

ZUSAMMENGEFASSTER
LAGEBERICHT
KONZERNPROFIL

2

35 – 80

ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT KONZERNPROFIL

- 37 **Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur**
- 42 **Unternehmenssteuerung**
- 46 **Konzernstrategie**
- 55 **Mitarbeiter**
- 63 **Forschung und Entwicklung**
- 68 **Beschaffung und Produktion**
- 72 **Nachhaltigkeit**

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND KONZERNSTRUKTUR

HUGO BOSS hat sich seit seiner Gründung im Jahr 1924 zu einem der führenden Unternehmen im Premium- und Luxussegment des globalen Bekleidungsmarkts entwickelt. Der Konzern möchte diese Stellung stärken und weiter ausbauen. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Metzingen erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2015 mit seinen knapp 14.000 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von 2,8 Mrd. EUR und gehört zu den profitabelsten Unternehmen der Branche weltweit.

Der HUGO BOSS Konzern hat sich als eines der führenden Unternehmen im Premium- und Luxussegment des globalen Bekleidungsmarkts etabliert. Das Unternehmen bietet seinen Kunden weltweit eine umfassende Auswahl an hochwertiger Mode sowie Accessoires im Damen- und Herrenbereich an. Die Entwicklung und Vermarktung der Kernmarke BOSS, der Marke HUGO sowie der Markenlinien BOSS Green und BOSS Orange stehen im Mittelpunkt der Konzernaktivitäten. Mit seiner Markenvielfalt schafft es HUGO BOSS, unterschiedliche, klar voneinander abgegrenzte Zielgruppen anzusprechen und zu begeistern. Dies gelingt vor allem durch ein umfassendes Produktportfolio, bestehend aus moderner Konfektion, eleganter Abendbekleidung und Sportswear, Schuhen, Lederaccessoires sowie in Lizenz vertriebenen Düften, Brillen, Uhren, Kindermode, Textilien für den Home-Bereich und Schreibinstrumenten.

Um die Attraktivität und Bekanntheit seiner Marken weiter zu steigern, setzt HUGO BOSS auf gezielte Marketingmaßnahmen. Hierbei kommen klassische Werbeformen wie Print- und Out-of-Home-Medien zum Einsatz. Relevante Zielgruppen werden zudem über digitale Kanäle angesprochen. Durch die andauernde Fokussierung auf den Ausbau des eigenen Einzelhandels hat der Bereich Retail Marketing stark an Bedeutung gewonnen. Sportsponsoring-Maßnahmen konzentrieren sich auf Premiumsportarten wie Formel 1, Golf und Segeln, die für Markenwerte wie Dynamik, Perfektion und Präzision stehen. Ein weiterer Schwerpunkt bei der Markenkommunikation liegt auf Kultursponsoring-Aktivitäten. Dabei legt der Konzern den Schwerpunkt auf die Gemeinsamkeiten zwischen Kunst und Mode im Hinblick auf Design, Ästhetik und Kreativität. Akzente setzt das Unternehmen außerdem durch medienwirksame Fashion Events in den globalen Modemetropolen. Diese Maßnahmen sollen die Attraktivität der Marken des Konzerns bei wichtigen Zielgruppen zusätzlich unterstreichen und die Markenwelt von HUGO BOSS emotionalisieren.

HUGO BOSS arbeitet in seinen Beschaffungsaktivitäten mit unabhängigen Lieferanten zusammen, die vorwiegend in Osteuropa und Asien angesiedelt sind. Darüber hinaus stellt der Konzern rund 20 % seines Beschaffungsvolumens in Eigenfertigung her. Die Kollektionen werden in 125 Ländern weltweit vertrieben, wobei die größte Absatzregion mit 60 % des Umsatzes Europa ist. Darauf folgen Amerika (24 % des Umsatzes) und Asien/Pazifik (14 % des Umsatzes). Daneben werden 2 % des Umsatzes über Lizenzen generiert. → **Beschaffung und Produktion, Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente**

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

**Gezielte Marken-
kommunikation**

**Globale
Beschaffungs- und
Vertriebsaktivitäten**

**Eigener Einzelhandel
wichtigster
Vertriebskanal**

HUGO BOSS hat sein eigenes Einzelhandelsnetz in den letzten Jahren deutlich ausgebaut und erwirtschaftete im abgeschlossenen Geschäftsjahr 2015 60 % des Konzernumsatzes in diesem Vertriebskanal. Dies gelang durch eine um netto 72 auf 1.113 gestiegene Anzahl an eigenen Verkaufspunkten weltweit. Darunter fallen freistehende Geschäfte in exklusiven Einkaufslagen, in Eigenregie geführte Shop-in-Shops in Department Stores sowie Outlets. Auch das e-Commerce-Geschäft hat im Geschäftsjahr 2015 an Bedeutung gewonnen. Mittlerweile können Kunden aus insgesamt 11 Ländern – Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Spanien, Italien, den Niederlanden, Belgien, Österreich, der Schweiz, den USA und China – über den Online Store Produkte bestellen. Der weitere Ausbau dieses Vertriebsweges und seine Verknüpfung mit dem stationären Einzelhandel gehörten im Geschäftsjahr 2015 zu den wichtigsten Projekten des Unternehmens und sollen HUGO BOSS Kunden in Zukunft ein noch komfortableres Einkaufserlebnis ermöglichen. Im Großhandelsgeschäft wurden im Geschäftsjahr 2015 38 % 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 Mehrmarkenumfeld. Franchisenehmer führen freistehende HUGO BOSS Geschäfte nach den Vorgaben des Konzerns vor allem in kleineren, nicht durch den eigenen Einzelhandel erschlossenen Märkten. Im Großhandelsgeschäft können HUGO BOSS Produkte an rund 6.450 Verkaufspunkten erworben werden. → **Konzernstrategie → Gesamtwirtschaftliche Lage und Branchenentwicklung**

02|01 HUGO BOSS VERTRIEBSFORMATE

Konzerneigener Einzelhandel (Retail)	Großhandel
Freistehende Geschäfte: In Eigenregie geführte freistehende Geschäfte in bevorzugten Lagen	Shop-in-Shops: Durch Partner geführte HUGO BOSS Shop-in-Shops
Shop-in-Shops: Selbst geführte Shop-in-Shops auf den Flächen von Partnern	Mehrmarken-Verkaufspunkte: Kategoriegeschäft auf Verkaufsflächen mit nur eingeschränktem eigenen Branding
Outlets: Verkauf von Waren der Vorsaison in spezialisierten Geschäften in stark frequentierten Randlagen	Franchise: Durch Partner geführte freistehende HUGO BOSS Geschäfte
E-Commerce: hugoboss.com Online Stores in verschiedenen Ländern weltweit	Onlinehändler: 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. Die HUGO BOSS AG hat als deutsche Aktiengesellschaft eine duale Führungs- und Kontrollstruktur. Dem Vorstand obliegt die Verantwortung sowohl für die Strategie als auch die Steuerung des Konzerns, während der Aufsichtsrat dem Vorstand beratend zur Seite steht und dessen Geschäftsführung überwacht. Der Konzern setzt sich zusätzlich zur HUGO BOSS AG aus 56 konsolidierten Tochtergesellschaften zusammen. Bei ihnen liegt die alleinige Verantwortung für die lokalen Geschäftstätigkeiten. 34 Tochterunternehmen sind hierbei als Vertriebsgesellschaften organisiert. Mit wenigen Ausnahmen sind alle Tochtergesellschaften vollständig durch die HUGO BOSS AG kontrolliert.

Die Organisationsstruktur des HUGO BOSS Konzerns ist regional orientiert, wobei die Geschäftsbereiche in drei Regionalorganisationen – Europa inklusive Naher Osten und Afrika, Amerika sowie Asien/Pazifik – eingeteilt sind. Durch diese Einteilung sollen Marktpotenziale ausgeschöpft und eine lokale Weiterentwicklung erreicht werden. Zusätzlich zu diesen drei Regionen bildet das Lizenzgeschäft des Konzerns das vierte operative Segment. Die Verantwortung für die Zentralfunktionen ist auf die verschiedenen Vorstandsressorts aufgeteilt und damit in der Konzernzentrale gebündelt.

Regional ausgerichtete Organisationsstruktur

02|02 HUGO BOSS KONZERNSTRUKTUR

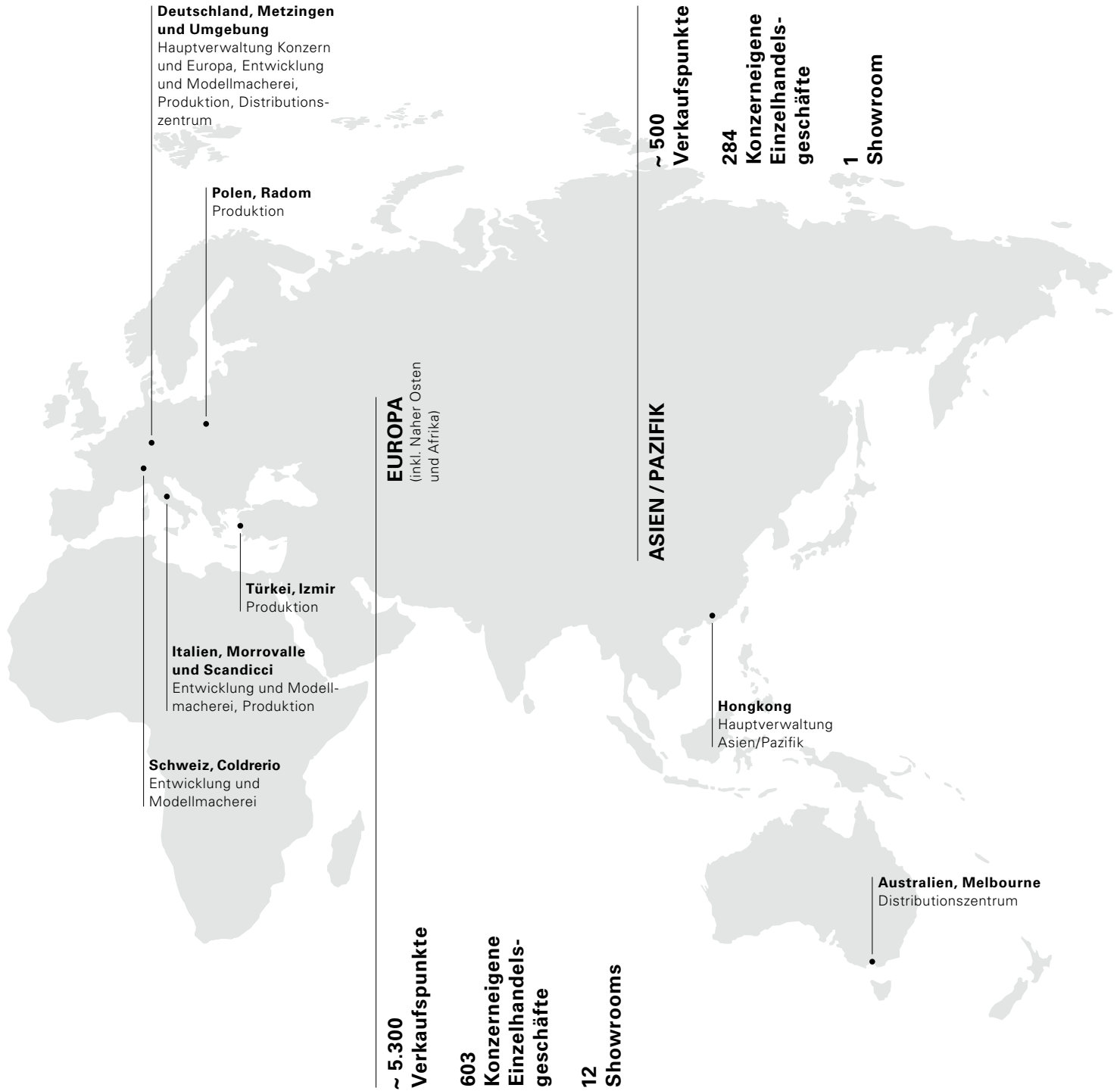
VORSTAND	
ZENTRALBEREICHE	GESCHÄFTSBEREICHE
Beschaffung und Produktion	EUROPA inkl. Naher Osten und Afrika
Finanzen und Controlling	
Investor Relations	AMERIKA
IT	
Kommunikation	
Konzerneigener Einzelhandel	
Kreativmanagement	ASIEN/PAZIFIK
Lizenzen	
Logistik	
Markenmanagement	LIZENZEN
Personal	
Recht,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

In den drei Regionalorganisationen stellt jeweils ein Regionaldirektor die Umsetzung der Konzernstrategie im jeweiligen Marktumfeld sicher. Innerhalb ihrer Region verantworten die Direktoren in enger Kooperation mit den Länderverantwortlichen 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.

Regionalorganisationen setzen Konzernstrategie um

02|03 HAUPTSTANDORTE/WELTWEITE MARKTPRÄSENZ





UNTERNEHMENSSTEUERUNG

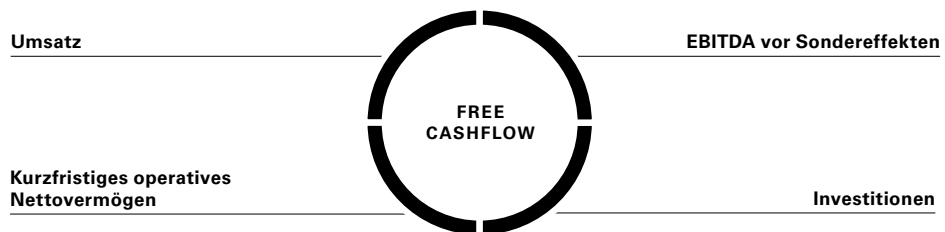
Ziel des HUGO BOSS Managements ist die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts. Das unternehmensinterne Steuerungssystem unterstützt den Vorstand und die Leitung der Geschäftseinheiten bei der Ausrichtung aller Unternehmensprozesse auf dieses Ziel.

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
= FREE CASHFLOW

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

Umsatz und EBITDA vor Sondereffekten wichtigste Steuerungsgrößen des Konzerns

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.

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

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

02|06 DEFINITION KURZFRISTIGES OPERATIVES NETTOVERMÖGEN

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

Das Management der Vorräte sowie 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. Zur zusätzlichen Optimierung des Vorratsvermögens wurde ein spezifischer Genehmigungsprozess für den Einkauf der

Vorräte des eigenen Einzelhandels auf Kollektionsbasis eingeführt. Er umfasst neben der Berücksichtigung zukünftiger Abverkaufsquoten auch das prognostizierte Rabattniveau sowie das zukünftige erwartete Umsatzwachstum.

