

KAPITEL

2

Zusammen- gefasster Lagebericht

35 – 68

Konzern- profil

ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT KONZERNPROFIL

37	Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur
42	Unternehmenssteuerung
46	Konzernstrategie
53	Mitarbeiter
58	Forschung und Entwicklung
61	Beschaffung und Produktion
64	Nachhaltigkeit

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND KONZERNSTRUKTUR

Der HUGO BOSS Konzern ist eines der führenden Unternehmen im gehobenen Premiumsegment des globalen Bekleidungsmarkts. Er erzielte im Geschäftsjahr 2016 einen Umsatz von fast 2,7 Mrd. EUR und beschäftigte knapp 14.000 Mitarbeiter. Unter den Marken BOSS und HUGO bietet das Unternehmen eine umfassende Auswahl an hochwertiger Mode sowie Accessoires im Damen- und Herrenbereich an. Das Produktportfolio des Konzerns besteht aus moderner Konfektion, eleganter Abendbekleidung, Freizeitmode, Schuhen, Lederaccessoires sowie in Lizenz vertriebenen Düften, Brillen, Uhren, Kindermode, Textilien für den Home-Bereich und Schreibinstrumenten.

Der HUGO BOSS Konzern hat sich als Ziel gesetzt, die Begehrlichkeit seiner Marken kontinuierlich zu steigern. Um dies zu erreichen, werden gezielte Marketingmaßnahmen, zunehmend in digitalen Kanälen, eingesetzt. Um Markenwerte wie Dynamik, Perfektion und Präzision auf ideale Weise zu transportieren, konzentrieren sich die Sponsoring-Aktivitäten von HUGO BOSS auf Premiumsportarten wie Golf, Formel 1, Segeln und Fußball. Kultursponsoring-Aktivitäten bilden einen weiteren Schwerpunkt in der Markenkommunikation, wobei der Konzern Gemeinsamkeiten zwischen Kunst und Mode im Hinblick auf Design, Ästhetik und Kreativität schaffen möchte. Auch mit medienwirksamen Fashion Events in internationalen Modemetropolen setzt das Unternehmen wichtige Akzente.

HUGO BOSS stellt 20 % seines Beschaffungsvolumens in Eigenfertigung her. Des Weiteren arbeitet der Konzern in größtenteils langjährigen Partnerschaften mit unabhängigen Lieferanten zusammen, die über ein großes Know-how verfügen. Die Zulieferer sind überwiegend in Osteuropa und Asien angesiedelt. → **Beschaffung und Produktion**

Als global agierender Konzern vertreibt das Unternehmen seine Kollektionen in 127 Ländern weltweit (2015: 125 Länder), wobei Europa mit einem Umsatzanteil von 61 % die größte Absatzregion bildet. Weitere wichtige Märkte befinden sich in Amerika (22 % des Umsatzes) und Asien/Pazifik (14 % des Umsatzes). Das Lizenzgeschäft macht einen Umsatzanteil von 3 % aus. → **Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente**

Um möglichst individuell auf die Bedürfnisse seiner Kunden eingehen zu können, hat HUGO BOSS seine eigenen Einzelhandelsaktivitäten in den vergangenen Jahren deutlich ausgebaut. Im Geschäftsjahr 2016 erwirtschaftete dieser Vertriebskanal 62 % des Konzernumsatzes (2015: 60 %). Zum Jahresende betrieb der Konzern 442 freistehende Einzelhandelsgeschäfte weltweit (2015: 430). Des Weiteren vertreibt HUGO BOSS seine Kollektionen in selbst bewirtschafteten Shop-in-Shops in Department Stores sowie Outlets. Ein großer Fokus liegt zudem auf dem E-Commerce-Geschäft und seiner Verknüpfung mit dem stationären Einzelhandel. Kunden aus insgesamt elf Ländern – Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Spanien, Italien, den Niederlanden, Belgien, Österreich, der Schweiz, den USA und China – können über den Online Store Produkte bestellen. Über den Großhandelskanal wurden im Geschäftsjahr 2016 35 % des Konzernumsatzes erzielt (2015: 38 %). Großhandelspartner umfassen Department Stores, oftmals familiengeführte Fachhändler, Franchisenehmer sowie spezialisierte Online-Händler.

Positionierung im gehobenen Premiumsegment des globalen Bekleidungsmarkts

Gezielte Markenkommunikation erhöht Begehrlichkeit der Marken

Langjährige Zusammenarbeit mit Zulieferern ergänzt Eigenfertigung

Vertriebsaktivitäten global ausgerichtet

Eigener Einzelhandel wichtigster Vertriebskanal

Während Department Stores und Fachhändler HUGO BOSS Produkte entweder in separaten Shop-in-Shops oder im Mehrmarkenumfeld vertreiben, führen Franchisenehmer freistehende HUGO BOSS Geschäfte nach den Vorgaben des Konzerns vor allem in kleineren, nicht durch den eigenen Einzelhandel erschlossenen Märkten in Eigenregie. Im Großhandelsgeschäft können HUGO BOSS Produkte an rund 6.600 Verkaufspunkten erworben werden (2015: 6.450 Verkaufspunkte). Inklusive der eigenen Einzelhandelsgeschäfte zählt der Konzern damit 7.700 Verkaufspunkte (2015: 7.600 Verkaufspunkte). → **Konzernstrategie, Konzerntragslage**

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	Online-Händler: Online-Vertrieb durch spezialisierte Anbieter

Rechtliche Konzernstruktur durch duale Führungs- und Kontrollstruktur geprägt

Die HUGO BOSS AG in Metzingen, Deutschland ist als Muttergesellschaft des Konzerns für dessen Steuerung verantwortlich. Alle wichtigen Leitungsfunktionen sind hier gebündelt. Als deutsche Aktiengesellschaft verfügt die HUGO BOSS AG über eine duale Führungs- und Kontrollstruktur. Die Verantwortung für die Strategie wie auch für die Steuerung des Konzerns obliegt dem Vorstand. Dessen Geschäftsführung wird vom Aufsichtsrat überwacht. Dieser steht dem Vorstand auch beratend zur Seite. Des Weiteren setzt sich der HUGO BOSS Konzern, zusätzlich zur HUGO BOSS AG, aus 59 konsolidierten Tochtergesellschaften zusammen, welche die alleinige Verantwortung für die lokalen Geschäftstätigkeiten tragen.

Regional orientierte Organisationsstruktur

Der HUGO BOSS Konzern ist regional orientiert und hat seine Geschäftssegmente in die Regionen Europa inklusive Naher Osten und Afrika, Amerika sowie Asien/Pazifik eingeteilt. Einen zusätzlichen operativen Bereich bildet das Lizenzgeschäft des Konzerns.

02|02 HUGO BOSS KONZERNSTRUKTUR

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

Die Regionaldirektoren stellen die Umsetzung der Konzernstrategie im jeweiligen Marktumfeld sicher. Sie verantworten insbesondere die regionale Ausgestaltung der Vertriebsstrategie im eigenen Einzelhandel und Großhandel sowie die Umsatz- und Ergebnisentwicklung. Diese marktnahe Struktur verstärkt die Kundenorientierung, verbessert die Fähigkeit zur Reaktion auf Marktentwicklungen und erleichtert die Anpassung an marktspezifische Besonderheiten. Die direkte Berichtslinie an den Chief Sales Officer der HUGO BOSS AG sichert dabei die enge Abstimmung mit den Zentralfunktionen und ermöglicht schnelle Entscheidungen.

Märkte setzen Konzernstrategie um

02|03 HAUPTSTANDORTE/WELTWEITE MARKTPRÄSENZ





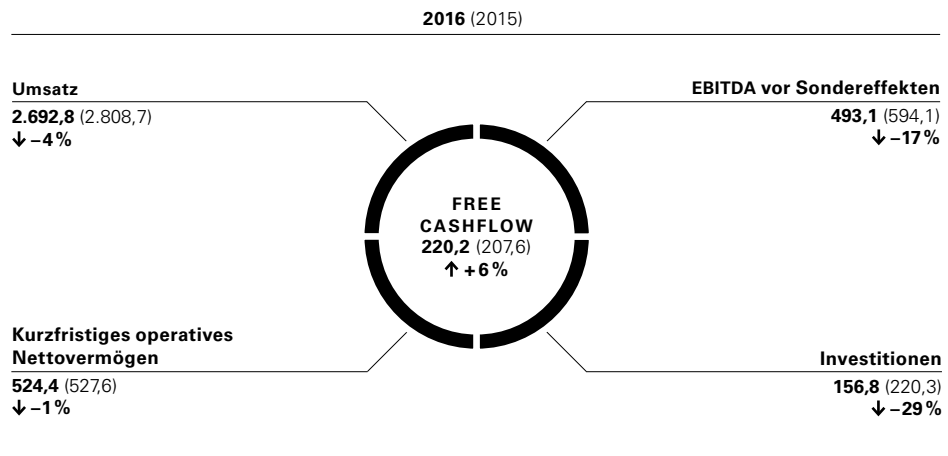
UNTERNEHMENSSTEUERUNG

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 (in Mio. EUR)



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. Darüber hinaus unterstützen ein konsequentes Management des kurzfristigen operativen Nettovermögens (Trade Net Working Capital) sowie eine wertorientierte Investitionstätigkeit die Free-Cashflow-Entwicklung.

