Ertragsteuern insbesondere aus der Bildung einer Rückstellung für Risiken aus der steuerlichen Außenprüfung für die Jahre 2007 - 2011 einschließlich der Folgewirkung.

Der **Jahresüberschuss** lag somit im Geschäftsjahr 2014 mit 292 Mio. EUR um 38 % über dem Wert des Vorjahres (2013: 211 Mio. EUR).

**Jahresüberschuss  
steigt um 38 %**

## VERMÖGENSLAGE

Das **Anlagevermögen** erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr leicht auf 675 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 669 Mio. EUR). Hierzu trugen sowohl Investitionen in Software und Nutzungsrechte im Zusammenhang mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung des ERP-Systems als auch solche in den Ausbau und die Modernisierung des Einzelhandelsnetzwerks in Deutschland und Österreich bei.

### Leichter Rückgang des Vorratsvermögens

Die **Vorräte** sanken zum Ende des Geschäftsjahres 2014 um 1 % auf 169 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 170 Mio. EUR). Ein konsequentes Bestandsmanagement trug dazu bei, dass der Bestand an Fertigwaren in Zusammenhang mit dem weltweiten Ausbau des eigenen Einzelhandels um 3 % gegenüber dem Vorjahr gemindert werden konnte. Der Bestand an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen erhöhte sich im selben Zeitraum um 3 %.

### Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** mit externen Großhandelspartnern stiegen im Vergleich zum Vorjahr um 28 % auf 32 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 25 Mio. EUR). Wesentlicher Treiber dieser Entwicklung war der im Vergleich zum Vorjahr höhere Anteil von Auslieferungen im Großhandelsgeschäft am Ende der Berichtsperiode. Die durchschnittliche Forderungsreichweite hat sich im Vergleich zum Vorjahr dabei leicht verschlechtert.

Die **Forderungen gegen verbundene Unternehmen** verzeichneten einen Anstieg auf 94 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 65 Mio. EUR). Diese Entwicklung ist im Wesentlichen auf höhere Forderungen aus Leistungsbeziehungen mit Tochterunternehmen zurückzuführen.

Die **sonstigen Vermögensgegenstände** lagen mit 26 Mio. EUR 8 % unter dem Vorjahreswert (31. Dezember 2013: 29 Mio. EUR) und betreffen hauptsächlich Bonusforderungen gegenüber Lieferanten, Kreditkartenforderungen sowie Ertrag- und Umsatzsteuerforderungen. Der Rückgang im Vergleich zum Vorjahr ist hauptsächlich auf geringere Ertragsteuerforderungen zurückzuführen.

Der **Finanzmittelbestand**, also die Summe aus Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten, erhöhte sich im Vergleich zum 31. Dezember 2013 um 2 Mio. EUR auf 5 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 3 Mio. EUR).

### Verbindlichkeiten leicht unter Vorjahresniveau

Auf der Passivseite lagen die **Verbindlichkeiten** mit 351 Mio. EUR zum Bilanzstichtag um 1 % unter dem Vorjahreswert (31. Dezember 2013: 355 Mio. EUR). Darin enthalten sind Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die zum Bilanzstichtag mit 93 Mio. EUR volumenbedingt um 7 % über dem Vorjahresniveau lagen (31. Dezember 2013: 88 Mio. EUR).

Die Summe der **Rückstellungen** verminderte sich um 13 % auf 96 Mio. EUR zum Bilanzstichtag (31. Dezember 2013: 110 Mio. EUR). Der Rückgang ist im Wesentlichen durch eine freiwillige Vorauszahlung in Zusammenhang mit der steuerlichen Außenprüfung für den Veranlagungszeitraum 2007 - 2011 bedingt. Geringere Personalrückstellungen führten ebenfalls zu einem Rückgang des Postens.

### Kurzfristiges operatives Nettovermögen unverändert zum Vorjahr

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. Zum Bilanzstichtag lag das kurzfristige operative Nettovermögen mit 107 Mio. EUR auf dem Niveau des Vorjahres (31. Dezember 2013: 107 Mio. EUR). Der Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wurde dabei durch höhere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen kompensiert.

## FINANZLAGE

### 03|50 KAPITALFLUSSRECHNUNG HUGO BOSS AG (in Mio. EUR)

	2014	2013
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	302	240
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-62	-73
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	-238	-170
<b>Veränderung Finanzmittelbestand</b>	<b>2</b>	<b>-4</b>
Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	3	7
Finanzmittelbestand am Ende der Periode	5	3

Der **Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit** lag mit 302 Mio. EUR um 26 % über dem Vorjahreswert (2013: 240 Mio. EUR). Der Anstieg ist hauptsächlich auf den um 81 Mio. EUR höheren Jahresüberschuss sowie einen geringeren Mittelabfluss aus dem kurzfristigen Nettovermögen zurückzuführen.

Der **Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit** verminderte sich im Geschäftsjahr 2014 um 15 % auf 62 Mio. EUR (2013: 73 Mio. EUR). Der Rückgang ist einerseits auf im Vergleich zum Vorjahr verminderte Forderungen aus Leistungsbeziehungen mit Tochterunternehmen zurückzuführen. Andererseits lagen die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände mit 34 Mio. EUR unter dem Niveau des Vorjahres (2013: 39 Mio. EUR).