Schwerpunkt der Investitionen liegt auf konzerneigenem 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)

	2015	2014	Veränderung in %
Umsatz	2.808,7	2.571,6	9
EBITDA vor Sondereffekten	594,1	590,8	1
Kurzfristiges operatives Nettovermögen	527,6	503,0	5
Investitionen	220,3	134,7	64
Free Cashflow	207,6	268,4	-23

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 konzernweiten 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, weiter zu wachsen und den Unternehmenswert 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. Die einzigartige Kombination aus hochwertiger Handwerkskunst und präziser Konstruktion zeichnet alle Konzernmarken aus. Die Konzernstrategie fokussiert auf die Aufwertung der Kernmarke BOSS, den Ausbau der Marktposition in der Damenmode, die Weiterentwicklung des eigenen Einzelhandels mit dem Schwerpunkt, die stationären Aktivitäten stärker mit dem Online-Bereich zu verknüpfen, und globales Wachstum. Die fortschreitende Digitalisierung des Geschäftsmodells und die Maximierung der operativen Stärke unterstützen die Aktivitäten in allen vier Wachstumsfeldern.

Wachstumsstrategie basiert auf vier Säulen

HUGO BOSS hat vier wesentliche Ansatzpunkte identifiziert, um profitables Wachstum sicherzustellen. So soll die Kernmarke BOSS durch produkt-, distributions- und kommunikationsbezogene Maßnahmen aufgewertet werden. Die in der Männermode erworbene Kompetenz und 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 vor allem offline treiben. Schließlich strebt der Konzern an, sein Geschäft stärker als bislang regional auszubalancieren. Unterstützt wird die Umsetzung der verschiedenen Wachstumsinitiativen zum einen durch die fortgesetzte Digitalisierung des Geschäftsmodells, die sich insbesondere in der sprunghaft steigenden Bedeutung digitaler Markenkommunikation und Transaktionsangebote äußert. Zum anderen schafft die operative Stärke des Konzerns, insbesondere im Bezug auf das Management der Lieferkette, den Produktentwicklungsprozess und die IT- und Logistikinfrastruktur, einen wichtigen Wettbewerbsvorteil.

02|08 HUGO BOSS WACHSTUMSSTRATEGIE 2020

Fortschreitende Digitalisierung des Geschäftsmodells



Aufwertung der
Kernmarke BOSS



Ausschöpfen der
Potenziale in
der Womenswear
sowie bei Schuhen und
Accessoires



Aufbau von Omni-
channel-Aktivitäten,
um im eigenen Einzel-
handel online und
offline zu wachsen



Ausschöpfen von
Wachstumspotenzialen
in unterrepräsentierten
Märkten

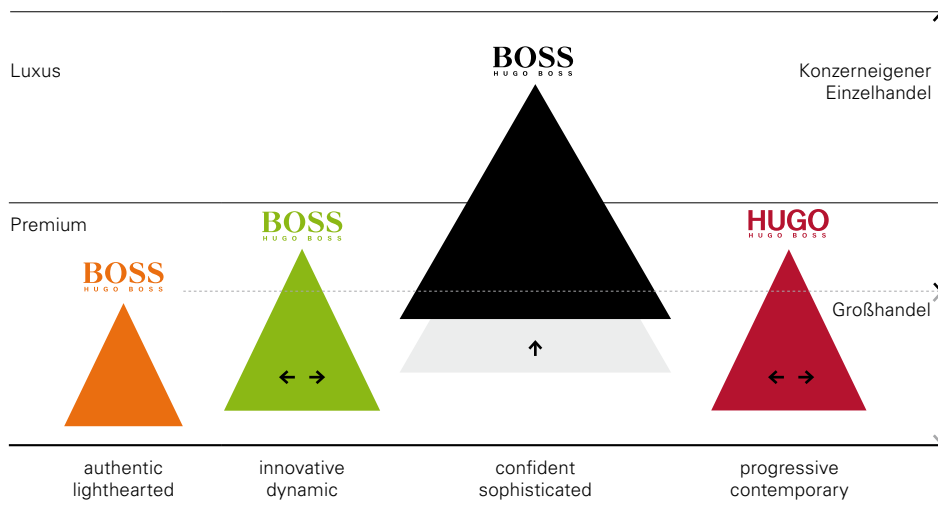
Weiterer Ausbau der operativen Stärke

AUFWERTUNG DER KERNMARKE BOSS

Das Unternehmen spricht Konsumenten mit seiner Kernmarke BOSS sowie mit der Marke HUGO an. Während die Kollektionen von BOSS für authentischen und dezenten Luxus stehen, zeichnen HUGO progressive Looks und eine moderne, urbane Attitüde aus. Unter der Kernmarke BOSS sind die Linien BOSS Orange und BOSS Green angesiedelt. Dabei steht BOSS Orange für trendorientierte Casualwear, die ein unbeschwertes Lebensgefühl zum Ausdruck bringt. BOSS Green bietet eine Kollektion aus sportlich-eleganter Freizeitbekleidung und Sportoutfits mit einem hohen Qualitäts- und Funktionalitätsanspruch. Mit seinem Markenportfolio trägt HUGO BOSS den vielfältigen Bedürfnissen unterschiedlicher Zielgruppen Rechnung und schafft so 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 baut sein Luxusangebot aus, um damit der Nachfrage seiner Kunden nach attraktiven Angeboten auch im modischen und qualitativen Spitzenbereich zu entsprechen und somit seinen Umsatz zu steigern. Das Unternehmen ergänzt damit seine historisch gewachsene Stärke im Premiumsegment. Mit 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, wird die Konsistenz des globalen Markenauftritts von BOSS gestärkt. 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.

Ausbau des BOSS Luxusangebots

BOSS stärkt seine Kompetenz und Glaubwürdigkeit im Luxussegment durch entsprechende Produkte und Serviceleistungen. Das Unternehmen profitiert dabei von seinem umfassenden handwerklichen Know-how, das durch die Nutzung eigener Produktionsstätten gesichert wird. Unter dem BOSS Tailored Label bietet BOSS einzigartige Schnitte, Materialien von höchster Qualität und exquisite Designs. Mit dem erstmaligen Angebot von Full-Canvas-Anzügen, die in Metzingen unter Verwendung zahlreicher manueller Arbeitsschritte seriengefertigt werden, unterstreicht die Marke darüber hinaus ihre Kompetenz in Bezug auf hochwertigste Schneiderkunst. Sie ergänzt damit ihr Angebot individuell maßgeschneiderter Anzüge, Hemden und ab dem Jahr 2016 auch Schuhe („Made to Measure“), das die qualitative und preisliche Spitze der Kollektion bildet. In der Sportswear investiert BOSS ebenfalls in die Güte der Materialien und die Verarbeitungsqualität, um auch Angebote im modischen Spitzenbereich zu schaffen. Die enge Abstimmung der Kollektionen in der Konfektion und Sportswear aufeinander stellt dabei einen homogenen Markenauftritt sicher und erlaubt den Konsumenten, Elemente aus beiden Bereichen flexibel zu kombinieren. → **Produktion und Beschaffung**

Distribution der Kernmarke BOSS konzentriert sich auf kontrollierte Flächen

Auch in der Distribution trägt das Unternehmen der Aufwertung von BOSS Rechnung. So nimmt die Kernmarke in eigenen Stores einen immer größeren Raum gegenüber den anderen Markenkonzepthen ein. Sie profitiert dabei von dem exklusiven Umfeld und der Qualität von Beratung und Service. Auch im Großhandelsgeschäft intensiviert der Konzern die Marktenkontrolle, indem er seine Partner dazu anhält, die Kernmarke BOSS 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. Das Kategoriegeschäft, das heißt das Sortiment in Abteilungen, die markenübergreifend bestimmte Produktgruppen anbieten („Stammabteilungen“), wird nun ausschließlich von HUGO (in der Konfektion) und BOSS Green (in der Casualwear) bedient. In Europa wurde diese Umstellung im Jahr 2015 erfolgreich vollzogen, in Amerika ist sie für das Jahr 2016 geplant.

Kommunikationsaktivitäten unterstützen emotionale Markenwahrnehmung

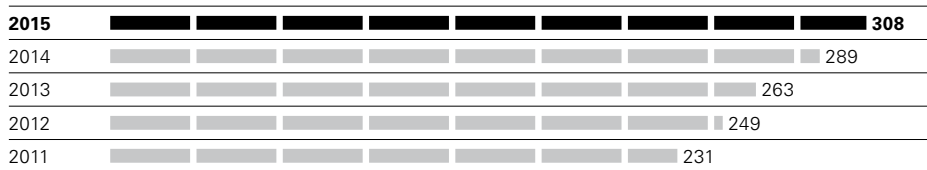
Die Strahlkraft der Kernmarke BOSS prägt die globale Wahrnehmung des Markenportfolios insgesamt. Insofern konzentriert der Konzern seine Markenkommunikationsaktivitäten auf seine Kernmarke und transportiert das Markenversprechen, Kunden zum Erfolg zu inspirieren, auf emotionale Art und Weise. HUGO BOSS fokussiert dabei auf die Qualität seiner Produkte, faszinierende Sponsoring-Partnerschaften, die Tradition seiner Marke und seine modische Beratungskompetenz. Im digitalen Bereich, auf den sich rund die Hälfte der Aufwendungen konzentrieren, steht die Website hugoboss.com im Zentrum der Aktivitäten. Darüber hinaus spielen klassische Printwerbung, insbesondere im Bereich der Damenmode, Retail-Marketing-Aktivitäten rund um das gewachsene Flagship-Store-Portfolio, Fashion Shows und Sponsoring eine wichtige Rolle.

AUSSCHÖPFUNG DES MARKENPOTENZIALS IM BEREICH DER DAMENMODE

Der Konzern sieht insbesondere mit seiner Kernmarke BOSS gute Chancen, das Bedürfnis von Damen nach zeitlos-modernen Modestatementen zu befriedigen und damit seine Marktstellung in der Damenmode auszubauen. Unter der Führung des Artistic Directors Jason Wu baut er auf seine Kernkompetenz im Bereich hochwertiger Schneiderkunst, um in Verbindung mit einer femininen Ästhetik anspruchsvolle und begehrliche Produkte zu entwerfen, die unprätentiösen Luxus ausdrücken. Dabei liegt der Fokus auf Bekleidung. Schuhe und Accessoires spielen neben ihrer kommerziellen Bedeutung eine wichtige Rolle, um den Markenkern zu schärfen und die einzelnen Kollektionen eng miteinander zu verknüpfen. Mit dem Anspruch, alle Bedürfnisse im Leben einer modernen Frau abzudecken, legt BOSS großen Wert auf vielfältige Tragemöglichkeiten. Ausgehend von ihrer Kernstärke im Bereich Modern Business entwickelt die Marke dementsprechend attraktive Angebote in der Luxury Leisurewear, mit denen Kundinnen angesprochen werden, die die gleichen Maßstäbe hinsichtlich Qualität und Raffinesse auch an ihre Freizeitbekleidung anlegen. Über die Kernmarke BOSS hinaus bieten auch HUGO und BOSS Orange Damenmode entsprechend ihrer jeweiligen Markenpositionierung an.

Klares Markenversprechen Grundlage für zukünftiges Wachstum

02|10 UMSATZ DAMENMODE (in Mio. EUR)



Das fortgesetzte Wachstum im Jahr 2015 bestärkt den Konzern in seiner Entscheidung, die Sichtbarkeit der Damenmode im eigenen Einzelhandel selektiv zu erhöhen. Entsprechend seiner Gesamtstrategie konzentriert er sich dabei auf die Kernmarke BOSS, deren Flächenanteil gegenüber den anderen Markenlinien deutlich erhöht wurde. Insbesondere in neuen oder erweiterten, und damit tendenziell größeren, Stores wird die Damenmode herausgehoben platziert und nimmt oftmals rund ein Drittel der Gesamtfläche ein. Am Jahresende 2015 konnten die Kundinnen damit in 300 eigenen Einzelhandelsgeschäften Damenmode von HUGO BOSS erwerben. Durch globale 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 Store-Konzepts zielt darauf ab, den Bedürfnissen der Kundinnen optimal zu entsprechen.

Verkaufsfläche der Womenswear im eigenen Einzelhandel wächst

Schließlich hat HUGO BOSS seine Kommunikationsaktivitäten intensiviert, um die Bekanntheit der Marke im Damenmodebereich zu steigern und BOSS Woman attraktiv für modeaffine Konsumentinnen zu positionieren. So werden die Kollektionen der Marke zweimal im Jahr im Rahmen der New York Fashion Week präsentiert. Auch dienen die Platzierung von

Kommunikationsaktivitäten steigern Markenbekanntheit

Printkampagnen primär in hochwertigen Modemagazinen und PR-Aktivitäten dazu, den unverwechselbaren Kern der Marke zu kommunizieren und BOSS als modische Instanz zu etablieren.

Überdurchschnittliches Wachstum erwartet

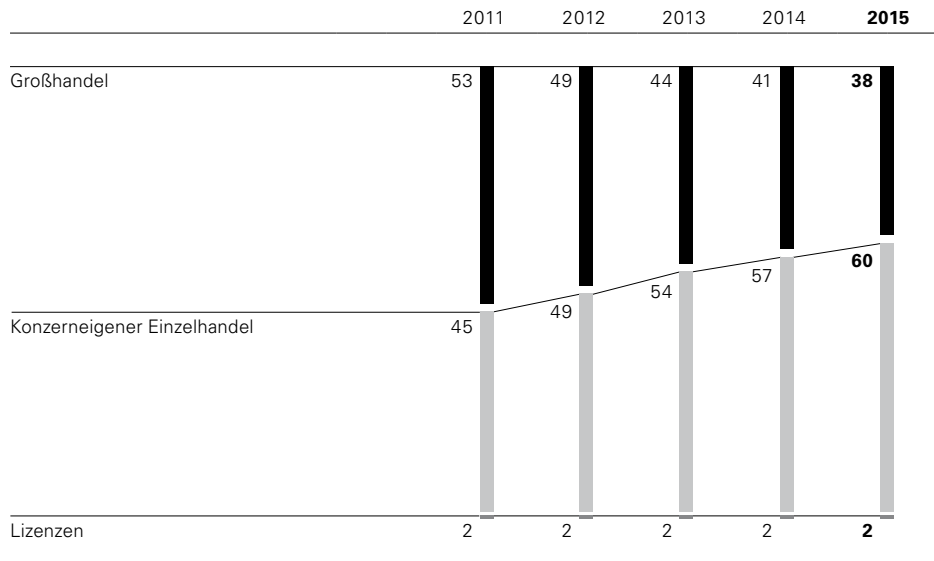
HUGO BOSS geht davon aus, dass die Umsetzung dieser Strategie den Umsatzanteil der Womenswear bis zum Jahr 2020 auf mindestens 15 % steigern wird (2015: 11 %). Damit wird HUGO BOSS seinen im Vergleich zur Menswear deutlich geringeren Marktanteil in der Damenmode weiter stärken.