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 definiert. Der wesentliche Ansatzpunkt zur Steigerung der EBITDA-Marge wird in Produktivitätssteigerungen im eigenen Einzelhandel gesehen. Darüber hinaus verbessert der Konzern stetig die Effizienz seiner operativen Prozesse, um Kostenanstiege auf ein unterproportionales Maß im Verhältnis zum Umsatz zu begrenzen, ohne dabei zukünftige Wachstumspotenziale einzuschränken.

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.

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 Management Reportings berichtet. Zur zusätzlichen Optimierung des Vorratsvermögens existiert ein spezifischer Genehmigungsprozess für

Umsatz und EBITDA vor Sondereffekten wichtigste Steuerungsgrößen des Konzerns

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

den Einkauf der Vorräte des eigenen Einzelhandels auf Kollektionsbasis. 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 Profitabilität von der Geschäftsleitung der Konzerngesellschaften vorgeschlagener Investitionsprojekte erfolgt unter Berücksichtigung der relevanten Kapitalkosten. Die Renovierung und Modernisierung des bestehenden Storeportfolios, selektive Neueröffnungen sowie die kanalübergreifende Integration und Digitalisierung der eigenen Einzelhandelsaktivitäten bilden den Schwerpunkt der Investitionstätigkeit des Konzerns. Für Expansionsprojekte im eigenen Einzelhandel existiert ein spezifischer Genehmigungsprozess. Er umfasst neben der qualitativen Analyse potenzieller Standorte unter anderem auch die Analyse des Kapitalwerts eines jeden Projekts.

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 Vorstands erstellen die Konzerngesellschaften vollständige Ergebnis- und Investitionsplanungen für die von ihnen verantworteten Absatzmärkte oder Geschäftsfelder. Ebenso erfolgt die Planung des kurzfristigen operativen Nettovermögens. Daraus abgeleitet erarbeiten die Entwicklungs- und Beschaffungseinheiten eine mittelfristige Kapazitätsplanung. Die Planung der Geschäftseinheiten wird 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 Konzernergebnis im laufenden Jahr zu prognostizieren. Auf Basis der erwarteten Cashflow-Entwicklung erstellt zudem die Konzern-Treasury-Abteilung regelmäßig eine Prognose zur Entwicklung der Liquiditätssituation. Dadurch können finanzielle Risiken frühzeitig erkannt und Maßnahmen hinsichtlich des Finanzierungs- beziehungsweise Anlagebedarfs getroffen werden. → **Risiko- und Chancenbericht, Finanzielle Risiken**

Der Vorstand und die Leitung der Konzerngesellschaften werden monatlich in Form von standardisierten, IT-gestützten Berichten unterschiedlicher Detailstufen über den operativen Geschäftsverlauf informiert. Dieses Berichtswesen wird bei Bedarf durch Ad-hoc-Analysen ergänzt. Die durch das konzernweite Berichtswesen generierten Ist-Daten werden monatlich mit den Plandaten verglichen. Zielabweichungen müssen erläutert und geplante Gegenmaßnahmen dargestellt werden. Entwicklungen mit wesentlichem Einfluss auf das Konzernergebnis müssen unverzüglich an den Vorstand berichtet werden. Besonderer Wert wird darüber hinaus auf die Analyse von Frühindikatoren gelegt, die geeignet sind, einen Hinweis auf die zukünftige Geschäftsentwicklung zu geben. In diesem Zusammenhang erfolgt die Analyse der Auftragsentwicklung, der Entwicklung des Replenishment-Geschäfts und der flächenbereinigten Umsatzentwicklung im eigenen Einzelhandel in mindestens wöchentlichem Rhythmus. In regelmäßigen Abständen wird zudem ein Vergleich mit der Entwicklung relevanter Wettbewerber durchgeführt.

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

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

**Investitionscontrolling
sichert Renditeziele des
Konzerns**

KONZERNSTRATEGIE

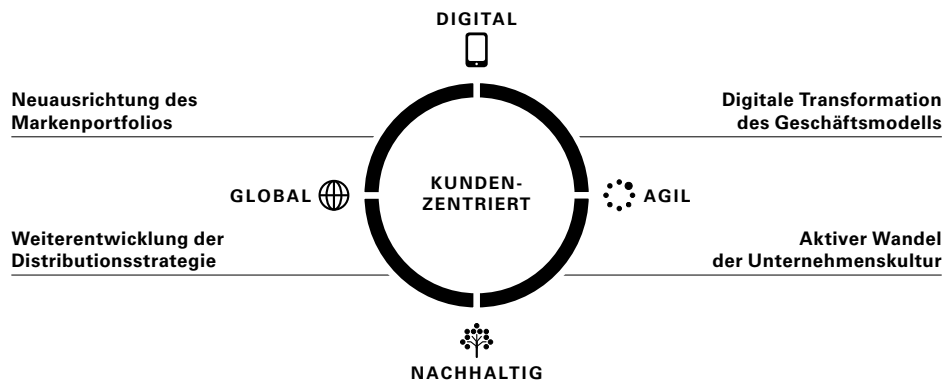
**Weiterentwicklung
der Strategie zielt auf
Rückkehr zu nach-
haltig profitablen
Wachstum ab**

Das operative Umfeld von HUGO BOSS hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Die Wachstumsraten der Branche haben sich deutlich verringert. Konsumenten nutzen außerdem immer stärker digitale Kanäle, um sich über Trends und das Angebot einzelner Marken zu informieren. Obwohl die große Mehrheit der Käufe weiterhin stationär getätigt wird, erwarten die Kunden, dass sich digitale Angebote und das stationäre Einkaufserlebnis nahtlos ergänzen. Die im Jahr 2016 vorgenommene Weiterentwicklung der Strategie berücksichtigt diese Veränderungen im operativen Umfeld. Sie zielt darauf ab, das Unternehmen auf einen nachhaltig profitablen Wachstumskurs zurückzuführen. Die Vision, die begehrteste Fashion- & Lifestyle-Marke zu sein, leitet dabei das Handeln des Unternehmens. HUGO BOSS ist überzeugt, dass die Begehrtheit seiner Marken langfristig der wichtigste Faktor für den Unternehmenserfolg sein wird. Die Ziele, die besten Mitarbeiter zu beschäftigen, die Kundenzufriedenheit zu maximieren und die besten Produkte in der Branche anzubieten, folgen diesem Grundgedanken und zählen auf profitables Wachstum ein.

**Strategie definiert vier
Handlungsfelder**

Fünf Attribute bilden den strategischen Rahmen für die Konzernstrategie: HUGO BOSS möchte vor allem seine gesamten Aktivitäten konsequent kundenorientiert ausrichten. Daraus abgeleitet muss das Unternehmen in allen Bereichen digital, agil, nachhaltig und global orientiert handeln. Diese Anforderung leitet das konkrete Handeln innerhalb der vier strategischen Handlungsfelder: HUGO BOSS richtet sein Markenportfolio und die Positionierung seiner Konzernmarken neu aus und entwickelt darauf aufbauend seine Distributionsstrategie weiter. Außerdem fokussiert der Konzern die digitale Transformation seines Geschäftsmodells und betreibt einen aktiven Wandel der Unternehmenskultur, um unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern und zentrale Geschäftsprozesse agiler und schneller zu gestalten.

02|07 HANDLUNGSFELDER



NEUAUSRICHTUNG DES MARKENPORTFOLIOS

Um die Kunden klar und stringent anzusprechen, wird das Unternehmen zukünftig nur noch mit zwei Marken – BOSS und HUGO – agieren.

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

Die bislang eigenständig geführten Marken BOSS Orange und BOSS Green werden ab der Frühjahr/Sommer-2018-Kollektion in die Kernmarke BOSS integriert, um dem Kunden über alle Trageanlässe – Business, Casual und Athleisure – ein konsistentes Markenerlebnis zu bieten. Das bisherige Angebot von BOSS Orange, das künftig den Casual-Kollektionsteil von BOSS bilden wird, wird aufgewertet und in seiner modischen Aussage an die Werte von BOSS angeglichen. Das bisherige Angebot von BOSS Green wird zukünftig mit einer weitgehend unveränderten modischen Aussage den Athleisure-Kollektionsteil innerhalb der Marke BOSS darstellen. Das Unternehmen verspricht sich von dieser Veränderung, seine Marktstellung im wachstumsträchtigen Casualwear-Bereich deutlich zu stärken.