Der **Free Cashflow**, der sich aus dem Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit und dem Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit ermittelt, erhöhte sich im Geschäftsjahr 2014 um 72 Mio. EUR auf 239 Mio. EUR (2013: 167 Mio. EUR).

**Deutlicher Anstieg  
des Free Cashflows**

Zum 31. Dezember 2014 betrug der **Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit** 238 Mio. EUR (2013: 170 Mio. EUR). Neben der Auszahlung der Dividende in Höhe von 231 Mio. EUR prägte ein Mittelabfluss aus Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von 6 Mio. EUR die Entwicklung (2013: Mittelzufluss in Höhe von 45 Mio. EUR).

Der **Finanzmittelbestand**, also die Summe aus Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten, erhöhte sich im Vergleich zum 31. Dezember 2013 um 2 Mio. EUR auf 5 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 3 Mio. EUR).

## INVESTITIONEN

**Investitionen der  
HUGO BOSS AG  
summieren sich auf  
34 Mio. EUR**

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände summierten sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 34 Mio. EUR und lagen somit um 13 % unter dem Vorjahreswert (2013: 39 Mio. EUR).

Unter den **immateriellen Vermögensgegenständen** ist im Wesentlichen Software erfasst. Der Zugang in Höhe von 21 Mio. EUR (2013: 13 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 13 Mio. EUR (2013: 26 Mio. EUR) resultieren zum einen aus Grundstücken und Bauten am Standort Metzingen. Zum anderen führten die Neueröffnung von zwei Einzelhandelsgeschäften in Berlin und Dortmund sowie die Übernahme von einem bisher von Großhandelspartnern betriebenen Shop-in-Shop in Münster zu zusätzlichen Investitionen.

Die bestehenden Verpflichtungen aus begonnenen Investitionsvorhaben sind im Jahresabschluss der HUGO BOSS AG unter „Sonstige finanzielle Verpflichtungen“ aufgeführt und belaufen sich zum 31. Dezember 2014 auf 1 Mio. EUR (31. Dezember 2013: 2 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.

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 im Kapitel Risikobericht genannten konzeptionellen Rahmen. → **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 Umsatzentwicklung und in der Entwicklung des Ergebnisses aus Betriebstätigkeit der HUGO BOSS AG widerspiegeln werden. → **Nachtrags- und Prognosebericht, Prognosebericht**

## ZUSAMMENFASSENDE BEURTEILUNG DES VORSTANDS ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE DES KONZERNS

HUGO BOSS blickt auf eine solide Geschäftsentwicklung im Jahr 2014 zurück. Allerdings waren die gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen insbesondere in der zweiten Jahreshälfte herausfordernder als ursprünglich prognostiziert. Das Umsatz- und Ergebniswachstum des Konzerns lag deshalb leicht unterhalb der im Geschäftsbericht 2013 dargelegten Erwartung.

Das Umsatzwachstum übertraf sowohl die Entwicklung der Gesamtwirtschaft als auch den Zuwachs der weltweiten Premium- und Luxusgüterindustrie. Wie prognostiziert trugen dazu auf währungsbereinigter Basis alle Regionen bei. Nach Vertriebskanälen betrachtet stieg der Umsatz im eigenen Einzelhandel entsprechend der ursprünglichen Prognose im zweistelligen Bereich. Der Großhandelsbereich entwickelte sich leicht rückläufig und damit am unteren Ende der Erwartungsspanne.

Das operative Ergebnis (EBITDA vor Sondereffekten) legte um 5 % zu. Zu dieser Entwicklung trug eine besser als erwartete Rohertragsmargenentwicklung bei. Vor allem der Ausbau des eigenen Einzelhandels und intensivierete Marketingaktivitäten schlugen sich allerdings negativ in der Kostenentwicklung nieder, so dass das Ergebniswachstum unterhalb des Umsatzzuwachses lag. → **Konzernertragslage**

Trotz umfangreicher Investitionen zur Unterstützung des langfristigen Unternehmenswachstums und eines höher als erwarteten Anstiegs des kurzfristigen operativen Nettovermögens erreichte die Free Cashflow Entwicklung einen neuen Bestwert in der Unternehmensgeschichte. Die Nettoverschuldung konnte so beinahe komplett abgebaut werden. → **Finanzlage**

Der Konzern befindet sich somit insgesamt in einer überaus soliden wirtschaftlichen Lage, die gute Voraussetzungen für weiteres Wachstum bietet. HUGO BOSS geht dementsprechend von fortgesetzten Steigerungen von Konzernumsatz und -ergebnis im Jahr 2015 sowie von einer weiterhin positiven Gesamtentwicklung des Unternehmens darüber hinaus aus.

→ **Nachtrags- und Prognosebericht**

Metzingen, den 19. Februar 2015

HUGO BOSS AG  
Der Vorstand

**Claus-Dietrich Lahrs**  
**Christoph Auhagen**  
**Mark Langer**