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

Erweiterung des Retailgeschäfts 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 weiter erhöhen wird. Insbesondere plant er, den Umsatz auf vergleichbarer Fläche im Durchschnitt jährlich im mittleren einstelligen Bereich zu steigern. Darüber hinaus werden Neueröffnungen und Übernahmen dazu beitragen, dass der Konzern im Jahr 2020 mindestens 75 % seines Geschäfts im eigenen Einzelhandel tätigen wird (2015: 60 %).

02|11 UMSATZ NACH VERTRIEBSKANÄLEN (in %)



Der Konzern sieht auch weiterhin Möglichkeiten, seine globale Marktdurchdringung durch die Eröffnung von jährlich rund 10 bis 15 neuen freistehenden Stores zu steigern. Auf Basis der Breite und Qualität seines Angebots sieht HUGO BOSS dabei die Möglichkeit, größere Stores als in der Vergangenheit profitabel zu bewirtschaften. Das Hauptaugenmerk wird dabei auf den Ausbau des Portfolios in Metropolregionen gelegt, in denen die Markenwahrnehmung geprägt und der Großteil des globalen Luxusgütergeschäfts getätigt wird.

**Weitere Expansion
des Store-Netzes**

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. Gegenüber den Vorjahren wird die kommerzielle Bedeutung von Neueröffnungen und Übernahmen allerdings abnehmen. Deutlich wichtiger wird dafür die Renovierung bestehender Stores. Diese erfolgt in der Regel nach rund fünf Jahren und führt oftmals zu einer erheblichen Steigerung der wirtschaftlichen Leistung. Flächen, die den Renditeerwartungen des Konzerns mittel- und langfristig nicht entsprechen, werden geschlossen oder, im Fall von Shop-in-Shops, in die Verantwortung des Handelspartners zurückübertragen.

**Kontinuierliche Auf-
wertung des Store-
Portfolios durch
Übernahmen und
Renovierungen**

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. Nach der Übernahme des Online-Store-Frontends von dem früheren Fulfillment-Partner und dem Relaunch der hugoboss.com-Website im Jahr 2014 lag der Fokus im Jahr 2015 auf der Verbesserung von Services und Features, um das Online-Erlebnis und die Nutzerfreundlichkeit des Stores sukzessive zu optimieren. In den kommenden zwölf Monaten wird das Unternehmen die hugoboss.com-Website inhaltlich und optisch deutlich aufwerten und damit zum Zentrum aller digitalen Aktivitäten der Marke machen. Damit soll nicht nur der Online-Umsatz gesteigert, sondern vielmehr die Marke emotionalisiert und der Kunde in die Stores geführt werden. Dazu plant das Unternehmen den Ausbau von Omnichannel-Angeboten wie „Click & Collect“ oder die Online-Bestellung ausverkaufter Größen oder Produkte direkt im Store. Als Voraussetzung dafür wird HUGO BOSS im Frühsommer 2016 wesentliche Teile der e-Commerce-Wertschöpfungskette in Europa, insbesondere in den Bereichen IT und Logistik, übernehmen. Das Unternehmen geht davon aus, dass sich das Insourcing mittelfristig positiv auf die Profitabilität auswirken wird.

**Omnichannel-Angebote
machen das Einkaufs-
erlebnis zunehmend
„noline“**

02|12 MASSNAHMEN ZUR UMSETZUNG EINES OMNICHANNEL-GESCHÄFTSMODELLS

FRÜHJAHR 2014	HERBST 2014	GESAMTJAHR 2015	FRÜHSOMMER 2016	ENDE 2016	2017 UND DANACH
Insourcing des Online-Store-Frontends	Relaunch der hugoboss.com-Website online und mobil	Kontinuierliche Verbesserung der User Experience auf hugoboss.com	Insourcing der Auftragsabwicklung im europäischen Online-Geschäft (Online Fulfillment)	Angebot erster Omnichannel-Services in Europa	Kontinuierliche Erweiterung des Angebots von Omnichannel-Services in mehr Märkten

**IT-Innovationen und
branchenführende
Logistik unterstützen
Einzelhandels-
management**

Eine leistungsfähige IT-Struktur auf Basis von SAP-Software unterstützt das Einzelhandelsmanagement im Konzern. Das im Jahr 2015 eingeführte Retail Merchandise Planning (RMP) System ermöglicht eine vollständig integrierte Sicht auf den Warenfluss und erlaubt somit eine unmittelbar an der Nachfrage des Endkonsumenten ausgerichtete, systemunterstützte Planung. Das in der Entwicklung der Herbstkollektion 2016 erstmals zum Einsatz kommende Retail Assortment Planning (RAP) System optimiert das Produktangebot basierend auf den Kapazitäten einzelner Stores, den Charakteristika des jeweiligen Standorts und dem individuellen Produktlebenszyklus. Schließlich sichert eine leistungsfähige Logistikinfrastruktur die zeit- und mengengenaue Belieferung der eigenen Verkaufspunkte und der Großhandelspartner. So hat insbesondere das im Jahr 2014 in Betrieb genommene Liegwarenlager in der Nähe des Hauptsitzes die Geschwindigkeit der Warenversorgung in Europa gesteigert und die Effizienz wesentlicher Handlingprozesse verbessert.

**Großhandel bleibt
trotz sinkendem
Umsatzanteil wichtiger
Vertriebskanal**

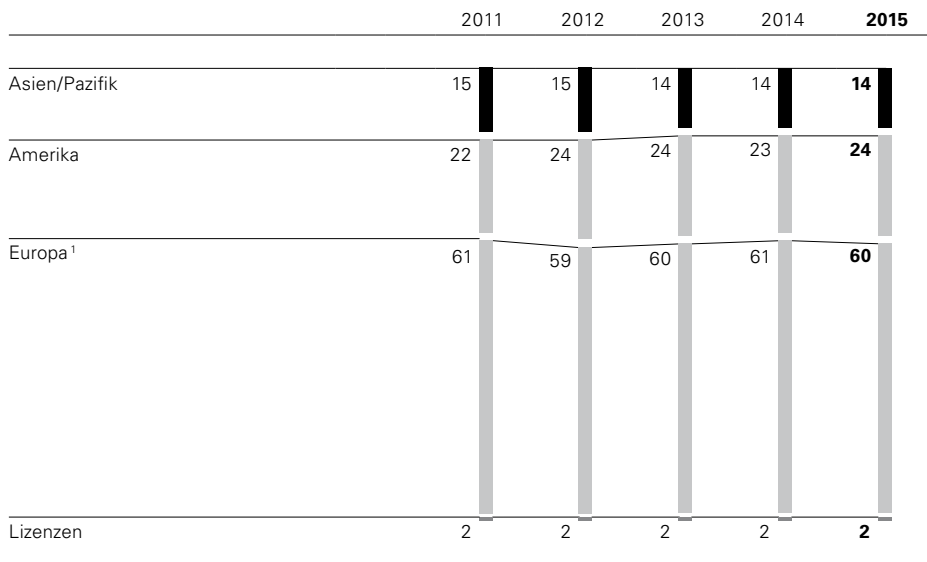
Auf Basis seiner seit Jahrzehnten etablierten Kundenbeziehungen im Premium- und Luxusbekleidungssegment und seiner Markenstärke ist der Konzern zuversichtlich, seinen Department-Store-Partnern auch zukünftig ein überzeugendes Produktangebot, branchenführende Serviceniveaus und eine hohe Liefertreue bieten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

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.

**Globale Marken-
bekanntheit bietet
Wachstumschancen**

02|13 UMSATZ NACH REGIONEN (in %)



¹Inklusive Naher Osten und Afrika.

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 – sowohl stationär als auch online – 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. Umfassende Prozessveränderungen vor allem in den Bereichen Merchandise Management, Retail Operations und Customer Service stärken außerdem die Retailkompetenz der Organisation. Die im Großhandelsgeschäft im Jahr 2015 umgesetzte Veränderung der Distributionsstrategie hat darüber hinaus den Markenauftritt

**Transformation des
Geschäftsmodells
Schlüssel für fortge-
setztes Wachstum in
Europa**

insbesondere der Kernmarke BOSS aufgewertet. 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. In den beiden letzteren Märkten wird HUGO BOSS die direkte Kontrolle seines Marktauftritts im Jahr 2016 ausbauen.

**Verbesserungen
in der Distribution
unterstützen nach-
haltige Marken-
stärke in Amerika**

HUGO BOSS genießt in Amerika eine vorteilhafte, durch einen europäischen Lifestyle geprägte 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. Um die Attraktivität seiner Marken langfristig zu sichern, legt HUGO BOSS großes Augenmerk auf die Optimierung seiner Distribution in den USA, um sich der strukturell hohen Rabattintensität im Marktumfeld bestmöglich zu entziehen. Im eigenen Einzelhandel investiert das Unternehmen in die Verbesserung des Einkaufserlebnisses inklusive der Einführung von Omnichannel-Services und in die Angleichung von Kernprozessen an unternehmensweite Best Practices. Im Großhandelsbereich möchte der Konzern vermehrt HUGO BOSS Shop-in-Shops selbst bewirtschaften, um die Qualität seiner Markenpräsentation zu verbessern. Ebenso soll der Vertrieb der Kernmarke BOSS im Großhandelskanal auf dieses Distributionsformat beschränkt werden. Schließlich strebt der Konzern im Zuge von Verbesserungen im Vorratsmanagement an, die Präsenz seiner Marken in Offprice-Kanälen im Großhandelsbereich deutlich zu verringern und den Abverkauf von Ware vergangener Saisons weitgehend auf selbst betriebene Outlets zu beschränken.

**Asien bietet große
Wachstumschancen**

Eine kontinuierlich wachsende Mittelschicht und der damit zu erwartende Zuwachs an Kaufkraft für Premium- und Luxusgüter bietet HUGO BOSS erhebliche Absatzpotenziale in Asien und insbesondere China. Ungeachtet der herausfordernden Marktsituation in China investiert der Konzern deshalb in die Qualität seines Einzelhandelsauftritts und seine Markenwahrnehmung. Durch die kontinuierliche Aufwertung seines Store-Netzes durch selektive Neueröffnungen, die Renovierung oder Verlagerung bestehender Stores sowie punktuelle Schließungen wird die Hochwertigkeit des Markenauftritts weiter gesteigert. Prozessverbesserungen, die Ausweitung von Trainingsaktivitäten sowie die Implementierung eines strukturierten, systemunterstützten Kundenbeziehungsmanagements verbessern zudem das Einkaufserlebnis. Produktseitig und in seinen Kommunikationsaktivitäten betont HUGO BOSS den Markenkern in der Herrenkonfektion, deren Umsatzanteil in Asien noch deutlich niedriger als in anderen Regionen ist. Darüber hinaus bieten sich weitere Potenziale im Bereich luxuriöser Sportswear und der Womenswear, die die stark wachsende Gruppe modeaffiner berufstätiger Frauen anspricht. Durch die schrittweise Harmonisierung seiner Preisarchitektur sowohl innerhalb der Region als auch im Vergleich mit dem europäischen und amerikanischen Markt erhofft sich HUGO BOSS langfristig positive Impulse für die lokale Nachfrage insbesondere in China.

MITARBEITER

Die Leidenschaft für Mode, die Kreativität und das Know-how zur Entwicklung innovativer Technologien, Prozesse und Dienstleistungen der knapp 14.000 weltweit im HUGO BOSS Konzern tätigen Mitarbeiter spiegeln sich in unverwechselbaren Produkten und Einkaufserlebnissen wider. Damit leisten die Mitarbeiter einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg des ganzen Unternehmens. Aus diesem Grund positioniert sich der Konzern sowohl für seine bestehenden als auch potenziellen neuen Mitarbeiter als attraktiver Arbeitgeber am Markt. Mitarbeiter zu gewinnen, sie in einem internationalen Kontext individuell zu fördern und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das von Eigenverantwortung, Teamgeist und Leistungsbereitschaft geprägt ist, ist die wichtigste Aufgabe des Personalmanagements bei HUGO BOSS. Die Unternehmenswerte Qualität, Leidenschaft, Respekt, Kooperation und Innovation bilden dafür den Rahmen.

Die zentrale Aufgabe des globalen Personalmanagements bei HUGO BOSS besteht darin, Rahmenbedingungen zu schaffen und Prozesse zu begleiten, die ein zielorientiertes und verantwortungsvolles Handeln der Belegschaft entsprechend dem Unternehmensleitbild – „HUGO BOSS inspiriert Menschen zum Erfolg“ – ermöglichen. Das Leitbild dient den Mitarbeitern als Handlungsorientierung für die tägliche Zusammenarbeit, die auf das gemeinsame Erreichen der Konzernziele ausgerichtet ist. Die fünf Unternehmenswerte Qualität, Leidenschaft, Respekt, Kooperation und Innovation bilden dabei die Grundsätze der täglichen Zusammenarbeit und beschreiben die im Unternehmen gelebte Kultur. Zahlreiche Initiativen des Personalmanagements unterstützen die Belegschaft darin, das Unternehmensleitbild in konkretes Handeln zu übersetzen. So wurde die im Jahr 2014 eingeführte Kommunikationsplattform zum Austausch innovativer Ideen rund um den Arbeitsalltag der Mitarbeiter durch zusätzliche Funktionalitäten erweitert. Die besten eingereichten Ideen wurden auch im vergangenen Jahr ausgezeichnet und zum Teil bereits vollständig umgesetzt. Eine der prämierten Ideen bezog sich dabei auf die Reduktion des Abfallaufkommens von T-Shirt-Verpackungen und wurde mit dem „HUGO BOSS Sustainability Award 2015“ ausgezeichnet. → **Nachhaltigkeit**

Personalarbeit auf Unternehmensleitbild ausgerichtet

Die Mitarbeiter spielen eine essenzielle Rolle bei der Erreichung der Unternehmensziele. Das Personalmanagement bei HUGO BOSS ist daher darauf ausgerichtet, Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen sich alle Mitarbeiter bestmöglich einbringen und ihr Erfolgspotenzial voll ausschöpfen können. Um dies zu ermöglichen, ist es für das Unternehmen von großer Bedeutung, zu erfahren, wie der einzelne Mitarbeiter seinen Arbeitgeber, sein Arbeitsumfeld und die ihm zugewiesenen Aufgaben wahrnimmt. Zu diesem Zweck wurde im Geschäftsjahr 2014 erstmals eine anonyme Befragung unter den Mitarbeitern der HUGO BOSS AG durchgeführt, an der sich 70 % der Befragten beteiligten und aus der mit knapp 80 % eine hohe Gesamtzufriedenheit der Belegschaft hervorging. Gemeinsam mit allen Mitarbeitern und Führungskräften wurden im vergangenen Geschäftsjahr Workshops veranstaltet, in denen

Mitarbeiterzufriedenheit wichtiges Ziel des Personalmanagements

Maßnahmenpläne zur weiteren Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit erarbeitet und einzelne Maßnahmen bereits umgesetzt wurden. In diesem Zuge wurden beispielsweise auch die HUGO BOSS Führungsprinzipien überarbeitet. Die Implementierung der Prinzipien in den täglichen Geschäftsalltag wurde durch konzernweit organisierte Workshops sichergestellt. Sie beruhen auf den fünf definierten Unternehmenswerten und ermöglichen eine konzernweit einheitliche Kultur in Bezug auf Mitarbeiterführung und -entwicklung.