**Fokus auf
BOSS und HUGO**

BOSS bietet selbstbewusste Businessmode und raffinierte Freizeitkollektionen für den anspruchsvollen Kunden

BOSS Orange und BOSS Green werden Teil von BOSS

02|08 ZWEI STARKE MARKEN

	BOSS <small>HUGO BOSS</small>	HUGO <small>HUGO BOSS</small>
Markenwerte	Höchste Qualität, elegante Schnitte, klare Designs	Progressives und zeitgemäßes Design, klare Modeaussage
Markenbotschaft	BOSS bietet selbstbewusste Businessmode und raffinierte Freizeitkollektionen für den anspruchsvollen Kunden, der in jeder Situation tadellos gekleidet sein möchte	HUGO steht für bezahlbare Designermode, die dem Träger einen 24-Stunden-Look bietet
Markenpersönlichkeit	Erfolgreich, selbstbewusst, kultiviert	Spontan, individuell, zeitgemäß
Positionierung	Gehobenes Premiumsegment	Premiumsegment

HUGO zielt im Unterschied zu BOSS auf einen deutlich stärker modisch ausgerichteten Kunden ab, für den der Kleidungsstil ein wichtiges Element ist, um die eigene Persönlichkeit auszudrücken. Der HUGO Kunde ist aufgeschlossen, individuell und spontan und kauft gerne und oft auch online oder mobil ein. Dieser breiten und tendenziell jüngeren Kundenschicht bietet HUGO hochmodische Kollektionen im Business- und Casualwear-Bereich an, die sich durch progressive Designs und eine klare Modeaussage auszeichnen. HUGO bleibt unverändert im Premiumsegment des Markts verankert, wird sich zukünftig aber in der Modeaussage und preislich stärker von BOSS differenzieren. Die Preise der Marke werden

HUGO steht für bezahlbare Designermode

zukünftig weltweit rund 30 % unter denen von BOSS liegen. Damit wird HUGO vor allem außerhalb seines bisherigen Kernmarkts Deutschland preislich deutlich attraktiver. Das Unternehmen geht insofern davon aus, den Umsatzanteil von HUGO zukünftig deutlich erhöhen zu können. Im Jahr 2016 erzielte das Unternehmen 14 % seiner Umsätze mit der Marke HUGO.

Damenmode bleibt wichtiger Teil des Geschäftsmodells

Die Damenmode, die im Jahr 2016 11 % des Konzernumsatzes ausmachte, bleibt ein wichtiger Teil des Geschäfts von HUGO BOSS. Die modische und preisliche Positionierung der beiden Marken BOSS und HUGO im Damenmodebereich entspricht dabei der Ausrichtung in der Herrenmode. Zukünftig sollen die Kollektionen in der Damenmode den Charakter der beiden Marken noch stärker widerspiegeln. Auch der Ausbau des Produktangebots in der Casualwear bietet attraktive Wachstumschancen. Entsprechend ihrer kommerziellen Bedeutung wird das Unternehmen jedoch die Herrenmode wieder stärker als in den vergangenen Jahren in den Vordergrund rücken. So wird im Jahr 2017 auf der New York Fashion Week die BOSS Menswear Kollektion präsentiert. Auch die Markenkommunikationsaktivitäten werden wieder primär auf die Herrenmode ausgerichtet.

WEITERENTWICKLUNG DER DISTRIBUTIONSSTRATEGIE

Distributionsstrategie richtet sich an Kundennachfrage aus

HUGO BOSS richtet seine Distribution an dem Einkaufsverhalten seiner Kunden aus. Beide Marken – BOSS und HUGO – werden sowohl über den eigenen Einzelhandel als auch den Großhandel, sowohl online als auch stationär vertrieben. Die Bedeutung des eigenen Einzelhandels, über den im Jahr 2016 62 % der Konzernumsätze erzielt wurden (2015: 60 %), wird zukünftig weiter steigen. Der Konzern sieht aber auch im Großhandelsgeschäft selektive Wachstumschancen.

02|09 DISTRIBUTIONSSTRATEGIE

2016



Ehrgeizige Ziele zur Steigerung der Umsatzproduktivität

Im eigenen Einzelhandel konzentriert sich HUGO BOSS auf die Verbesserung der Umsatzproduktivität. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, seinen Umsatz pro Quadratmeter in den nächsten fünf Jahren um rund 20 % zu steigern. Dieses Ziel soll über Volumensteigerungen erreicht werden. Die Neuausrichtung des Markenportfolios ist dafür

eine wichtige Grundvoraussetzung. Auch das Produktangebot in den Stores wird den Markenkern von BOSS im gehobenen Premiumsegment zukünftig wieder stärker betonen. Dazu weitet das Unternehmen das Angebot in Einstiegspreislagen aus und räumt Casual- und Athleisure-Angeboten mehr Fläche in den eigenen Stores ein. HUGO BOSS erwartet daraus einen positiven Einfluss auf die Kundenfrequenz und den Absatz. Der Effekt eines bewusst in Kauf genommenen Rückgangs der durchschnittlichen Verkaufspreise soll damit mehr als ausgeglichen werden.

Neben Veränderungen im Produktangebot spielen auch Serviceverbesserungen eine große Rolle bei der Aufwertung des Einkaufserlebnisses im eigenen Einzelhandel. So überträgt HUGO BOSS seinem Verkaufspersonal viel Verantwortung und investiert in entsprechende Trainings, um die Qualität der Beratung weiter zu steigern. Außerdem verknüpfen digitale Serviceangebote (Omnichannel-Services) das Online-Angebot mit dem stationären Handel. Der Kunde kann beispielsweise prüfen, ob ein im Online Store angebotenes Produkt auch im nächstgelegenen eigenen Store verfügbar ist. Weitere Services wie Click & Collect – das Abholen online gekaufter Artikel im Geschäft – oder Order in Store – die Online-Bestellung fehlender Größen oder Artikel im Geschäft – sind bereits in den USA und ausgewählten Verkaufspunkten in Europa verfügbar. Der Rollout in Europa wird bis Ende des Jahres 2017 abgeschlossen sein. Darüber hinaus arbeitet HUGO BOSS an der weiteren Verbesserung seines Kundenbeziehungsmanagements. So wird den Kunden die Möglichkeit geboten, Mitglied des Kundenprogramms HUGO BOSS EXPERIENCE zu werden und damit Servicevorteile und Zugang zu exklusiven Veranstaltungen zu erlangen. Dem Unternehmen bietet sich damit die Chance, den Kunden mittelfristig besser kennenzulernen und ihm so maßgeschneiderte Angebote zu machen.

**Fokus auf Angebot
kanalübergreifender
personalisierter
Services**

Schließlich optimiert HUGO BOSS kontinuierlich sein Storenetz, um es den sich wandelnden Anforderungen von Konsumenten anzupassen. Für BOSS und HUGO werden im Jahr 2017 neue Storekonzepte entwickelt, die einerseits die individuellen Werte der beiden Marken bestmöglich widerspiegeln sollen, andererseits aber auch digitale Services nahtlos in den Einkaufsprozess integrieren. Die Storekonzepte werden ab Ende 2017 in neu eröffneten beziehungsweise renovierten Stores verbaut. Der Konzern wird auch zukünftig streng darauf achten, bestehende Stores nach rund fünf Jahren zu renovieren, um eine konsistent hochwertige Markenpräsentation sicherzustellen und den Umsatz zu steigern. Demgegenüber wird die Anzahl von Neueröffnungen abnehmen. Während für BOSS nur selektive Neueröffnungen und Shop-in-Shop-Übernahmen von Department-Store-Partnern geplant sind, soll die Distribution von HUGO mittelfristig über selbst betriebene Shop-in-Shops und freistehende Stores ausgebaut werden. Umgekehrt prüft das Unternehmen fallweise die Schließung von Geschäften, welche die Renditeanforderungen nicht erfüllen und deren Mietverträge auslaufen.

**Laufende Optimierung
des Storenetzes**

Im Großhandelsgeschäft sieht das Unternehmen Chancen, mit BOSS und HUGO Marktanteile hinzuzugewinnen. Neben einer hohen Markenbegehrlichkeit sind dafür ein überzeugendes, auf die Bedürfnisse des jeweiligen Handelspartners ausgerichtetes Produktangebot, branchenführende Serviceniveaus und die hohe Liefertreue des Konzerns die Grundlage. In der Gestaltung seiner Distribution legt HUGO BOSS Wert auf eine hochwertige Markenpräsentation und ein attraktives, der Positionierung der jeweiligen Konzernmarke entsprechendes Markenumfeld. Vor allem im Online-Bereich werden Expansionsmöglichkeiten gesehen, insbesondere auch durch im Konzessionsmodell betriebene Shop-in-Shops auf den Websites

**Großhandelsgeschäft
bietet selektive
Wachstumschancen für
BOSS und HUGO**

von Partnern. Andererseits rechnet das Unternehmen damit, dass der Markt weiterhin von Konsolidierungstendenzen im stationären Handel und Geschäftsaufgaben kleinerer, oftmals inhabergeführter Spezialisten geprägt sein wird.