**Employer-Branding-
Aktivitäten zahlen
auf Attraktivität der
Arbeitgebermarke ein**

Die Personalmarketing-Aktivitäten, mit denen sich HUGO BOSS als attraktiver Arbeitgeber am Markt positioniert, wurden im vergangenen Geschäftsjahr vorangetrieben und weiterentwickelt. Sowohl die Karriere-Website als auch das Bewerbermanagement-System wurden durch erweiterte Funktionalitäten, eine intuitivere Bedienung sowie einen stärkeren Fokus auf Internationalität optimiert. So ist die HUGO BOSS Karriere-Website mittlerweile in zehn Sprachen verfügbar. Insgesamt 23 Länder sind an das Bewerbermanagement-System angeschlossen. Des Weiteren setzt HUGO BOSS bei der Ansprache potenzieller Mitarbeiter verstärkt auf die Nutzung sozialer Netzwerke. Dadurch konnte das Unternehmen die zielgruppenspezifische Kommunikation weiter optimieren und den Kreis der erreichten potenziellen Interessenten deutlich vergrößern. → jobs.hugoboss.com

**Personalarbeit unter-
stützt strategischen
Fokus auf eigenen
Einzelhandel**

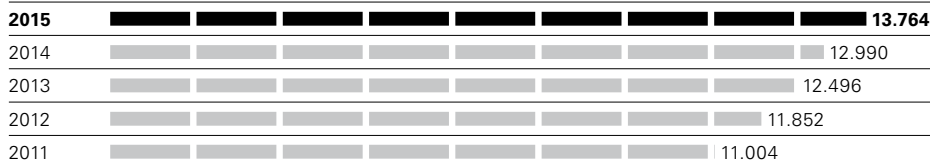
Auch im vergangenen Jahr unterstützte das Personalmanagement die personalseitige Abbildung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens auf den eigenen Einzelhandel. Durch die inhaltliche Weiterentwicklung des konzernweit implementierten Handbuchs für das Personalmanagement im eigenen Einzelhandel konnten die Prozesse rund um die Themen MitbereiterEinstellung, -weiterentwicklung und -motivation im vergangenen Jahr weiter optimiert werden. Zudem hat das Unternehmen die Nutzung eines Systems zur Personaleinsatzplanung in den eigenen Geschäften im vergangenen Jahr weiter vorangetrieben. Der Einsatz des Systems führt zu einer deutlichen Verbesserung der organisatorischen Abläufe und stellt durch eine frequenzgesteuerte Personaleinsatzplanung sicher, dass sich zu jeder Zeit die ideale Anzahl an Mitarbeitern auf der Verkaufsfläche befinden, um eine optimale Kundenbetreuung zu gewährleisten.

Um auch den Mitarbeitern im eigenen Einzelhandel klare Perspektiven für ihre persönliche und berufliche Entwicklung aufzuzeigen, wurde im Jahr 2015 die Fachkarriere für den eigenen Einzelhandel entwickelt und in ersten Tochtergesellschaften eingeführt. Analog zur Fachkarriere, die die Mitarbeiter in den Zentralfunktionen des Konzerns durchlaufen können, beinhaltet die Fachkarriere im eigenen Einzelhandel definierte Entwicklungsstufen, über die sich die Mitarbeiter spezialisieren können. Damit bietet sie eine attraktive Alternative zur Führungskarriere und ermöglicht es dem Unternehmen, die Mitarbeiter im eigenen Einzelhandel noch langfristiger zu binden.

**Belegschaft im
Jahr 2015 um
774 Mitarbeiter
ausgebaut**

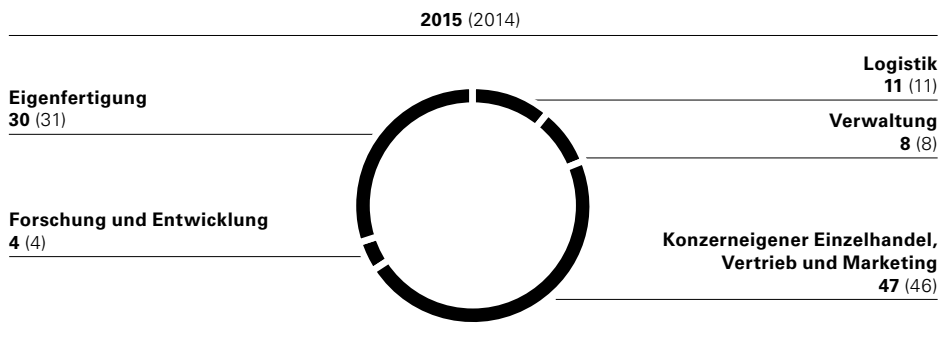
Am Ende des Geschäftsjahrs 2015 arbeiteten weltweit 13.764 Mitarbeiter für den HUGO BOSS Konzern (2014: 12.990). Damit erhöhte sich die Belegschaft im vergangenen Jahr um 774 Mitarbeiter, beziehungsweise 6 %.

02|14 ANZAHL MITARBEITER ZUM 31. DEZEMBER



Der Anstieg spiegelt die allgemeine Geschäftsentwicklung im vergangenen Jahr sowie die zunehmende Ausrichtung auf den konzerneigenen Einzelhandel wider. So stieg die Zahl der im konzerneigenen Einzelhandel tätigen Mitarbeiter auf 5.349 (2014: 4.965). Der Großteil der neuen Mitarbeiter in diesem Bereich wurde in Europa eingestellt. Auch baute der Konzern weitere Kapazitäten im Rahmen seiner Omnichannel-Aktivitäten, und hier vor allem im Bereich des digitalen Marketings, auf. Mit dem Ausbau seiner Omnichannel-Aktivitäten trägt der Konzern den zunehmenden Ansprüchen der Kunden an ein konsistentes und nahtlos ineinander übergehendes Einkaufserlebnis zwischen dem stationären und dem digitalen Einzelhandel Rechnung. → **Konzernstrategie**

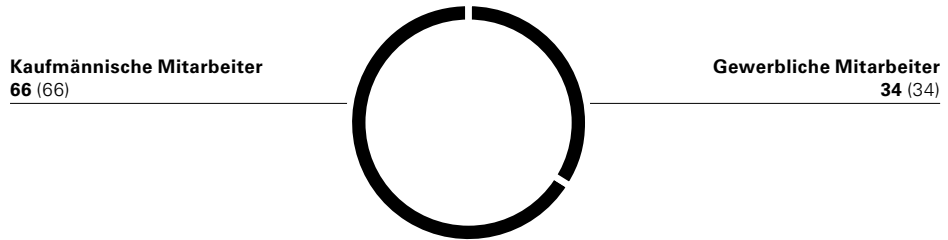
02|15 MITARBEITER NACH FUNKTIONSBEREICHEN ZUM 31. DEZEMBER (in %)



Das Verhältnis zwischen den im kaufmännischen und den im gewerblichen Bereich beschäftigten Mitarbeitern blieb im Vorjahresvergleich unverändert. Während 9.150 Mitarbeiter (2014: 8.562) beziehungsweise 66 % der Gesamtbelegschaft zum Jahresende 2015 im kaufmännischen Bereich arbeiteten, waren 4.614 Mitarbeiter beziehungsweise 34 % der Gesamtbelegschaft (2014: 4.228) im gewerblichen Bereich tätig. → **Konzernanhang, Textziffer 10**

02|16 GEWERBLICHE UND KAUFMÄNNISCHE MITARBEITER ZUM 31. DEZEMBER (in %)

2015 (2014)

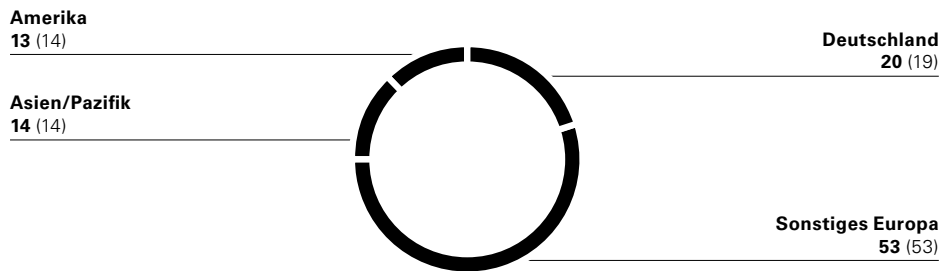


Internationalität, Offenheit und Vielfalt prägen Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur bei HUGO BOSS wird durch die Internationalität, Offenheit und Vielfalt der Mitarbeiter geprägt. Dies spiegelt sich in der regionalen Verteilung der Belegschaft wider. 80 % der Konzernmitarbeiter arbeiteten im vergangenen Geschäftsjahr außerhalb von Deutschland (2014: 81 %).

02|17 MITARBEITER NACH REGIONEN ZUM 31. DEZEMBER (in %)

2015 (2014)



Weiter hoher Frauenanteil im Management

Frauen bilden mit einem Anteil von 59 % die Mehrheit der Belegschaft im HUGO BOSS Konzern (2014: 60 %). Im Management, das heißt in allen vier Führungsebenen, waren Ende Dezember 2015 45 % der Stellen durch Frauen besetzt (2014: 45 %). Für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands hat der Vorstand eine Zielgröße von jeweils mindestens 30 % bis zum 30. Juni 2017 festgelegt. Ende 2015 waren 28 % (2014: 27 %) der Stellen in der ersten Managementebene unterhalb des Vorstands und 45 % (2014: 43 %) der Stellen in der zweiten Managementebene unterhalb des Vorstands von Frauen besetzt. → **Corporate Governance Bericht**

02|18 MITARBEITERSTATISTIK (in %)

	2015	2014
Anteil Männer in Gesamtbelegschaft	41	40
Anteil Frauen in Gesamtbelegschaft	59	60
Anteil Männer im Management	55	55
Davon erste Managementebene	72	73
Davon zweite Managementebene	55	57
Anteil Frauen im Management	45	45
Davon erste Managementebene	28	27
Davon zweite Managementebene	45	43
Durchschnittsalter in Jahren	35	35

Zur langfristigen Sicherung des Fachkräftebedarfs investiert HUGO BOSS in die unternehmensinterne Berufsausbildung und bietet ein breitgefächertes Angebot an gewerblich-technischen und kaufmännischen Berufsausbildungen sowie Studiengängen an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) an. Dabei legt das Unternehmen großen Wert auf allgemeine und fachspezifische Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, auch im internationalen Kontext. So wird es den dual Studierenden beispielsweise ermöglicht, Auslandseinsätze in internationalen Konzerngesellschaften oder an Partneruniversitäten der DHBW zu absolvieren.

HUGO BOSS setzt auf Ausbildung von Fachkräften im Unternehmen

Im vergangenen Jahr befanden sich 116 Auszubildende und dual Studierende im Unternehmen (2014: 101). 35 Auszubildende und dual Studierende haben im Jahr 2015 ihre Ausbildung beziehungsweise ihr Studium erfolgreich beendet. Gleichzeitig haben 25 neue Auszubildende und dual Studierende ihre Ausbildung begonnen.

Zur Sicherung potenzieller Nachwuchskräfte im Management wurde im vergangenen Geschäftsjahr zudem ein zentral organisiertes Traineeprogramm aufgesetzt. Die ausgewählten Hochschulabsolventen durchlaufen hierbei ein spezialisiertes Qualifizierungsprogramm mit internationaler Ausrichtung beispielsweise in den Bereichen eigener Einzelhandel, Personalmanagement oder Finance & Controlling.

Um Talente außerhalb des Unternehmens frühzeitig zu entdecken und für sich zu gewinnen, arbeitet HUGO BOSS 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. Dabei wurde die Kooperation mit der Parsons The New School for Design in New York im vergangenen Jahr weiter vertieft. Daneben steht das Unternehmen in engem Kontakt mit dem Studiengang „Fashion Design“ der Hochschule Pforzheim, der ESB Business School Reutlingen, dem Central Saint Martins College of Art & 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 2015 hat das Unternehmen des Weiteren auf 15 Firmenkontaktmessen erste Kontakte zu potenziellen Einsteigern ins Unternehmen hergestellt.

HUGO BOSS spricht seine Talente frühzeitig an

Praktikum als möglicher Einstieg in das Unternehmen

Über 400 Praktikanten konnten im vergangenen Jahr in fast allen Fachbereichen praktische Erfahrungen bei HUGO BOSS sammeln. Während der Praktikumszeit wird den Praktikanten zudem die Möglichkeit gegeben, sich bei speziell für Praktikanten organisierten Veranstaltungen zu vernetzen und über ihren Fachbereich hinaus über das Unternehmen zu informieren. Besonders engagierten und talentierten Praktikanten wird es ermöglicht, ihr Studium im Anschluss an das Praktikum mit einer Abschlussarbeit im Unternehmen abzurunden. Im Jahr 2015 wurden bei HUGO BOSS über 30 Abschlussarbeiten betreut.

HUGO BOSS steigert Attraktivität als Arbeitgeber

Der Erfolg der Personalmarketing-Aktivitäten sowie der Praktikantenbetreuung spiegelt sich in der Platzierung des Unternehmens in verschiedenen Arbeitgeber-Rankings wider. So konnte der Konzern beispielsweise in der jährlich durchgeführten unabhängigen Studentenforschung Universum TOP 100 seine Position in den Kategorien Wirtschaftswissenschaften und IT unter den 100 attraktivsten Arbeitgebern Deutschlands weiter verbessern.

Individuelle Personalentwicklung steigert Leistungsfähigkeit der Organisation

Mit einer systematischen Personalweiterbildung und -entwicklung, die auf einem transparenten Kompetenzmodell beruht, unterstützt HUGO BOSS seine Mitarbeiter dabei, ihr Wissen kontinuierlich zu erweitern und ihre Fähigkeiten auszubauen. Damit reagiert der Konzern auf die sich ständig ändernden Marktanforderungen und steigert nicht nur die Leistungsfähigkeit der Organisation insgesamt, sondern auch die Motivation und das Selbstvertrauen des einzelnen Mitarbeiters.