Sicherstellung eines weltweit konsistenten Marken- und Einkaufserlebnisses genießt hohe Priorität

Als weltweit agierendes Unternehmen zielt die Distributionsstrategie des Konzerns darauf ab, ein global einheitliches Marken- und Einkaufserlebnis sicherzustellen. Das Unternehmen zieht sich deshalb wenn notwendig aus Vertriebsformaten zurück, die nicht den Anforderungen des Konzerns entsprechen. So bereinigt HUGO BOSS aktuell seine Großhandelsdistribution im US-Markt. Auch hat das Unternehmen umfangreiche Maßnahmen eingeleitet, um seine globalen Verkaufspreise stärker einander anzugleichen. HUGO BOSS plant, den maximalen Preisunterschied für ein vergleichbares Produkt zwischen zwei Märkten bis zum Jahresende 2018 auf maximal 30 % zu begrenzen. Verbleibende Preisdifferenzen werden allein den Unterschieden bei Transportkosten, Steuern und Zöllen Rechnung tragen. Während es in Asien dementsprechend zu weiteren Preissenkungen kommen wird, sind für Europa im Durchschnitt leichte Preiserhöhungen vorgesehen. Die Preisstruktur in Amerika bleibt stabil. Für den Konzern insgesamt sollten die Auswirkungen der Preisanpassungen damit neutral sein.

DIGITALE TRANSFORMATION DES GESCHÄFTSMODELLS

Digitalisierung des Geschäftsmodells baut auf solidem Fundament auf

Die Digitalisierung des Geschäftsmodells bietet HUGO BOSS attraktive Möglichkeiten, um den Kundennutzen zu erhöhen und Effizienzverbesserungen zu erzielen. Der Konzern baut dabei auf eine starke IT- und Logistikplattform. Auch im Online-Bereich wurden in den vergangenen Jahren wichtige Grundlagen gelegt. So liegt die Gestaltung der Webseite hugoboss.com seit einigen Jahren komplett in der Hand des Unternehmens. Auch die Auftragsabwicklung im europäischen Online-Geschäft wurde im Jahr 2016 von einem Partner übernommen.

Kommerzielle Optimierung der Website: Schwerpunkt im Jahr 2017

Die Website hugoboss.com ist das Herzstück aller digitaler Aktivitäten des Unternehmens. Sie dient nicht nur dem Verkauf von Produkten, sondern auch als Medium, um interessierte Besucher zu inspirieren, zu unterhalten und zu beraten. Außerdem verknüpft das zunehmende Angebot von Omnichannel-Services die Seite eng mit den stationären Einzelhandelsaktivitäten und leitet so Kunden in die Stores. Im Zuge eines Redesigns im Oktober 2016 wurde die Website optisch deutlich aufgewertet und um attraktive Inhalte erweitert. Ihre Darstellung passt sich nun auch nahtlos unterschiedlichen Endgeräten an. Um dem gestiegenen Anteil von Nutzern Rechnung zu tragen, die die Seite von mobilen Endgeräten aus besuchen, hat HUGO BOSS zusätzlich im Oktober 2016 eine iOS App auf den Markt gebracht. Im laufenden Jahr wird die App fortlaufend weiterentwickelt und um neue Funktionalitäten ergänzt. Außerdem sollen die Nutzerfreundlichkeit und technische Leistung der Webseite hugoboss.com weiterentwickelt werden, um das E-Commerce-Geschäft auf einen Wachstumskurs zurückzuführen.

02|10 DIE DIGITALE ROADMAP DES KONZERNS



Langfristig sollen die Potenziale zur Digitalisierung des Geschäftsmodells, wo wirtschaftlich sinnvoll, entlang der gesamten Wertschöpfungskette genutzt werden. So werden Produkte zunehmend digital entwickelt. Der digitale Austausch von Produktspezifikationen mit Zulieferern bietet ebenfalls die Möglichkeit, Vorlaufzeiten zu reduzieren und darüber hinaus einheitliche Produktstandards sicherzustellen. Digitale Showrooms können langfristig den Verkaufsprozess an Großhandelskunden vereinfachen. In den konzerneigenen Stores gewinnt der Einsatz digitaler Elemente weiter an Bedeutung. Über den Einsatz von Tablets zur Kundenberatung hinaus werden beispielsweise im laufenden Jahr große Touchscreen-Displays in ausgewählten Pilotstores getestet, über die Kunden fehlende Produkte bestellen und verschiedene Styles miteinander kombinieren können. Schließlich erweitern digitale Kanäle auch im Aftersales-Bereich das Serviceangebot. Zusätzlich zu der Veränderung des bestehenden Geschäftsmodells prüft der Konzern außerdem neue Geschäftsmodelle auf ihre Eignung, zum zukünftigen Unternehmenswachstum beizutragen.

Digitalisierung des Geschäftsmodells verbessert Kundennutzen und schafft Effizienzgewinne

AKTIVER WANDEL DER UNTERNEHMENSKULTUR

Der gehobene Premiumbekleidungsmarkt wandelt sich mit immer größerer Geschwindigkeit. HUGO BOSS muss stetig steigenden Anforderungen von Seiten seiner Kunden entsprechen und technologische Umbrüche bewältigen. Um mit diesen Veränderungen Schritt zu halten und auch langfristig erfolgreich zu sein, arbeitet HUGO BOSS an einem aktiven Wandel seiner Unternehmenskultur. Das Unternehmen möchte seine Mitarbeiter dazu ermutigen, Veränderungen anzunehmen und als Chance dafür zu nutzen, sich selbst zu verwirklichen und zusätzlichen Kundennutzen zu schaffen. Voraussetzung dafür sind das Aufbrechen komplexer Organisations- und Berichtsstrukturen und die Schaffung eines Klimas, das Innovation unterstützt und Fehler verzeiht. Durch die Bildung funktionsübergreifender Teams und die Übertragung klar definierter Verantwortlichkeiten sollen Entscheidungsprozesse beschleunigt und unternehmerisches Denken gefördert werden. So wurde die neue HUGO BOSS App innerhalb von nur sechs Wochen entwickelt, indem einem kleinen

Veränderung der Unternehmenskultur soll das Unternehmen agiler und schneller machen

Team weitgehende Verantwortung übertragen wurde, um innerhalb kürzester Zeit einen inkrementellen Kundennutzen zu schaffen. Im Jahr 2017 wird HUGO BOSS intensiv daran arbeiten, diesen Wandel mit dem Angebot entsprechender Konzepte und Instrumente in der Personalarbeit voranzutreiben. → **Mitarbeiter**

**„Fast Track“-Konzept
ergänzt regulären
Kollektionsentwick-
lungsprozess**

In der Bekleidungsbranche bedingt Schnelligkeit oftmals wirtschaftlichen Erfolg. Insofern bemüht sich HUGO BOSS, in der Entwicklung seiner Kollektionen flexibler und schneller zu werden. Das Unternehmen ergänzt deshalb den regulären Entwicklungsprozess um ein „Fast Track“-Konzept, mit dem kurzfristig trendorientierte Produkte ergänzt und ausverkaufte Bestseller innerhalb der Saison nachgeliefert werden können. In diesem Konzept wird die Zeit bis zur Markteinführung von Monaten auf Wochen verkürzt werden. Ausgehend von den bereits im Jahr 2016 erzielten Erfolgen möchte der Konzern dieses Konzept in den kommenden Saisons kontinuierlich ausweiten und auf einen immer größeren Teil der Kollektion anwenden. Die Nutzung digitaler Prototypen sowie die zunehmende Digitalisierung des Herstellungsprozesses sollten diese Entwicklung unterstützen.

MITARBEITER

Die Leidenschaft für Mode, die Kreativität und das Know-how der knapp 14.000 im HUGO BOSS Konzern tätigen Mitarbeiter spiegeln sich in unverwechselbaren Produkten und Einkaufserlebnissen wider. Damit leisten die Mitarbeiter einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg des Unternehmens.

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 der Unternehmensvision – „Be the most desirable premium fashion & lifestyle brand“ – ermöglichen. Die fünf Unternehmenswerte Qualität, Leidenschaft, Respekt, Kooperation und Innovation bilden dabei die Grundsätze der täglichen Zusammenarbeit und beschreiben die im Unternehmen gelebte Kultur.

Das Personalmanagement bei HUGO BOSS ist 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. Gegen Ende des Jahres 2016 wurde die zweite Mitarbeiterbefragung in der HUGO BOSS AG durchgeführt. Zusätzlich zur HUGO BOSS AG nahmen daran auch die Tochtergesellschaften in Asien, der Türkei und die Schweizer Niederlassung in Zug teil. Die Beteiligungsquote lag bei 81 %. Die Gesamtzufriedenheit der Befragten belief sich auf 72 %. Ziel ist es nun, gemeinsam mit den Führungskräften und den Mitarbeitern Maßnahmenpläne zu erarbeiten, um die in der Befragung identifizierten Verbesserungspotenziale auszuschöpfen. Ab 2018 soll die Mitarbeiterbefragung weltweit stattfinden.

Die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber war im Jahr 2016 ein wichtiger Schwerpunkt der Personalarbeit bei HUGO BOSS. So wurden beispielsweise die Kooperationen mit Hochschulen ausgebaut. In zahlreichen Veranstaltungen auf dem HUGO BOSS Campus erhielten Studenten verschiedener Fachrichtungen in Form von Trainings, Workshops, Case Studies oder Vorträgen einen intensiven Einblick in die vielfältige Arbeitswelt bei HUGO BOSS. Außerdem wurde die Employer-Branding-Kampagne, mit der sich HUGO BOSS als Arbeitgeber präsentiert, überarbeitet. Sie stellt vor allem Einstiegsmöglichkeiten in den strategisch wichtigen Bereichen Retail, IT sowie Digital vor und wird im Jahr 2017 für unsere zukünftigen Mitarbeiter sichtbar werden. Schließlich wurde der Ausbau der aktiven Personalsuche weltweit vorangetrieben. Unterstützt wurde dieser Prozess durch eine Kampagnenpartnerschaft mit LinkedIn für den deutschen Markt.

Im Jahr 2016 war HUGO BOSS wieder in den Top 100 der attraktivsten Arbeitgeber der jährlich stattfindenden Befragungen der Institute Universum und Trendence vertreten. In der von der Textilwirtschaft durchgeführten Studie „Working in Fashion“ hat der Konzern seine bisherige Position von Platz 3 auf Platz 2 im Jahr 2016 verbessert.

Personalarbeit auf Unternehmensleitbild ausgerichtet

Mitarbeiterbefragung zum zweiten Mal durchgeführt

HUGO BOSS steigert Attraktivität als Arbeitgeber

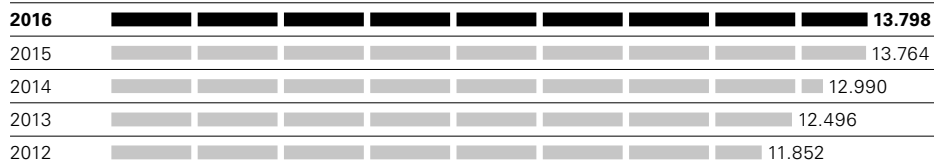
Personalarbeit unterstützt Umsetzung der Unternehmensstrategie

Im vergangenen Jahr unterstützte das Personalmanagement die strategische Ausrichtung des Unternehmens auf den Einzelhandel und die Digitalisierung des Geschäftsmodells durch den verstärkten Einsatz neuer Recruitingmethoden. So verfolgt das Unternehmen beispielsweise immer stärker einen Active-Sourcing-Ansatz, mit dem die Besetzung offener Positionen mit sehr spezifischen Anforderungen zunehmend per Direktansprache erfolgt. Darüber hinaus unterstützt ein neues Talent Development Center, mit dem Mitarbeiter mit großem Potenzial auf globaler Ebene frühzeitig identifiziert und weiterentwickelt werden, die Förderung interner Potenzialträger. Schließlich werden Führungskräfte, beispielsweise durch Persönlichkeitsanalysen und den Einsatz eines 360-Grad-Feedback-Tools, auf neue und sich wandelnde Anforderungen vorbereitet.

Belegschaft im Jahr 2016 nahezu stabil geblieben

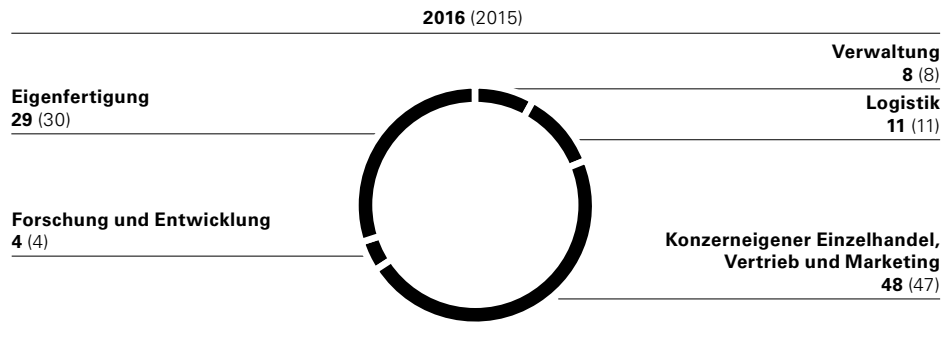
Am Ende des Geschäftsjahrs 2016 arbeiteten weltweit 13.798 Mitarbeiter für den HUGO BOSS Konzern (2015: 13.764). Damit erhöhte sich die Belegschaft im vergangenen Jahr um 34 Mitarbeiter.

02|11 ANZAHL MITARBEITER ZUM 31. DEZEMBER



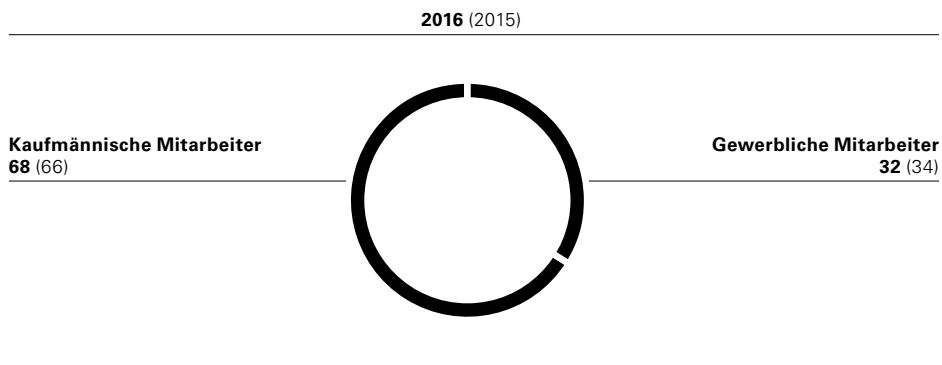
Der Anstieg spiegelt die zunehmende Ausrichtung auf den konzerneigenen Einzelhandel wider. So stieg die Zahl der im konzerneigenen Einzelhandel tätigen Mitarbeiter auf 5.584 (2015: 5.349). Die zunehmende Automatisierung und Digitalisierung des Produktionsprozesses führte hingegen zu einem Rückgang der Mitarbeiter in der Eigenfertigung.

02|12 MITARBEITER NACH FUNKTIONSBEREICHEN ZUM 31. DEZEMBER (in %)



Der Anteil der kaufmännischen Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft stieg leicht. Während 9.357 Mitarbeiter (2015: 9.150) beziehungsweise 68 % (2015: 66 %) der Gesamtbelegschaft zum Jahresende 2016 im kaufmännischen Bereich arbeiteten, waren 4.441 Mitarbeiter beziehungsweise 32 % (2015: 34 %) der Gesamtbelegschaft (2015: 4.614) im gewerblichen Bereich tätig. → **Konzernanhang, Textziffer 8**

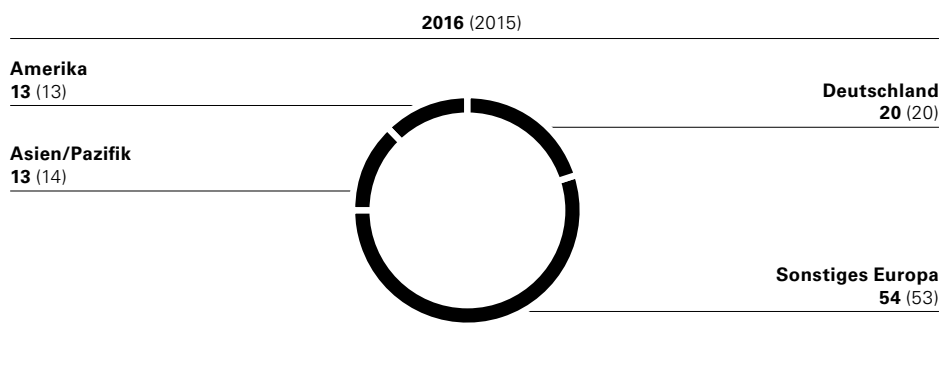
02|13 GEWERBLICHE UND KAUFMÄNNISCHE MITARBEITER ZUM 31. DEZEMBER (in %)



Die globale Aufstellung des Unternehmens spiegelt sich auch in der Belegschaft wider. 80 % der Konzernmitarbeiter arbeiteten im vergangenen Geschäftsjahr außerhalb von Deutschland (2015: 80 %).

Regionale Verteilung der Mitarbeiter reflektiert globale Ausrichtung

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



Frauen bilden mit einem Anteil von 59 % die Mehrheit der Belegschaft im HUGO BOSS Konzern (2015: 59 %). Im Management, das heißt in allen vier Führungsebenen, waren Ende Dezember 2016 45 % der Stellen durch Frauen besetzt (2015: 45 %). In der ersten Managementebene unterhalb des Vorstands waren Ende 2016 27 % (2015: 28 %), in der zweiten Managementebene 45 % (2015: 45 %) der Stellen von Frauen besetzt. Für den Frauenanteil in diesen beiden Führungsebenen hat der Vorstand eine Zielgröße von jeweils mindestens 30 % bis zum 30. Juni 2017 festgelegt. → **Corporate Governance Bericht**

Frauenanteil im Management bleibt auf weiter hohem Niveau

02|15 MITARBEITERSTATISTIK (in %)

	2016	2015
Anteil Männer in Gesamtbelegschaft	41	40
Anteil Frauen in Gesamtbelegschaft	59	59
Anteil Männer im Management	55	55
Davon erste Managementebene	73	72
Davon zweite Managementebene	55	55
Anteil Frauen im Management	45	45
Davon erste Managementebene	27	28
Davon zweite Managementebene	45	45
Durchschnittsalter in Jahren	35	35

Ausbildung ist wichtiger Bestandteil der Nachwuchsrekrutierung

Im vergangenen Jahr befanden sich 82 Auszubildende und dual Studierende im Unternehmen (2015: 116). 34 neue Auszubildende und dual Studierende haben ihre Ausbildung im Jahr 2016 begonnen. Zur Sicherung potenzieller Nachwuchskräfte im Management wird außerdem das zentral organisierte Traineeprogramm im nächsten Geschäftsjahr weiter ausgebaut.