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. Daneben erfolgt die Weiterentwicklung des Einzelnen verstärkt 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 Fachspezialisten- oder Führungsposition. Gute Führungsarbeit wird bei HUGO BOSS als wichtiger Schlüssel zum Unternehmenserfolg betrachtet. Führungskräfte werden daher durch eine individuelle Beratung und durch ein breitgefächertes Trainingsangebot zur Förderung der persönlichen, methodischen, fachlichen und führungsbezogenen Kompetenzen begleitet.

Über die in Ergänzung zur Führungskarriere angebotene Fachkarriere ermöglicht es HUGO BOSS 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 Vergütungsentwicklung gewährleistet. Für die Mitarbeiter in der Spezialistenlaufbahn wird ein auf die Fachkarriere ausgerichtetes Senior Excellence Program angeboten, durch das sie fachlich und methodisch ideal in ihrer neuen Tätigkeit unterstützt werden. Im Jahr 2015 wurde das Senior Excellence Program erstmals auch in ausländischen Tochtergesellschaften eingeführt.

Die Mitarbeiter aller Fachbereiche können an gezielten Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, mit denen sie ihre Leistung im Arbeitsalltag verbessern und ihre persönlichen und fachlichen Kompetenzen über die Anforderungen der aktuellen Stelle hinaus ausbauen können. So bietet das Unternehmen eine Vielzahl von Präsenzs Schulungen beispielsweise

zu den Themen Projektmanagement, Verhandlungsführung oder Kommunikation an. Das Trainingskonzept für den Kundenservice im eigenen Einzelhandel wurde im vergangenen Jahr grundlegend überarbeitet. Die Umsetzung der Trainingsinhalte wird zudem im Rahmen eines Mystery-Shopping-Programms bewertet und der Erfolg der Schulung dadurch messbar gemacht. Neben Präsenzs Schulungen werden im eigenen Einzelhandel verstärkt onlinebasierte Trainings zur selbstgesteuerten und flexiblen Weiterbildung genutzt. Dies ermöglicht eine standardisierte, marktorientierte und nachhaltige Vermittlung von Wissen beispielsweise in den Bereichen Verkaufs- und Kundenservice sowie Produkt- und Verarbeitungsdetails und leistet damit einen entscheidenden Beitrag für eine erstklassige Kundenberatung in den HUGO BOSS Geschäften weltweit.

Im vergangenen Geschäftsjahr haben die Mitarbeiter konzernweit knapp 56.000 onlinebasierte Trainings erfolgreich absolviert (2014: 46.000). Das Portfolio an Online-Trainings steht weltweit in 15 Sprachen zur Verfügung.

HUGO BOSS legt großen Wert darauf, seine Mitarbeiter dabei zu unterstützen, eine gesunde Balance zwischen Beruf und Privatleben zu finden. Jungen Familien steht dabei ein umfangreiches Programm zur Familienförderung zur Verfügung. Zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten wurden im vergangenen Jahr zudem die Rahmenbedingungen für ein Homeoffice-Programm geschaffen, das die Mitarbeiter der HUGO BOSS AG ab dem Jahr 2016 nutzen können. Auch haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, an einer Vielzahl sportlicher Aktivitäten teilzunehmen und beispielsweise das unternehmenseigene Fitness-Studio zu nutzen. Ernährungsberater, ein ausgewogenes Ernährungskonzept in der Betriebskantine sowie der jährlich stattfindende Gesundheitstag unterstützen des Weiteren das persönliche Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen. → **Nachhaltigkeit**

Um die Sicherheit seiner Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu gewährleisten, hat sich HUGO BOSS zum Ziel gesetzt, einen konzernweit gültigen Standard im Bereich Arbeitsschutz und -sicherheit sowie Gesundheit zu definieren. Als fester Bestandteil des Gesundheits- und Sicherheitsmanagements werden sowohl die Arbeitsplätze der Mitarbeiter als auch die im Unternehmen bestehenden Prozesse regelmäßig auf Risiken untersucht, bewertet und bei Bedarf angepasst. Bereits heute absolvieren die Mitarbeiter der HUGO BOSS AG zudem regelmäßig Schulungen zum Thema Sicherheit am Arbeitsplatz. Im Bereich des eigenen Einzelhandels wurde im vergangenen Geschäftsjahr bereits ein weltweit gültiger Standard zu Arbeitssicherheit und Gesundheit definiert. In einzelnen Märkten wurden die Mitarbeiter in Form von Online-Trainings zu den entsprechenden Inhalten geschult. Die Trainings sollen im Jahr 2016 konzernweit im eigenen Einzelhandel ausgerollt werden.

Das Vergütungssystem im HUGO BOSS Konzern zielt auf die faire und transparente Entlohnung der Mitarbeiter ab und fördert eine Kultur von Leistungsbereitschaft und Engagement. Grundlage für die Vergütung bilden klar dokumentierte Stellenprofile. Die Vergütung der tariflich angestellten Mitarbeiter in Deutschland richtet sich dabei nach den Tarifverträgen der Südwestdeutschen Bekleidungsindustrie. Die Vergütung des Personals mit Tätigkeiten im Einzelhandel orientiert sich am deutschen Einzelhandelsstarifvertrag. Den Mitarbeitern im Einzelhandel und im Vertrieb steht neben dem fixen Gehalt eine variable, an quantitative Ziele geknüpfte Vergütung zu. So ist die Vergütung der Mitarbeiter in den eigenen Einzelhandelsgeschäften beispielsweise an die Erfüllung konzernweit einheitlich definierter Servicestandards und Richtlinien für den eigenen Einzelhandel gekoppelt. Zudem

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

**HUGO BOSS nimmt
Gesundheit und
Sicherheit seiner
Mitarbeiter ernst**

**Entlohnung der
Mitarbeiter beruht
auf transparentem
Vergütungssystem**

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 beinhalten dabei neben finanzwirtschaftlichen auch nachhaltigkeitsbezogene Komponenten, für deren Bemessung Nachhaltigkeits-Rankings herangezogen werden. Das Vergütungssystem der Führungskräfte in den beiden Ebenen unter dem Vorstand enthält zudem längerfristig ausgerichtete Unternehmensziele. Diese beziehen sich auf die Entwicklung des Umsatzes und des operativen Ergebnisses über einen Zeitraum von drei Jahren und bieten damit eine längerfristig ausgerichtete Incentivierung. Alle Mitarbeiter werden in Form eines jährlichen Mitarbeitererfolgsbonus, der an die Erreichung intern festgesetzter Unternehmensziele gekoppelt ist, am Unternehmenserfolg beteiligt.

HUGO BOSS leistet einen wichtigen Beitrag zur Absicherung seiner Mitarbeiter im Alter und bietet ihnen ein umfangreiches Angebot an betrieblicher Altersvorsorge. Zum einen schließt der Konzern für alle Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit von mehr als sechs Monaten eine arbeitgeberfinanzierte Firmendirektversicherung ab. Des Weiteren fördert das Unternehmen die arbeitnehmerfinanzierte Entgeltumwandlung neben den tariflichen Zuschüssen durch eine zusätzliche Bezuschussung.

Zusätzlich zu den vertraglich festgelegten Gehaltskomponenten stehen den Mitarbeitern unter anderem zudem ein Fahrtkostenzuschuss sowie die Nutzung des Kunst- und Kulturangebots im Rahmen der Sponsoring-Aktivitäten zu.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

HUGO BOSS steht Saison für Saison im Wettbewerb des globalen Bekleidungsmarkts und entwickelt Kollektionen, die den hohen Ansprüchen der Kunden an Design, Tragekomfort, Passformsicherheit sowie Verarbeitungsqualität Rechnung tragen. Die Mitarbeiter in den Forschungs- und Entwicklungsteams leisten einen entscheidenden Beitrag dazu, die Innovationsstärke und die designerische Kompetenz des Unternehmens in modernen, zeitgemäßen und hochwertig verarbeiteten Produkten sichtbar zu machen. Mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Fertigungstechniken tragen sie zudem zur Steigerung der Effizienz sowie der Nachhaltigkeit des gesamten Produkterstellungsprozesses bei. 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 (F&E) bezieht sich bei HUGO BOSS auf den Produktentstehungsprozess, der die Umsetzung einer kreativen Idee in ein kommerzialisierbares Produkt umfasst. Die F&E-Aktivitäten des Unternehmens umfassen dabei die Bereiche Produktdesign, Modellentwicklung sowie technische Produktentwicklung. Sichtbar wird die Arbeit der F&E-Teams vor allem in der Verwendung neuartiger Materialien, innovativer Schnitte und Muster sowie in qualitäts- und effizienzsteigernden, nachhaltigen Verarbeitungstechniken. Der Entwicklungsfokus bei HUGO BOSS liegt darauf, die Ansprüche der Kunden sowohl an Qualität, Passformsicherheit und konsistente Markenführung als auch an ausgezeichnetes und innovatives Design zu erfüllen.

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.

Die Organisationsstruktur des Konzerns ist darauf ausgerichtet, die verschiedenen Schritte des Produktdesign- und Produktentwicklungsprozesses sehr eng aufeinander abzustimmen. So wird eine unmittelbare Anbindung der Kreativbereiche an die für die Modell- und die technische Entwicklung verantwortlichen Produktdivisionen sowie an die

F&E: Entwicklung moderner Designs, innovativer Materialien und nachhaltiger Verarbeitungstechniken

Organisationsstruktur ermöglicht effizienten Entwicklungsprozess

Beschaffungs- beziehungsweise Produktionsaktivitäten erreicht. Dies gewährleistet eine direkte Kommunikation aller an der Produktentwicklung beteiligten Verantwortlichen und Effizienzgewinne hinsichtlich Qualität, Geschwindigkeit und Kosten.

**Kreativmanagement
sammelt Inspiration
aus unterschiedlichsten
Bereichen**

Das Kreativmanagement steht am Anfang des Produktentstehungsprozesses. Die Arbeit der Designteams umfasst die Definition der Kollektionsaussage, den Entwurf der Farb-, Themen-, Form- und Oberstoffkonzepte sowie die Festlegung der angestrebten Produktpreise. Am Anfang der Kollektionsentwicklung steht die Definition der benötigten Kollektionsinhalte. Zu diesem Zweck clustert HUGO BOSS seine Verkaufspunkte anhand verschiedener Charakteristika wie lokaler Kaufkraft, Klima und Markenumfeld. Die auf dieser Basis abgeleiteten Kollektionsmodule geben den Rahmen für die Entwicklung einer neuer Kollektion vor. In die Entwicklung fließen neben der Analyse der Abverkäufe der Spiegelsaison auch neue Farb- und Materialtrends sowie Ideen für innovative Verarbeitungstechniken ein, welche die Designabteilungen auf spezialisierten Fachmessen sammeln. Auch lassen sich die Designer beispielsweise von den Bereichen Architektur, Design und Kunst inspirieren und behalten die Entwicklung neuer Technologien sowie gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Trends im Blick. Um Modetrends noch frühzeitiger zu erkennen, greifen die Designteams in begrenztem Umfang zudem auf externe Berater wie beispielsweise Trendscouts zurück.

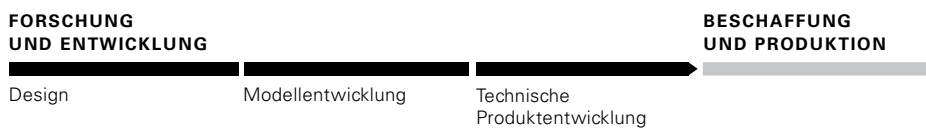
Die Frühjahr/Sommer 2016 Kollektion der BOSS Womenswear wurde von „Form und Funktion“, den Idealen des Bauhauses, inspiriert. Kontrastreiche Materialien, abstrakte Prints in kräftigen Farben sowie asymmetrische Schnittführungen kennzeichnen die gesamte Kollektion. Die BOSS Menswear setzt im Frühjahr/Sommer 2016 auf Multifunktion und lässt Formalwear und Functionalwear zu einem modernen Look verschmelzen. Die speziell entworfene „Traveller Collection“ entspricht dabei mit ihren präzise geschnittenen Silhouetten, ihren exklusiven Materialien und vielseitigen Funktionen (wie beispielsweise eine hohe Atmungsaktivität sowie Knitterfreiheit) den Ansprüchen des modernen Mannes.

**Modellabteilung
und technische Ent-
wicklung verarbeiten
kreative Entwürfe
zu Prototypen weiter**

Die kreativen Ideen der Designteams werden in einem zweiten Schritt von der Modellabteilung (Pattern Design) auf ihre schnitttechnische Umsetzbarkeit geprüft. Anschließend verarbeitet die technische Produktentwicklung die Modelle zu Prototypen weiter und testet ihre Eignung im industriellen Produktionsprozess. All dies geschieht im konzerneigenen Technical Center in Metzingen, dem größten Entwicklungszentrum des Konzerns. Hier werden zudem neue Verarbeitungstechniken entwickelt und getestet. So setzt das Unternehmen bei der Verarbeitung von Säumen und Nähten zunehmend innovative Schweiß- und Klebetechniken ein. Zudem verleiht HUGO BOSS seinen Produkten mit speziell entwickelten Färbetechniken einen ganz individuellen und modernen Look: Beim „Orange Dye“ werden Jeanshosen unter Zusatz von Orangenschalen eingefärbt. Neben dem handgemachten Effekt, den die Produkte dadurch erhalten, stellt der „Orange Dye“ durch die Verwendung natürlicher Materialien ein besonders nachhaltiges Färbeverfahren dar. Beim „Overdye“ werden Anzüge, die im Technical Center aus speziell für den Konzern entwickelten Materialien gefertigt werden, im ganzen Stück überfärbt. Die bewegte Oberfläche, die der Stoff bei dieser Technik dadurch erhält, dass er die Farbe nicht komplett annimmt, verleiht dem Anzug einen besonders lässigen und dennoch sehr hochwertigen Look.

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. Schließlich werden die Produkte produziert und an die Großhandelskunden sowie den eigenen Einzelhandel ausgeliefert.

02|19 PRODUKTENTSTEHUNGSPROZESS BEI HUGO BOSS



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

Um die kreativen Entwicklungsprozesse im Unternehmen zu beschleunigen und zu vereinfachen, werden bereits für die meisten Produktkategorien die vielfältigen Möglichkeiten der 3D-Virtualisierung genutzt. Die Anwendung der 3D-Technik reicht dabei von der virtuellen Umsetzung erster kreativer Ideen der Designer bis hin zur Präsentation fertiger Kollektionen. So können Farb- und Stoffvarianten sowie Zutaten frühzeitig virtuell dargestellt und intern abgestimmt werden. Erste Prototypen und bestimmte Zutaten werden dabei als 3D-Druck zur Verfügung gestellt. Bei der finalen Kollektionspräsentation greift das Unternehmen ebenfalls auf virtuelle Prototypen, digital abgebildete Stoffe sowie modellierte Zutaten zurück. Durch die enge Kooperation zwischen den Entwicklungsteams können die Produkte so nicht nur schneller, sondern durch den geringeren Bedarf an physischen Musterteilen auch kostengünstiger und nachhaltiger entwickelt werden.