Personalweiterbildung und -entwicklung steigern Leistungsfähigkeit des Unternehmens

Mit einer systematischen Personalweiterbildung und -entwicklung unterstützt HUGO BOSS seine Mitarbeiter dabei, ihr Wissen kontinuierlich zu erweitern und ihre Fähigkeiten auszubauen. 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. Die Weiterentwicklung des Einzelnen wird verstärkt gefördert durch den Wechsel in eine andere Funktion innerhalb der Konzernzentrale oder einer internationalen Tochtergesellschaft. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit der Erweiterung des eigenen Aufgabengebiets und des Aufstiegs in eine Fachspezialisten- oder Führungsposition. Führungskräfte werden durch eine individuelle Beratung und durch ein breitgefächertes Trainingsangebot unterstützt. 2016 lag der Schwerpunkt auf dem Thema Resilienz und Veränderungsmanagement.

Die Mitarbeiter sind eingeladen, an gezielten Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, mit denen sie ihre Leistung im Arbeitsalltag verbessern und ihre persönlichen und fachlichen Kompetenzen über die Anforderungen der aktuellen Stelle hinaus ausbauen können. So wurde beispielsweise das „IT Excellence Program“ entwickelt, um den digitalen Wandel zu begleiten und den Mitarbeitern im IT-Bereich spezifische neue Fachkompetenzen zu vermitteln. Im vergangenen Geschäftsjahr haben die Mitarbeiter konzernweit knapp 80.000 onlinebasierte Trainings erfolgreich absolviert (2015: 56.000).

Unterstützung der Work-Life-Balance weiter vorangetrieben

HUGO BOSS legt großen Wert auf eine gesunde Balance zwischen Beruf und Privatleben der Mitarbeiter. Jungen Familien steht dabei ein umfangreiches Programm zur Familienförderung zur Verfügung. Zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten wurden hierzu die Rahmenbedingungen für Homeoffice und individuelle Teilzeitmodelle geschaffen. Zudem haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, an einer Vielzahl sportlicher Aktivitäten und Ernährungsberatungen teilzunehmen.

Um die Gesundheit seiner Mitarbeiter und das Arbeitsschutzniveau am Arbeitsplatz weiter zu erhöhen, hat sich HUGO BOSS zum Ziel gesetzt, konzernweit gültige Standards zu definieren. Als fester Bestandteil des Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagements werden sowohl die Arbeitsplätze als auch die im Unternehmen bestehenden Prozesse regelmäßig auf Gefahren- und Belastungsfaktoren für die Mitarbeiter untersucht, die Risiken bewertet und bestehende Prozesse laufend verbessert. Bereits heute absolvieren die Mitarbeiter der HUGO BOSS AG regelmäßig Schulungen zu den Themen der Arbeitssicherheit am Arbeitsplatz. Im Bereich des eigenen Einzelhandels wurde im vergangenen Geschäftsjahr ein weltweit gültiger Standard für die Aufbau- und Ablauforganisation im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes definiert. Des Weiteren wurde ein spezielles globales Online-Training für alle Retail-Mitarbeiter ausgerollt.

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

Das Vergütungssystem im HUGO BOSS Konzern zielt auf die faire und transparente Entlohnung der Mitarbeiter ab und fördert eine Kultur der Leistungsbereitschaft. Die Vergütung der in Deutschland tariflich angestellten Mitarbeiter in Zentralfunktionen richtet sich dabei nach den Tarifverträgen der Südwestdeutschen Bekleidungsindustrie. Außertariflich angestellte Mitarbeiter erhalten neben ihrem Grundgehalt ein Short-Term-Incentive, das jeweils zur Hälfte an Unternehmensziele und die Erreichung qualitativer und quantitativer persönlicher Ziele geknüpft ist. Die Unternehmensziele beinhalten finanzwirtschaftliche Komponenten wie Umsatz und EBITDA. Das Vergütungssystem der Führungskräfte in den beiden Ebenen unter dem Vorstand enthält zudem ein Long-Term-Incentive-Programm, das dem des Vorstands entspricht. Das Programm basiert auf virtuellen Aktien und ist an das Erreichen bestimmter Zielkomponenten geknüpft. Diese beziehen sich auf die Entwicklung der Aktienrendite gegenüber einem Vergleichsindex, der Kapitalverzinsung, der Mitarbeiterzufriedenheit und der Unternehmensperformance im Bereich der Nachhaltigkeit über einen Zeitraum von drei Jahren. Das Programm schafft damit langfristig ausgerichtete Anreize. 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 hängt die Vergütung der Mitarbeiter in den eigenen Einzelhandelsgeschäften beispielsweise von der Erfüllung konzernweit einheitlich definierter Servicestandards und Richtlinien für den eigenen Einzelhandel ab. Zudem werden durch die Erreichung bestimmter Einzelhandelskennzahlen gemeinsame Anreize für die Mitarbeiter der einzelnen Stores geschaffen. Alle Mitarbeiter werden in Form eines jährlichen Mitarbeitererfolgsbonus, der an die Erreichung der Unternehmensziele gekoppelt ist, am Unternehmenserfolg beteiligt.

**Entlohnung der
Mitarbeiter beruht
auf transparentem
Vergütungssystem**

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 in Deutschland mit einer Betriebszugehörigkeit von mehr als sechs Monaten eine arbeitgeberfinanzierte Firmendirektversicherung ab. Zum anderen fördert das Unternehmen die arbeitnehmerfinanzierte Entgeltumwandlung neben den tariflichen Zuschüssen durch einen zusätzlichen Betrag. Einmal pro Jahr können die Gleitzeitguthaben der tariflichen Mitarbeiter in die betriebliche Altersvorsorge eingezahlt werden. Zusätzlich zu den vertraglich festgelegten Gehaltskomponenten stehen den Mitarbeitern unter anderem ein Fahrtkostenzuschuss sowie die Nutzung des Kunst- und Kulturangebots im Rahmen der Sponsoring-Aktivitäten zu.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Forschung und Entwicklung (F&E) bezieht sich bei HUGO BOSS auf den Produktentstehungsprozess, der die Umsetzung einer kreativen Idee in ein kommerzialisierbares Produkt beschreibt. 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.

Innovations- und Entwicklungsarbeit ist auf mehrere Standorte verteilt

Die Innovations- und Entwicklungsarbeit ist bei HUGO BOSS in den fünf Entwicklungszentren in Metzingen (Deutschland), New York City (USA), Coldrerio (Schweiz), Morrovalle (Italien) und Scandicci (Italien) organisiert. In der Konzernzentrale in Metzingen nutzt das Unternehmen die langjährige Erfahrung industrieller Textilfertigung für richtungsweisende kreative und technische Produktentwicklungen im Kernbereich der klassischen Konfektion sowie in der Freizeit- und Sportbekleidung. Die Kollektionen der BOSS Womenswear werden teilweise in einem Designstudio in New York City entworfen, um Trends schneller abzubilden. 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.

Kreativmanagement sammelt Inspiration über unterschiedliche Kanäle

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 teilt HUGO BOSS seine Verkaufspunkte anhand verschiedener Charakteristika wie lokaler Kaufkraft, Klima und Markenumfeld in unterschiedliche Cluster ein. Aus der Cluster-spezifischen Kundennachfrage werden dann die Kollektionsmodule abgeleitet, die den Rahmen für die Entwicklung einer neuen Kollektion vorgeben. 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-2017-Kollektion der BOSS Womenswear wurde von David Hockney und seiner Farbwelt inspiriert. Weiche Formen und kräftige Töne stehen für Sommer und einen entspannten Lifestyle. Der Fokus der BOSS Menswear Frühjahr/Sommer-2017-Kollektion liegt auf Leichtigkeit und Bequemlichkeit. Als inspirierendes Element wurde das ultimative Leichtbauteil – der Fallschirm – eingesetzt. Die „Traveller Collection“ ist speziell für den Mann auf Reisen entwickelt, der besonderen Wert auf Leichtigkeit, Atmungsaktivität und Vielseitigkeit legt.

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 in dem konzerneigenen Technical Center in Metzingen, dem größten Entwicklungszentrum des Konzerns. Hier werden zudem neue Verarbeitungstechniken entwickelt und getestet. Mit der Frühjahr/Sommer-2017-Kollektion führt HUGO BOSS die NFC- (Near Field Communication) Technologie für ausgewählte Produkte im Athleisure-Bereich ein. Diese Technologie ermöglicht es Kunden mithilfe eines mobilen Endgeräts einen im Produkt integrierten NFC-Chip oder alternativ einen QR-Code einzuscannen. Damit erhält der Kunde automatisch nähere Informationen zum ausgewählten Produkt sowie einen direkten Link zum Online-Shop. Mit der NFC-Technologie können so detailliertere Produktinformationen an den Kunden kommuniziert werden als mit einem herkömmlichen Produktanhänger.