Zukünftig sollen die vielfältigen Möglichkeiten der Virtualisierung über die kreative Designphase hinaus auch beim Verkauf der Produkte an Handelspartner und Endkunden eingesetzt werden. So bietet die 3D-Virtualisierung beispielsweise die Möglichkeit, bei der Präsentation der Kollektionen in den globalen Showrooms, ergänzend zu physischen Musterteilen, virtuelle Musterteile zur Darstellung von Farb- und Oberstoffvarianten der Produkte einzusetzen, um so den Ressourceneinsatz zu optimieren.

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 ist im Technical Center in Metzingen beispielsweise eine moderne Schneidemaschine im Einsatz. 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. Da der Zuschnitt bei dieser

**Innovative
3D-Virtualisierung
und 3D-Druck
beschleunigen
Entwicklungs-
prozess**

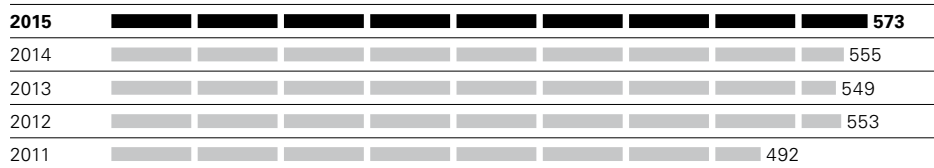
**Ständige technologische
Weiterentwicklungen
als bedeutender
Wettbewerbsvorteil**

Schneidetechnik auf einer festen Filzunterlage erfolgt und keine Vakuumfolie zur Fixierung des Stoffes notwendig ist, können Materialien wie Papier und Kunststoff eingespart werden. Zudem werden die Schnittmuster digital auf dem Stoff platziert, was zu einer höheren Genauigkeit und damit verringerten Stoffabfällen führt. Gemeinsam mit seinen Lieferanten arbeitet HUGO BOSS aktuell zudem an einem innovativen Verfahren zur Stoffbedruckung. Beim „Re-Engineered Printing“ werden Muster oder andere Motive bereits beim Druck so auf dem Stoff angeordnet, dass die Schnittbilder bei der Verarbeitung optimiert und unter geringerem Abfallaufkommen auf dem Stoff platziert werden können.

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

In den Kreativ- und Entwicklungsabteilungen des HUGO BOSS Konzerns arbeiten gelernte Modedesigner, Schneider, Schuh- und Bekleidungstechniker sowie Ingenieure. Im Jahr 2015 belief sich die Zahl der Beschäftigten in den Forschungs- und Entwicklungsteams auf 573 Mitarbeiter (2014: 555). → **Mitarbeiter**

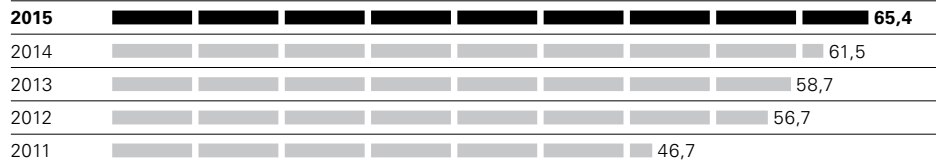
02|20 ANZAHL MITARBEITER F&E ZUM 31. DEZEMBER



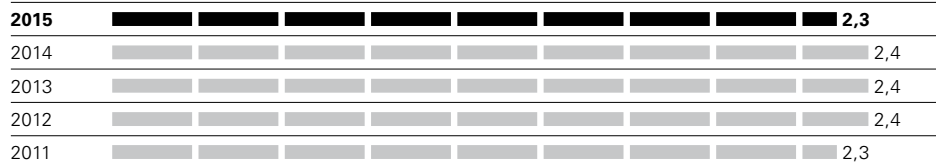
**F&E-Aufwand
liegt moderat über
Vorjahresniveau**

Die Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen setzen sich zum Großteil aus Personalaufwand und sonstigen betrieblichen Aufwendungen zusammen. Wie in den vergangenen Jahren wurde auch 2015 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 6 % auf 65 Mio. EUR (2014: 62 Mio. EUR). Personalkosten machten mit 69 % erneut den größten Anteil am Forschungs- und Entwicklungsaufwand aus (2014: 69 %). Das Verhältnis von Forschungs- und Entwicklungsaufwand zum Konzernumsatz betrug im abgelaufenen Geschäftsjahr unverändert 2 % (2014: 2 %).

02|21 F&E-AUFWENDUNGEN (in Mio. EUR)



02|22 F&E-AUFWENDUNGEN (in % vom Umsatz)



BESCHAFFUNG UND PRODUKTION

Die Fähigkeit, hochwertige Produkte in großen Stückzahlen effizient, schnell und im industriellen Maßstab zu produzieren und termingerecht an die Einzelhandelspartner und eigenen Stores auszuliefern, ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil für den HUGO BOSS Konzern. Durch eine sorgfältige Lieferantenauswahl, die als wichtigstes Kriterium die Einhaltung strikter Arbeits-, Umwelt- und Sozialstandards voraussetzt, den Aufbau strategischer Lieferantenbeziehungen sowie die Einhaltung höchster produktionstechnischer Standards kann das Unternehmen fehlerfreie, effiziente und nachhaltige Beschaffungs- und Produktionsprozesse gewährleisten.

Sicherung von Know-how durch Eigenproduktion wichtiger Produktgruppen

Neben der hohen Qualität, die die Kunden weltweit von den Materialien und der Verarbeitung der HUGO BOSS Produkte erwarten, stellt die termingerechte Verfügbarkeit der Ware auf der Verkaufsfläche einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen dar. Als international produzierendes und agierendes Unternehmen sind eingespielte, standardisierte und systemunterstützte Beschaffungs- und Produktionsprozesse für HUGO BOSS daher von größter Bedeutung. Nach wertmäßiger Betrachtung wurden im vergangen Geschäftsjahr 20 % des gesamten Beschaffungsvolumens in HUGO BOSS eigenen Produktionsstätten gefertigt (2014: 20 %). Hier deckt der Konzern einen bedeutenden Teil seines Produktangebots in der klassischen Konfektion im Herren- und Damensegment ab. Dadurch kann bedeutendes Know-how gesichert und ständig erweitert werden, Qualitätsstandards können weiterentwickelt und die Warenverfügbarkeit optimiert werden. 80 % des Beschaffungswerts entfielen im Jahr 2015 auf Produkte, die von unabhängigen Lieferanten in Lohnfertigung hergestellt oder als Handelsware bezogen wurden (2014: 80 %).

Die eigenen Produktionsstätten des Konzerns befinden sich in Izmir (Türkei), mit 3.942 Mitarbeitern im Jahr 2015 (2014: 3.613) der größte eigene Fertigungsstandort, Metzingen (Deutschland), Radom (Polen) und Morrovalle (Italien). In Izmir liegt der Produktionsfokus auf der Fertigung von klassischer Konfektion, der Kernkompetenz des Unternehmens. Im Herrenbereich handelt es sich dabei vor allem um besonders hochwertige Produkte wie Mäntel, Anzüge, Sakkos oder Hemden. Auch wird in Izmir die Fertigung sämtlicher Produktgruppen der Damenkonfektion abgedeckt. Der Standort Metzingen dient dem Unternehmen sowohl als Entwicklungs- als auch Produktionsstandort. Im Technical Center, das sich auf dem Campus der HUGO BOSS Hauptverwaltung befindet, werden dabei neben Prototypen, Musterteilen und Einzelbestellungen vor allem Anzüge, Sakkos und Hosen in Kleinserie produziert. Insbesondere stellt HUGO BOSS in Metzingen die maßgefertigten „Made to Measure“-Anzüge her. In Radom und Morrovalle fokussiert sich das Unternehmen auf die Fertigung von Schuhen.

Das Werk in Cleveland (USA), in dem in der Vergangenheit vor allem Anzüge für den amerikanischen Markt produziert wurden, wurde auf Grundlage einer umfassenden Standortanalyse im ersten Halbjahr 2015 unter Sicherung aller Arbeitsplätze an einen anderen Bekleidungshersteller veräußert. Das bislang in Cleveland gefertigte Produktionsvolumen

wurde auf die eigenen Produktionsstandorte beziehungsweise bereits bestehende Lieferanten des Konzerns verlagert. Damit konzentriert das Unternehmen seine Beschaffungsaktivitäten auf weniger, aber dafür größere Standorte und sichert sich gleichzeitig wichtiges Fertigungs-Know-how. In diesem Zusammenhang wurden die Kapazitäten des eigenen Werks in der Türkei durch den Anbau einer neuen Produktionshalle erweitert und die Belegschaft entsprechend ausgebaut.

HUGO BOSS deckt mit seinen Beschaffungsaktivitäten ein breites Produktspektrum in den Bereichen Bekleidung und Accessoires ab, das im Premium- und zunehmend im Luxussegment angesiedelt ist. Um eine exzellente Verarbeitungsqualität und die optimale Warenverfügbarkeit seiner Produkte zu gewährleisten, arbeitet das Unternehmen mit einem stabilen Netzwerk an erfahrenen und spezialisierten Zulieferbetrieben zusammen. Im vergangenen Jahr stand der HUGO BOSS Konzern mit 257 Partnern im Bereich der Lohnfertigung und Handelsware in einem aktiven Lieferverhältnis (2014: 281). Durch eine optimierte Kapazitätsauslastung konnte die Zahl der Zulieferbetriebe dabei weiter reduziert werden. Aus Risikogesichtspunkten wird das Beschaffungsvolumen auf ein globales Netzwerk an Zulieferbetrieben verteilt, um eine größtmögliche Unabhängigkeit von einzelnen Beschaffungsmärkten und Produktionsstätten zu gewährleisten. So konzentrierten sich beim größten unabhängigen Lieferanten lediglich 9 % des gesamten Beschaffungswerts des Unternehmens (2014: 8 %). → **Risiko- und Chancenbericht**

HUGO BOSS arbeitet ausschließlich mit sorgfältig ausgewählten Partnern zusammen, die den hohen Anforderungen des Unternehmens entsprechen. Zwingende Voraussetzung für den Beginn einer Geschäftsbeziehung ist dabei die Einhaltung strikter Arbeits- und Sozialstandards. Diese werden entweder durch Selbstauskunft des Lieferanten oder durch Audits in den Produktionsstätten vor Ort validiert. Darüber hinaus bilden die HUGO BOSS Sozialstandards einen festen Bestandteil der vertraglichen Regelungen, deren Einhaltung durch regelmäßige Audits vor Ort sichergestellt wird. Die Ergebnisse der Sozialaudits fließen in die halbjährliche Lieferantenbewertung ein und bilden die Grundlage für die weitere Zusammenarbeit mit dem Partner. Neben der Gewährleistung strikter Sozial- und Arbeitsstandards, stellt die Einhaltung der hohen Qualitäts- und Verarbeitungsanforderungen ein weiteres wichtiges Kriterium bei der Lieferantenauswahl dar. Auch Kriterien wie die Liefertreue, die technische Ausstattung und Innovationsfähigkeit, die finanzielle Stärke und Kosteneffizienz des Lieferanten werden in die Bewertung mit einbezogen. → **Nachhaltigkeit**

Die Beschaffungsaktivitäten bei HUGO BOSS werden nach Rohware, Eigenfertigung, Lohnfertigung und Handelsware unterschieden. In den Bereich der Rohware fallen hauptsächlich Oberstoffe, aber auch Zutaten wie Innenfutter, Knöpfe, Garne oder Reißverschlüsse. Baumwolle, Wolle und Leder sind dabei die am häufigsten verwendeten Materialien. Das Unternehmen kauft den Großteil der in Eigen- und Lohnfertigung verarbeiteten Rohware bei Lieferanten aus Europa ein. Stoffe werden dabei vorrangig von langjährigen Partnern aus Italien bezogen.

Für die in Lohnfertigung erstellten Produkte stellt HUGO BOSS seinen Lieferanten neben den Schnitten auch die zu verwendenden Stoffe und Zutaten zur Verfügung. In Lohnfertigung werden in erster Linie Mäntel, Sportswear-Jacken, Anzüge, Sakkos und Hosen produziert. Hierbei handelt es sich um Produktgruppen, die ein besonders hohes Maß an Fertigungskompetenz und technischer Ausstattung beim Lieferanten voraussetzen. HUGO BOSS arbeitet in diesen Bereichen hauptsächlich mit Betrieben in Osteuropa zusammen.

Stabiles Lieferantennetzwerk als Erfolgsfaktor

Strikte Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards als Grundvoraussetzung für Zusammenarbeit

HUGO BOSS verwendet vor allem Stoffe und Zutaten aus Europa

Produkte im Bereich der Sportswear werden vor allem in Form von Handelsware bezogen. Darunter fallen beispielsweise Produkte wie T-Shirts, Polohemden oder Jeans. Bei dieser Art der Beschaffung werden die Lieferanten, die meist in Asien, Osteuropa oder Nordafrika angesiedelt sind, je nach Bedarf von HUGO BOSS mit den benötigten Schnittmustern versorgt, decken sich aber eigenständig mit Rohmaterialien – also Oberstoffen und Zutaten – ein.

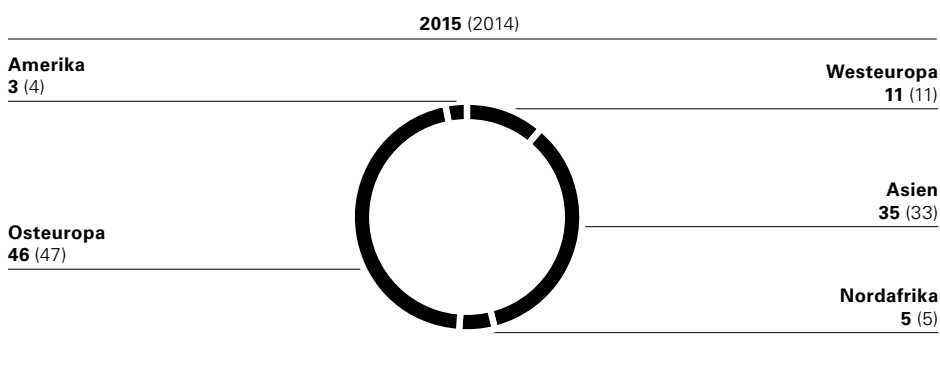
Die Produktkategorien Schuhe und Lederaccessoires werden mit Ausnahme der klassischen Schuhkollektion, die in den unternehmenseigenen Werken in Italien und Polen produziert wird, vorrangig von Handelspartnern aus Asien und Europa bezogen. So werden besonders hochwertige Lederaccessoires, wie beispielsweise die Produkte der „Signature“-Linie im Herrenbereich oder die Taschen und Accessoires der ikonischen „Bespoke“-Linie für Damen, von italienischen Lederspezialisten gefertigt und mit handgearbeiteten Details veredelt.