Erstmalige Einführung der NFC-Technologie für ausgewählte Produktgruppen

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|16 PRODUKTENTSTEHUNGSPROZESS BEI HUGO BOSS



Um für innovative Ideen eine Plattform zu schaffen, wurde am Standort Izmir ein Technology Lab gegründet. Es besteht aus 16 Personen verschiedener Berufsgruppen. Auf Basis bestehender Prozesse werden Optimierungen getestet und die Standardisierung der Produktion weiter vorangetrieben. So ist es erstmalig gelungen, eine Manschette komplett automatisch herzustellen. In Kooperation mit Maschinenbauerstellern werden bestehende Maschinen weiterentwickelt und bei speziellen Anforderungen auch neue entwickelt.



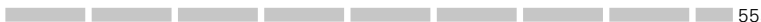


Gründung eines Technology Lab zur Förderung von Innovationen

Zur Förderung von nachhaltigen Innovationen wurde die Gründung eines Product Sustainability Lab am Standort Metzingen beschlossen. Innerhalb des Labs sollen Produkte entwickelt und umgesetzt werden, die den Nachhaltigkeitsanspruch von HUGO BOSS besonders eindrucksvoll dokumentieren. Diese Produkte zeichnen sich durch den Einsatz neuer Fertigungstechniken sowie durch besondere Nachhaltigkeitseigenschaften aus. Für die Umsetzung wurde ein Team gebildet, das aus Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche und Funktionen besteht. Es werden aber auch Kooperationen mit externen Instituten, Firmen und anderen spezialisierten Partnern geprüft. Die Anregungen dieser zunächst in kleiner Stückzahl gefertigten Produkte sollen später auf das gesamte Produktspektrum ausstrahlen.

**Anzahl der Mitarbeiter
in Forschung und
Entwicklung leicht
gestiegen**

In den Kreativ- und Entwicklungsabteilungen des HUGO BOSS Konzerns arbeiten gelernte Modedesigner, Schneider, Schuh- und Bekleidungstechniker sowie Ingenieure. Im Jahr 2016 belief sich die Zahl der Beschäftigten in den Forschungs- und Entwicklungsteams auf 577 Mitarbeiter (2015: 573). → **Mitarbeiter**






02|17 ANZAHL MITARBEITER F&E ZUM 31. DEZEMBER

2016		577
2015		573
2014		555
2013		549
2012		553






**Forschungs- und
Entwicklungsauf-
wendungen auf
Vorjahresniveau**

Die Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen setzen sich zum Großteil aus Personalaufwand und sonstigen betrieblichen Aufwendungen zusammen. Wie in den vergangenen Jahren wurde auch 2016 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 aufgrund der kurzen Produktlebenszyklen keine Entwicklungskosten als selbsterstellte immaterielle Vermögenswerte aktiviert. Die gesamten konzernweiten Ausgaben im Zusammenhang mit der Kollektionserstellung lagen mit 64 Mio. EUR (2015: 65 Mio. EUR) nahezu auf Vorjahresniveau. Personalkosten machten mit 72 % erneut den größten Anteil am Forschungs- und Entwicklungsaufwand aus (2015: 69 %). Das Verhältnis von Forschungs- und Entwicklungsaufwand zum Konzernumsatz betrug im abgelaufenen Geschäftsjahr unverändert 2 % (2015: 2 %).

02|18 F&E-AUFWENDUNGEN (in Mio. EUR)

2016		64,0
2015		64,9
2014		61,5
2013		58,7
2012		56,7

02|19 F&E-AUFWENDUNGEN (in % vom Umsatz)

2016		2,4
2015		2,3
2014		2,4
2013		2,4
2012		2,4

BESCHAFFUNG UND PRODUKTION

HUGO BOSS legt bei der Beschaffung von Materialien und der Verarbeitung seiner Produkte höchsten Wert auf Qualität. Intensive Qualitätskontrollen sowie das Einbeziehen von Kundenfeedback tragen zur kontinuierlichen Verbesserung des Herstellungsprozesses bei. Bei der Auswahl der Lieferanten werden neben ökonomischen Kriterien die strikte Einhaltung von Arbeits-, Umwelt- und Sozialstandards eingefordert. Die Beschaffung über eigene Produktionsstätten erlaubt es dem Unternehmen, schneller auf Trends zu reagieren und innovative Produktionsmethoden zu testen.

Nach wertmäßiger Betrachtung wurden im vergangenen Geschäftsjahr 20 % des gesamten Beschaffungsvolumens in HUGO BOSS eigenen Produktionsstätten gefertigt (2015: 20 %). 80 % des Beschaffungswerts entfielen im Jahr 2016 auf Produkte, die von unabhängigen Lieferanten in Lohnfertigung hergestellt oder als Handelsware bezogen wurden (2015: 80 %).

Die eigenen Produktionsstätten des Konzerns befinden sich in Izmir (Türkei), mit 3.777 Mitarbeitern im Jahr 2016 (2015: 3.942) der größte eigene Fertigungsstandort, Metzingen (Deutschland), Radom (Polen) und Morrovalle (Italien). In Izmir liegt der Fokus vor allem auf der Produktion besonders hochwertiger Produkte wie Anzüge, Sakkos und Hemden. Zusätzlich wird in Izmir die komplette Damenkonfektion gefertigt. Der Standort Metzingen dient dem Unternehmen als Entwicklungs- und Produktionsstandort. Im Technical Center werden neben Prototypen und Musterteilen vor allem Anzüge, Sakkos und Hosen in Kleinserie produziert. Insbesondere stellt HUGO BOSS in Metzingen die maßgefertigten „Made to Measure“- und Full-Canvas-Anzüge her, für die damit weltweit das Siegel „Made in Germany“ gilt. Ebenso werden am Standort Metzingen Produkte für die Werbepartner des Konzerns und Fashion Shows gefertigt. In Radom und Morrovalle fokussiert sich das Unternehmen auf die Fertigung von Schuhen.

Um eine exzellente Verarbeitungsqualität und die optimale Warenverfügbarkeit seiner Produkte zu gewährleisten, arbeitet das Unternehmen mit sorgfältig ausgewählten Zulieferbetrieben zusammen. Im vergangenen Jahr bezog der HUGO BOSS Konzern Ware von 233 Partnern im Bereich der Lohnfertigung und Handelsware (2015: 257). Durch eine optimierte Kapazitätsauslastung und die konsequente Ausrichtung auf strategisch wichtige Partner konnte die Zahl der Zulieferbetriebe 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 (2015: 9 %).

→ Risiko- und Chancenbericht

HUGO BOSS arbeitet ausschließlich mit sorgfältig ausgewählten Partnern zusammen, die den hohen Anforderungen des Unternehmens an international anerkannte Arbeits- und Sozialstandards entsprechen. HUGO BOSS ist verschiedenen Organisationen und Bündnissen beigetreten, um die Einhaltung guter Arbeits- und Sozialstandards sicherzustellen. Zusätzlich führt HUGO BOSS eigene Audits durch, um die Einhaltung der Sozialstandards regelmäßig zu überprüfen, und verpflichtet Lieferanten Auskünfte zu umweltbezogenen Themen zu geben. Neben der Gewährleistung strikter Sozial- und Arbeitsstandards stellt die Einhaltung

Wichtige Produktgruppen werden in Eigenfertigung hergestellt

Stabiles Lieferantennetzwerk als Erfolgsfaktor

Hohe Anforderungen an die Arbeits- und Sozialstandards der Lieferanten

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**

HUGO BOSS verwendet vor allem Stoffe und Zutaten aus Europa

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 benötigten Rohware bei Lieferanten aus Europa ein. Stoffe werden dabei vorrangig von langjährigen Partnern aus Italien bezogen.

Für die in Lohnfertigung gefertigten Produkte stellt HUGO BOSS den Lieferanten die zu verwendenden Stoffe und Zutaten sowie die Schnittmuster zur Verfügung. Es handelt sich dabei vor allem um solche Produktgruppen, die ein hohes Maß an Fertigungskompetenz und technischer Ausstattung voraussetzen wie beispielsweise Mäntel, Sakkos und Anzüge. HUGO BOSS arbeitet in diesem Bereich hauptsächlich mit Lieferanten in Osteuropa zusammen.