HUGO BOSS Produkte werden vor allem in Osteuropa gefertigt

Osteuropa (inklusive der Türkei) ist mit einem Anteil von 46 % des wertmäßigen Beschaffungsvolumens weiterhin die wichtigste Beschaffungsregion des Konzerns (2014: 47 %). Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang das eigene Werk in Izmir, das 15 % des gesamten Beschaffungsvolumens ausmacht (2014: 15 %). 35 % der Produkte werden von externen Zulieferbetrieben aus Asien bezogen (2014: 33 %). In Asien selbst ist China bei Weitem das bedeutendste Zulieferland. Der Rest der Ware stammt aus Westeuropa (11 %, 2014: 11 %), Nordafrika (5 %, 2014: 5 %) und Amerika (3 %, 2014: 4 %).

Um Kostensteigerungen in den Beschaffungsprozessen vor allem aufgrund von höheren Lohnkosten wirksam begegnen und um optimal auf die sich verändernden Industriestrukturen und Fertigungskompetenzen in den einzelnen Märkten reagieren zu können, überprüft der Konzern fortlaufend die regionale Optimierung seiner Beschaffungsaktivitäten.

02|23 REGIONALE VERTEILUNG DES BESCHAFFUNGS- UND PRODUKTIONSOLUMENS (in %)



Kontinuierliche Vertiefung der Zusammenarbeit mit strategischen Lieferanten

Der Konzern hat großes Interesse an einer langfristigen strategischen Zusammenarbeit mit seinen Lieferanten. Eine enge Abstimmung zwischen den produzierenden Betrieben und der technischen Entwicklungsabteilung im HUGO BOSS Konzern ist unentbehrlich, um eine schnelle Reaktion auf Marktveränderungen zu ermöglichen und die Vorlaufzeiten zu minimieren. So werden die beim Lieferanten bestehenden produktionstechnischen Voraussetzungen 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. Um die exzellente Verarbeitungsqualität zu gewährleisten, für die HUGO BOSS Produkte weltweit bekannt sind, werden immer wieder innovative Verarbeitungstechniken in enger Kooperation mit den Produktionspartnern getestet. Bei einem positiven Testergebnis – und soweit ökonomisch sinnvoll – werden diese auch bei den Partnerbetrieben standardmäßig eingeführt.

Auch im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements baut das Unternehmen die Zusammenarbeit mit seinen bedeutendsten Lieferanten weiter aus. So wurde am Standort Izmir im vergangenen Jahr erstmals ein HUGO BOSS Supplier Day für strategische Lieferanten organisiert. Der Tag wurde dazu genutzt, den Partnern das HUGO BOSS Nachhaltigkeitsprogramm vorzustellen, das gemeinsam mit den Lieferanten umgesetzt werden soll. Die daraus resultierenden Anforderungen beispielsweise in Bezug auf die Sicherstellung von Sozialstandards, die Umsetzung eines professionellen Umweltmanagements oder die Minimierung von Chemikalien und anderen potenziell gesundheitsgefährdenden Stoffen in der Produktion wurden erläutert und die Möglichkeiten, wie HUGO BOSS seine Partner bei deren Umsetzung begleiten kann, aufgezeigt. → **Nachhaltigkeit**

Um die Planungs-, Produktions- und Logistikprozesse IT-seitig zu optimieren, wurden die Zulieferbetriebe des HUGO BOSS Konzerns über ein einheitliches Planungs- sowie Kollaborationsportal systemseitig an das Unternehmen angebunden. So vereinfacht die internetbasierte Lieferantenplattform die Kommunikation und den Datenaustausch mit den Produktionspartnern und erhöht die Transparenz der Warenflüsse über die gesamte Beschaffungskette. Auch macht es die systemseitige Hinterlegung von Produktionskapazitäten von Seiten des Lieferanten möglich, Aufträge bedarfsorientiert zu bündeln und frühzeitig und kostengünstig die benötigten Kapazitäten beim Lieferanten zu reservieren. Anhand einer ständigen Statusangabe können Aufträge je nach Dringlichkeit automatisch gesteuert werden, so dass die Ware termingerecht ausgeliefert werden kann.

**Systemseitige
Anbindung der Lieferanten steigert Transparenz und Effizienz der Lieferkette**

HUGO BOSS stellt höchste Anforderungen an die Qualität der verwendeten Materialien sowie die Verarbeitung seiner Produkte. Mit ihrem werksinternen Qualitätsmanagement liefern die Produktionsbetriebe einen entscheidenden Beitrag zur Erfüllung dieser Anforderungen. Um zu gewährleisten, dass die in den Zulieferbetrieben umgesetzten Qualitätsprüfungen den HUGO BOSS Standards entsprechen, werden den Partnern standardisierte Qualitäts- und Verarbeitungshandbücher zur Verfügung gestellt, in denen die Anforderungen klar dokumentiert sind. Für die HUGO BOSS eigenen Werke werden die wichtigsten qualitätsrelevanten Prozesse zudem in einem Prozesshandbuch beschrieben. Auch wird das Personal in den Produktionsbetrieben regelmäßig von HUGO BOSS internen Mitarbeitern in den Bereichen Schnitttechnik, Produktionsmanagement und -technik geschult. So wird sichergestellt, dass die Produkte den hohen qualitativen und designerischen Ansprüchen des Konzerns entsprechen. Um Fertigungstoleranzen zu minimieren, ist der Fertigungsprozess, wo ökonomisch sinnvoll, zudem automatisiert. Die Einhaltung der Fertigungsstandards wird durch fest im Produktionsablauf installierte 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. Qualitätskriterien werden als fester Bestandteil in die halbjährliche Lieferantenbewertung einbezogen.

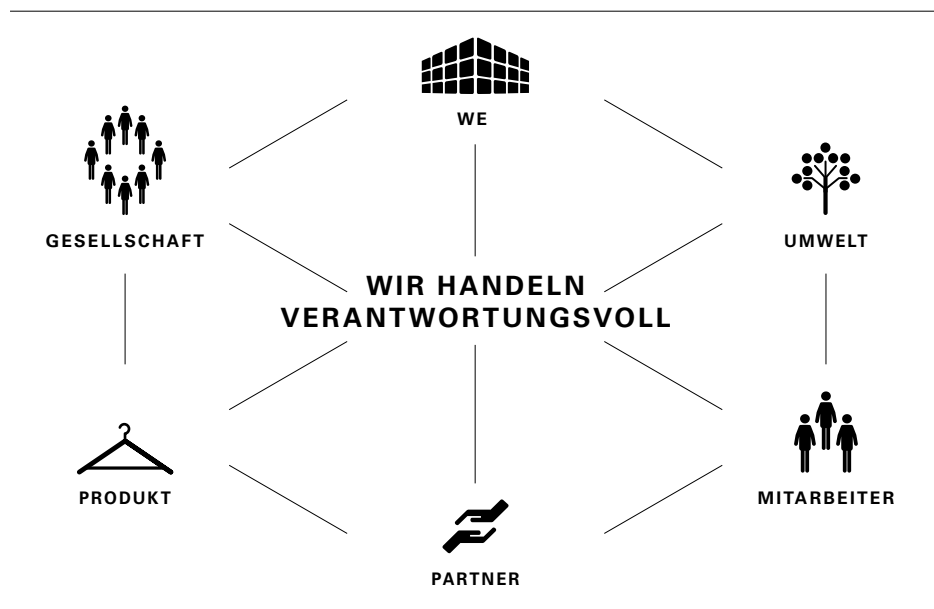
Qualitätssicherung als integraler Teil des Produktionsprozesses

NACHHALTIGKEIT

Als eines der führenden Unternehmen im Premium- und Luxussegment der Bekleidungsindustrie übernimmt HUGO BOSS auch im Bereich Nachhaltigkeit Verantwortung. Ziel der Handlungsmaxime „Wir handeln verantwortungsvoll“ ist es, Mehrwert zu schaffen – für Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner, Aktionäre und die Gesellschaft. Nachhaltiges Wirtschaften wird von HUGO BOSS als Chance erkannt, die vom Kunden erwartete hohe Qualität und eine sozial- und umweltverträgliche Herstellung der Produkte zu gewährleisten. HUGO BOSS leistet damit eine wesentliche Voraussetzung für Kundenloyalität und Innovationsfähigkeit – beides sind zentrale Faktoren für den Erfolg des Unternehmens. Gleichzeitig dient es dazu, das Geschäftsmodell zukunftsorientiert weiterzuentwickeln, die Effizienz von Ressourcen und Abläufen entlang der Wertschöpfungskette zu optimieren und die eigenen Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu fördern.

Die Nachhaltigkeitsstrategie von HUGO BOSS umfasst die sechs Handlungsfelder **We, Umwelt, Mitarbeiter, Partner, Produkt und Gesellschaft**, denen die für HUGO BOSS relevanten Nachhaltigkeitsthemen zugeordnet werden:

02|24 VERANTWORTLICHES HANDELN



In allen 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 (DJSI) an. 2015 ist die Bewertung des Unternehmens im Rahmen des DJSI erkennbar verbessert worden. Auch nachhaltigkeitsbezogene Ratings dienen als interne Benchmarks.

HUGO BOSS führt im Rahmen seines Nachhaltigkeitsmanagements einen konstruktiven Dialog mit seinen Stakeholdern. Sich den Erwartungen seiner wichtigsten Stakeholder zu stellen, unterschiedliche Anforderungen zu erörtern und gemeinsam über Herausforderungen und mögliche Lösungswege zu diskutieren, begreift HUGO BOSS als geschäftsrelevante Notwendigkeit und als Chance, für beide Seiten Mehrwert zu schaffen. Dazu gehörten 2015 unter anderem konkrete Projekte mit der International Union for Conservation of Nature (IUCN) sowie der Fair Labor Association (FLA) und der Natural Capital Coalition. In Deutschland ist HUGO BOSS dem Textilbündnis der Bundesregierung beigetreten. Ferner steht das Unternehmen im Austausch mit nachhaltigkeitsorientierten Analysten und Investoren.

2015 wurde eine umfassende Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt, um sich systematisch mit den Anforderungen interner und externer Stakeholder auseinanderzusetzen, die wichtigsten strategischen Themen in Bezug auf geschäftliche Chancen und Risiken für HUGO BOSS noch greifbarer zu machen und diese stärker in die definierten Handlungsfelder zu überführen. Die Ergebnisse und Herangehensweisen werden im Nachhaltigkeitsbericht 2015 detailliert erläutert.

Zwei erstmals durchgeführte Nachhaltigkeitstage an den Standorten Metzingen und Coldrerio (Schweiz) dienten dazu, das Bewusstsein für Nachhaltigkeit bei den Mitarbeitern zu stärken. Sie sollen künftig zwei Mal im Jahr veranstaltet werden und fokussieren sich dabei jeweils auf eines der Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsstrategie. 2015 lag der Schwerpunkt auf dem Handlungsfeld Produkt. Mit dem neu eingeführten „HUGO BOSS Sustainability Award“ für Mitarbeiter wurde 2015 die innovativste Idee zum Thema Abfallreduzierung im Produktportfolio prämiert.

Der Schutz der Umwelt hat für HUGO BOSS eine hohe Priorität. Ziel des Umweltmanagements ist es, die Umweltauswirkungen des Unternehmens über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg kontinuierlich zu verringern – von der Beschaffung der Rohstoffe über die Entwicklung und Herstellung der Produkte bis hin zu deren Transport, Handel und Vermarktung.

Der Konzern verfolgt damit die langfristigen Ziele, die Auswirkungen des Klimawandels zu minimieren, natürliche Ressourcen durch intelligente Konzepte und umweltfreundliche Technologien zu schonen, Umweltbelastungen zu reduzieren und zum Erhalt der Biodiversität beizutragen. In diesem Zusammenhang verfolgt das Unternehmen unter anderem das Ziel, bis 2020 seine spezifischen CO₂-Emissionen (Greenhouse Gas Protocol Scope 1 und 2) im Verhältnis zum Umsatz um 30 % gegenüber 2010 zu reduzieren. Zum Maßnahmenpaket gehören die Umstellung auf erneuerbare Energiequellen sowie zahlreiche Initiativen zur Verbesserung der Energieeffizienz. Zusätzliche Maßnahmen haben das Ziel, die in den Logistik- und Distributionsprozessen entstehenden CO₂-Emissionen (Scope 3)

We.
„Exzellenz und Nachhaltigkeit verbinden“

Umwelt.
„Natürliche Ressourcen bewahren“

weiter zu verringern. HUGO BOSS setzt sich ferner eine kontinuierliche Verbesserung der Gebäudeeffizienz zum Ziel. So strebt das Unternehmen bei eigenen Neubauten anerkannte Nachhaltigkeitszertifizierungen an.

2015 hat HUGO BOSS einen Umweltleitfaden veröffentlicht, in dem die Grundsätze der Umwelleistung in allen relevanten Funktionen detailliert beschrieben sind. Weitere detaillierte Erläuterungen sind ferner in den jährlichen Nachhaltigkeitsberichten des Konzerns sowie auf der Konzern-Website veröffentlicht.

**Mitarbeiter.
„Fair beschäftigen
und eine verantwortungsbewusste
Kultur fördern“**

Ein wesentlicher Bestandteil der wertebasierten Unternehmenskultur bei HUGO BOSS ist der Verhaltenskodex. Er ist die Grundlage für ein rechtlich und ethisch einwandfreies Verhalten im unternehmerischen Alltag und ist daher für alle Mitarbeiter verbindlich. Der Kodex regelt die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens ebenso wie mit Kunden, Lieferanten und Dienstleistern. Er enthält Vorschriften zur Vermeidung von Interessenskonflikten, zum Datenschutz, zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz und zum Thema Bestechlichkeit und Korruption.

Diversity – die Vielfalt hinsichtlich Nationalität, Geschlecht, religiöser und politischer Gesinnung, sexueller Orientierung, Alter oder möglicher Behinderung – hat bei HUGO BOSS als international tätigem und geprägtem Unternehmen eine hohe Priorität. Sie bedeutet für den Konzern ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld und Chancengleichheit für alle Mitarbeiter. Den hohen Stellenwert, den Diversity im Unternehmen einnimmt, hat der Konzern mit dem Beitritt zur „Charta der Vielfalt“ im Jahr 2008 unterstrichen.

Bereits im achten Jahr ist HUGO BOSS Mitglied des bundesweiten Netzwerks „Erfolgsfaktor Familie“. Das Unternehmen fördert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch ein flexibles Modell der Familienförderung. Mitarbeitern der Konzernzentrale in Metzingen stehen reservierte Plätze in zwei Kindertagesstätten zur Verfügung, ebenso wie die Möglichkeit, finanzielle Unterstützung für eine anderweitige Betreuung zu erhalten. HUGO BOSS kooperiert zudem mit einem externen Servicepartner, der den Mitarbeitern bei der Vermittlung von Betreuungsplätzen für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige kostenlos behilflich ist. Jährliche Gesundheitstage, eine ausgewogene gesunde Menüauswahl im Betriebsrestaurant sowie umfangreiche Sportangebote stehen allen Mitarbeitern am Stammsitz zur Verfügung. Hierfür wurde HUGO BOSS 2014 mit dem „Corporate Health Award“ ausgezeichnet. Für 2015 strebt das Unternehmen dies erneut an.

Ähnliche Angebote gibt es auch an anderen Standorten, beispielsweise in Coldrerio oder am Produktionsstandort in Izmir.

Schwerpunkte des Nachhaltigkeitsmanagements bei seinen Partnern setzt HUGO BOSS bei Sozialstandards und Umweltschutz. Die Einhaltung von Menschenrechts- und Umweltstandards ist für das Unternehmen von zentraler Bedeutung.

HUGO BOSS verpflichtet sich und seine Lieferanten zur Einhaltung der HUGO BOSS Sozialstandards, die ein fester Bestandteil der vertraglichen Regelungen für die Zusammenarbeit sind. Sie basieren unter anderem auf den international anerkannten Kernarbeitsnormen der International Labour Organization (ILO) und der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen. Auf diesem Weg verpflichten sich Lieferanten unter anderem auf die Einhaltung nationaler Gesetze, das Verbot von Kinderarbeit und von Zwangsarbeit, auf maximale Arbeitszeiten, menschenwürdige Arbeitsbedingungen, das Diskriminierungsverbot, auf Zahlung angemessener Löhne, gesunde und sichere Arbeitsbedingungen, Anspruch auf Koalitionsfreiheit und Tarifverhandlungen sowie die Beachtung des Umweltschutzes. In Ländern ohne adäquate nationale Gesetzgebung in diesen Bereichen stellen die HUGO BOSS Sozialstandards den Mindeststandard dar.

Um die Einhaltung guter und sicherer Arbeits- und Sozialbedingungen bei den Partnerunternehmen sicherzustellen und die Transparenz nach innen und außen zu erhöhen, hat HUGO BOSS im Geschäftsjahr 2015 die Mitarbeit im Rahmen der Mitgliedschaft bei der Fair Labour Association (FLA) aufgenommen. Diese Zusammenarbeit ermöglicht es, gemeinsam mit anderen Unternehmen und NGOs von Best Practices zu lernen und auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Bezugsländern hinzuwirken. Darüber hinaus wurden von der FLA Projekte zum weiteren Ausbau einer „Fair Compensation“ ins Leben gerufen, bei denen HUGO BOSS mitarbeitet.

HUGO BOSS ist im Jahr 2015 dem Bündnis für nachhaltige Textilien („Textilbündnis“) beigetreten, das vom deutschen Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung ins Leben gerufen wurde. Das Textilbündnis arbeitet daran, gemeinsame Herausforderungen in kooperativen Projekten zu bearbeiten, Synergien zu nutzen und mithilfe der Politik die Rahmenbedingungen in den Produktionsländern zu verbessern.

Zusätzlich zum Engagement in externen Initiativen setzt das Unternehmen ein eigenes Social-Compliance-Programm um. Dabei werden Rohmaterial-, Lohnfertiger und Handelswarenlieferanten, die einen relevanten Umsatz mit HUGO BOSS generieren, regelmäßig auf die Einhaltung der HUGO BOSS Sozialstandards überprüft. Audits, die sowohl von eigenen Expertenteams als auch in Zusammenarbeit mit externen Dienstleistungspartnern durchgeführt werden, dienen der Unterstützung der Lieferanten, sich im Hinblick auf international anerkannte Sozial- und Umweltstandards weiterzuentwickeln. Grundsätzlich setzt HUGO BOSS bei der Lieferantenentwicklung auf gemeinsam definierte, kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen, um langfristige Partnerschaften zu ermöglichen.

Partner.
„Verantwortung
gemeinsam
realisieren“

Produkt.
„Ideen für morgen“

HUGO BOSS nimmt seine Verantwortung sehr ernst, Kollektionen zu entwickeln, die nicht nur höchste Ansprüche an hochwertige Materialien, Qualitätsstandards und Produktinnovation erfüllen, sondern auch in ökologischer und gesundheitlicher Hinsicht unbedenklich sind. HUGO BOSS kann so durch innovative Produkte Mehrwert schaffen – für das Unternehmen, seine Kunden und die Gesellschaft als Ganzes. Als grundlegende Voraussetzung für eine Zusammenarbeit verlangt HUGO BOSS von seinen Lieferanten eine Garantieerklärung zur Einhaltung der sogenannten Restricted Substances List (RSL). Die RSL regelt einerseits die Einhaltung einschlägiger nationaler Gesetze zur Verwendung von Chemikalien und anderen potenziell gesundheitsgefährdenden Stoffen in Produkten sowie andererseits die häufig über diese 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 aktiv durch umfangreiche Schadstofftests, die in akkreditierten Laboren durchgeführt werden und damit die Sicherheit und Qualität der Produkte gewährleisten.

Bereits jetzt wird bei der Kollektionserstellung zunehmend auf die Auswahl nachhaltiger Materialien geachtet. Ein weiterer zentraler Grundsatz bei der Produktverantwortung ist der Tier- und Artenschutz, etwa bei der Auswahl tierischer Produkte wie Leder, Fell und Wolle. Im Rahmen der Kollektionen kommen Fellprodukte nur in sehr kleinen Mengen vor, so etwa bei Applikationen oder Verbrämungen an Kragen, Kapuzen und Ärmeln. HUGO BOSS lehnt Tierversuche ebenso wie nicht artgerechte Tierzucht- und Tierhaltungsmethoden ab. Konsequenterweise beschränkt sich HUGO BOSS künftig beim Einkauf von Fellen auf Materialien wie Schaf, Ziege, Rind oder Büffel. HUGO BOSS arbeitet zusätzlich an zukunftsweisenden Verarbeitungsmethoden. In diesem Zusammenhang tauscht sich HUGO BOSS seit vielen Jahren mit Tierschutz- und Verbraucherschutzorganisationen zu relevanten Fragen des Tierschutzes in der Bekleidungsindustrie aus.

Im Geschäftsjahr 2015 stand ferner die Einführung einer Produkt-Nachhaltigkeitsstrategie mit klaren Zielsetzungen im Hinblick auf das Thema Tierschutz im Vordergrund. Diese beziehen sich unter anderem auf den Einsatz von Fellen, Daunen, Merino- und Angorawolle. Die entsprechenden Ziele sind im Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht.

Gesellschaft.
„Perspektiven fördern“

HUGO BOSS engagiert sich über das Geschäft hinaus für ein definiertes Portfolio gesellschaftlich relevanter Themen und Initiativen. 2015 wurde eine entsprechende Corporate-Citizenship-Strategie entwickelt, die den Grundzügen des Engagements ein klares Profil gibt. Demnach basiert das gesellschaftliche Engagement auf der Vision, der Mission und den Werten von HUGO BOSS. Es verfolgt das Ziel, Menschen auf ihrem persönlichen Lebensweg zu unterstützen und dabei ihre individuellen Erfolgspotenziale zu entfalten. Im Mittelpunkt steht der Zugang zu Bildung als Schlüssel zu gesellschaftlicher Teilhabe und persönlichem Erfolg.

So verbindet HUGO BOSS eine langjährige Partnerschaft mit UNICEF, der Kinderschutzorganisation der Vereinten Nationen. Mit ihr fördert das Unternehmen Bildungsprojekte in Afrika und Bangladesch. Über die Stiftunginitiative Off Road Kids unterstützt HUGO BOSS Straßenkinder in Deutschland bei der Wiedereingliederung in die Gesellschaft. Ferner bietet das Unternehmen am Standort Izmir in der Türkei, in Zusammenarbeit mit der örtlichen Arbeitsagentur, ein Beschäftigungsprogramm für Frauen aus schwierigen wirtschaftlichen Situationen und bietet ihnen mit einer fachlichen Ausbildung eine Berufsperspektive in der

Textilindustrie. In Partnerschaft mit der renommierten „Parsons The New School for Design“ in New York werden darüber hinaus gezielt junge Talente im Bereich Fashion Design in ihrer beruflichen Entwicklung gefördert. Am Logistikstandort Filderstadt engagiert sich HUGO BOSS ferner für ein Bildungsprojekt der Kunstschule Filderstadt, das Jugendlichen in Vorbereitung auf ihre berufliche Zukunft als Orientierungsmaßnahme dient.

Darüber hinaus haben Hilfeleistungen bei internationalen Krisen eine lange Tradition bei HUGO BOSS. So wurden in 2015 beispielsweise unterschiedliche Integrationsprojekte für Flüchtlinge am Standort Metzingen gestartet und werden 2016 ausgebaut. Sämtliche Spendenprojekte müssen den Kriterien des HUGO BOSS Verhaltenskodex entsprechen. Damit verfolgt das Unternehmen das Ziel, Interessenkonflikte auszuschließen.

WESENTLICHKEIT IM FOKUS

Mit der Unterstützung interner und externer Stakeholder wurde 2015 eine umfassende Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt, um die wichtigsten strategischen Themen in Bezug auf geschäftliche Chancen und Risiken für HUGO BOSS noch greifbarer zu machen und stärker in die definierten Handlungsfelder zu überführen. Die Wesentlichkeitsanalyse basierte auf den folgenden Einzelschritten:

- 1) eine interne Bestandsaufnahme
- 2) die Konsolidierung von für HUGO BOSS relevanten Nachhaltigkeitsthemen
- 3) eine Online-Befragung von internen und externen Stakeholdern
- 4) individuelle Stakeholder-Interviews entlang aller Handlungsfelder
- 5) ein interner Workshop in der zweiten Jahreshälfte 2015

An der internen Bestandsaufnahme haben alle relevanten Fachabteilungen des Unternehmens mitgewirkt. Dabei wurde eine Vielzahl an Nachhaltigkeitsthemen identifiziert, die einen Einfluss auf den Geschäftserfolg bei HUGO BOSS haben können. Vorausgesetzt wurde, dass die Auseinandersetzung mit den Themen eine finanzielle Wertschöpfung bedeuten kann und/oder von wesentlicher Bedeutung für die Stakeholder des Unternehmens ist.

Im nächsten Schritt wurden diese Themen mit Anforderungen einschlägiger Nachhaltigkeitsstandards abgeglichen, darunter der Berichtsstandard GRI G4, die Managementleitlinie ISO 26000 sowie Bewertungskriterien von Rating-Agenturen im Bereich des ethisch-nachhaltigen Investments. Hinzu kamen Benchmark-Analysen ausgewählter Wettbewerber und eine Medienanalyse.

Aus diesem Prozess gingen 40 für HUGO BOSS relevante Nachhaltigkeitsthemen entlang der gesamten Wertschöpfungskette hervor, die den drei Dimensionen Governance, Umwelt und Soziales zugeordnet wurden.

Die aus quantitativen und qualitativen Elementen bestehende Stakeholder-Befragung richtete sich an interne und externe Anspruchsgruppen von HUGO BOSS. Die Online-Befragung diente der Priorisierung der 40 Nachhaltigkeitsthemen sowie der Bewertung von Unternehmensleistungen. Mehr als 1.200 Personen haben daran teilgenommen – eine Teilnehmerquote von 53 %. In dem innovativen Befragungsformat wurden die Teilnehmer gebeten, sich in einer paarweisen Gegenüberstellung von Themen für das jeweils wesentlichere zu entscheiden, um auf diese Weise das noch recht breite Themenspektrum auf einen handhabbaren Kern an hoch prioritären und wichtigen Themen zu reduzieren.

Auf Basis der Umfrage wurden zusätzlich neun persönliche Interviews mit Stakeholdern aus allen Handlungsfeldern geführt, darunter Vertreter ausgewählter Nichtregierungsgruppen, SRI-Investoren, Lieferanten sowie des Betriebsrats. Ziel dieser individuellen Gespräche war es, einen tieferen Einblick zur Priorisierung der Themen zu bekommen.

Die möglichen Auswirkungen der von den Stakeholdern als prioritär und mittelfristig wichtig eingestuften Themen für HUGO BOSS in den nächsten drei bis fünf Jahren wurden in einem internen Workshop mit Vertretern aller relevanten Fachabteilungen im Oktober 2015 evaluiert und für die Geschäftsrelevanz

bewertet. Grundlage der Bewertung waren der Beitrag und die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsthemen auf

- a) Innovation und Wachstum,
- b) Markenwert,
- c) Widerstandsfähigkeit und
- d) operative Effizienz.

Basierend auf den Ergebnissen der Stakeholder-Befragung und Interviews sowie der internen Analyse zur Geschäftsrelevanz wurden die 40 Themen in einer Wesentlichkeitsmatrix in einem von drei Bereichen strategischer Bedeutung (hoch, mittel, gering) eingeordnet. Themen mit „Low Strategic Intensity“ sind als „Hygienefaktoren“ zu verstehen und aus Sicht von Stakeholdern und des Unternehmens Grundvoraussetzung und selbstverständlich umzusetzen. Bei diesen Themen sollen rechtliche Vorschriften und gesellschaftliche Normen erfüllt werden. Hingegen wird mit der Einstufung „Medium

Strategic Intensity“ erwartet, über rechtliche Vorschriften und gesellschaftliche Normen hinaus zu agieren. Themen, denen eine „High Strategic Intensity“ zugewiesen werden, sind Themen, die in der Meinung aller Beteiligten von besonderer strategischer Relevanz für den Unternehmenserfolg sind. Die Ergebnisse wurden im Sustainability Committee unter Teilnahme von Mitgliedern des Konzernvorstands vorgestellt und freigegeben.

Für ihre Verwendung in der HUGO BOSS Nachhaltigkeitsberichterstattung ab dem Geschäftsjahr 2015 wurden die Themen auf 14 übergeordnete Themen konsolidiert und im Sustainability Committee erneut validiert. Diese Konsolidierung dient vor allem dazu, die wesentlichen Themen an interne Managementansätze anzupassen und sie auf diese Weise besser in Unternehmensprozesse integrieren zu können.

02|25 MATERIALITÄTSMATRIX 2015