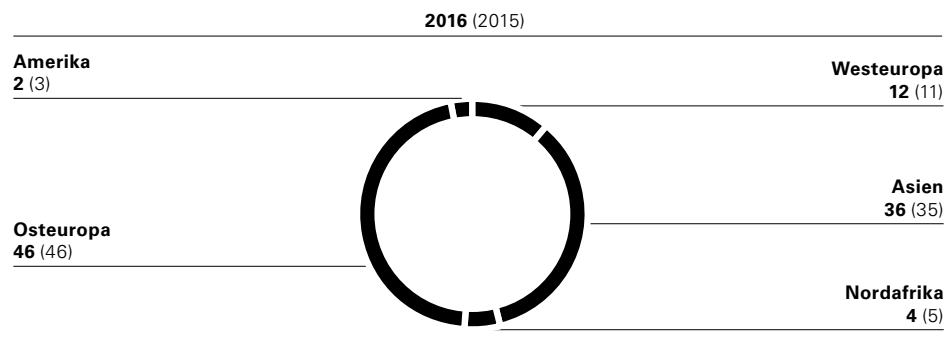
Im Bereich Handelsware werden vor allem Jeans, T-Shirts und Polohemden bezogen. Bei dieser Art der Beschaffung werden dem Lieferanten die Schnittmuster zur Verfügung gestellt, die Oberstoffe und Zutaten beschafft der Lieferant eigenständig. Die meisten Lieferanten bei dieser Art der Fertigung kommen aus Asien, Osteuropa und Nordafrika.

Die klassische Schuhkollektion wird in unternehmenseigenen Werken in Italien und Polen produziert. Die übrigen Produktkategorien im Bereich Schuhe sowie Lederaccessoires werden vorrangig von Handelspartnern aus Asien und Europa bezogen.

Standort Izmir ist der größte eigene Produktionsstandort

Osteuropa (inklusive der Türkei) ist mit einem Anteil von 46 % des wertmäßigen Beschaffungsvolumens weiterhin die wichtigste Beschaffungsregion des Konzerns (2015: 46 %). Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang das eigene Werk in Izmir, das 16 % des gesamten Beschaffungsvolumens ausmacht (2015: 15 %). 36 % der Produkte werden von externen Zulieferbetrieben aus Asien bezogen (2015: 35 %). In Asien selbst ist China bei Weitem das bedeutendste Lieferland. Der Rest der Ware stammt aus Westeuropa (12 %, 2015: 11 %), Nordafrika (4 %, 2015: 5 %) und Amerika (2 %, 2015: 3 %).

02|20 REGIONALE VERTEILUNG DES BESCHAFFUNGS- UND PRODUKTIONSVOLUMENS (in %)



Auch in seiner Beschaffung nutzt der Konzern die Potenziale der Digitalisierung. Im Produktionsbetrieb in Izmir wurden alle Fertigungslinien an ein zentrales IT-System angebunden. Die Produktion wird damit auf Produktebene in Echtzeit überwacht und gesteuert. Die Wartung des Maschinenparks erfolgt durch „Uber 4 Mechanics“. Dabei werden den Technikern automatisch Aufträge zugesendet, sortiert nach Dringlichkeit und unter Beachtung der individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Dadurch werden Aufträge deutlich schneller und effizienter abgearbeitet.

Digitalisierung der Produktionsprozesse weiter vorangetrieben

HUGO BOSS stellt höchste Anforderungen an die Qualität der verwendeten Materialien. Um dies sicherzustellen und auch Kundenfeedback bei der kontinuierlichen Verbesserung der Produkte mit einzubeziehen, findet einmal im Monat ein Round Table statt, um Produkte mit qualitativen Auffälligkeiten zu besprechen. Anwesend sind immer zwei Vorstandsmitglieder sowie die Produktverantwortlichen, um eine schnelle Entscheidungsfindung zu gewährleisten. Bei den „Quality Walks“ werden zufällig eine Reihe von Produkten ausgewählt und auf ihre Qualität untersucht. Dabei liegt der Fokus vor allem auf dem Austausch zwischen Vorstandsmitgliedern und Produktverantwortlichen, um ein einheitliches Qualitätsverständnis sicherzustellen.

Kontinuierliche Qualitätsverbesserung von hoher Bedeutung

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. Die wichtigsten qualitätsrelevanten Prozesse werden 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. 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

HUGO BOSS hat den Anspruch, nachhaltig zu wirtschaften, und hat dies als festen Bestandteil in seine Unternehmensstrategie integriert. Das Unternehmen erkennt damit die ökonomischen, ökologischen und sozialen Folgen seines Handelns an und macht sie gleichzeitig zur Grundlage seines Geschäftserfolgs. Die Handlungsmaxime „Wir handeln verantwortungsvoll“ zielt darauf ab, Mehrwert zu schaffen – nicht nur für das Unternehmen und seine Aktionäre, sondern auch für seine Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner und die Gesellschaft. Die Kunden erwarten eine hohe Qualität der Produkte bei gleichzeitiger Einhaltung anspruchsvoller sozialer und ökologischer Standards. Indem HUGO BOSS diese Erwartungen gleichrangig behandelt, schafft das Unternehmen eine wesentliche Voraussetzung für Kundenloyalität und Innovationsfähigkeit. Gleichzeitig wird das Geschäftsmodell zukunftsorientiert weiterentwickelt, die Effizienz von Ressourcen und Abläufen entlang der Wertschöpfungskette optimiert und die eigenen Mitarbeiter langfristig im Unternehmen gefördert.

Die sechs Handlungsfelder **We, Umwelt, Mitarbeiter, Partner, Produkt und Gesellschaft** schaffen die Basis für die Nachhaltigkeitsstrategie von HUGO BOSS.

In allen Handlungsfeldern will sich der Konzern kontinuierlich verbessern und hat sich entsprechend ambitionierte Ziele gesetzt. Nachhaltigkeitsratings des Finanzmarkts fungieren für das Unternehmen als Indikatoren, mit denen die Umsetzung dieser Ziele und der Fortschritt des Unternehmens objektiv bewertet werden. 2016 wurde HUGO BOSS erstmals in den FTSE4Good-Index und erneut in den STOXX Global ESG Leaders Index aufgenommen. Nachhaltigkeitsaspekte bilden eine feste Komponente der mittelfristigen Managementvergütung. → **Vergütungsbericht**

We. **„Gemeinsam Werte schaffen“**

HUGO BOSS strebt nach langfristig profitabilem Wachstum unter Berücksichtigung der Interessen seiner verschiedenen Anspruchsgruppen. Um deren Erwartungen rechtzeitig zu erkennen und zu verstehen, befindet sich das Unternehmen in regelmäßigem Dialog mit externen Stakeholdern. Entsprechende Erkenntnisse fließen auch in das unternehmerische Risiko- und Chancenmanagement ein und helfen, die gesetzten ethischen Grundsätze und den HUGO BOSS Verhaltenskodex (siehe group.hugoboss.com) weiterzuentwickeln.

Im Rahmen des kontinuierlichen Austauschs mit Stakeholdern wurde im Oktober 2016 erstmals eine internationale Stakeholder-Dialogveranstaltung in Bad Urach (Bad Urach Dialog) durchgeführt. Rund 20 Vertreter externer Anspruchsgruppen sowie interne Experten aus verschiedenen Fachbereichen nahmen gemeinsam mit Mark Langer, dem Vorstandsvorsitzenden der HUGO BOSS AG, an der Veranstaltung teil. Fokus des ersten Bad Urach Dialogs war es, relevanten Interessengruppen und Organisationen die Möglichkeit zu geben, ihre Wahrnehmungen und Sichtweisen zu den Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens darzulegen. Zudem wurden in Kleingruppen die HUGO BOSS Materialitätsanalyse, die mögliche Zusammenarbeit mit Bündnissen oder Kooperationen mit Hochschulen sowie die bestehenden Kundenerwartungen diskutiert. Der offene Dialog bot wertvolle und konstruktive Anregungen zur Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie und soll im kommenden Jahr fortgeführt werden.

Eine intakte Umwelt ist die Existenzgrundlage für Mensch und Tier – ihr Schutz hat für HUGO BOSS eine hohe Priorität. Ziel des Umweltmanagements ist es, negative Umweltauswirkungen des Unternehmens zu verringern und positive Beiträge zum Erhalt der Artenvielfalt zu leisten. Dabei reichen die Einflussmöglichkeiten des Unternehmens vom Bau und Betrieb seiner Verwaltungsgebäude und Lager- und Produktionsstandorte bis zu dem Transport der Ware und deren Vertrieb. Ein detaillierter Umweltleitfaden (siehe group.hugoboss.com) des Unternehmens beschreibt die Grundsätze des Umweltschutzes in allen relevanten Funktionen. Durch den Einsatz intelligenter Gebäudekonzepte, umweltfreundlicher Technologien sowie optimierter Transportrouten verringert das Unternehmen seine Emissionen und leistet damit seinen Beitrag zum Klimaschutz.

Im vergangenen Geschäftsjahr lag der Schwerpunkt der Arbeit auf der Entwicklung eines neuen Store-Konzepts unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten, das im Herbst 2017 ausgerollt wird. Es formuliert Anforderungen an den nachhaltigen Bau und Betrieb von Stores und reicht von lokalem Sourcing über den Einbau nachhaltiger Materialien bis zum Energie- und Abfallmanagement. Daneben überprüft HUGO BOSS regelmäßig Potenziale zur Steigerung der Energieeffizienz der genutzten Betriebsgebäude. Bereits in der Planungsphase neuer Bauprojekte wird der Einsatz energieeffizienter Technologien berücksichtigt. Bei der Renovierung und dem Neubau von Betriebsgebäuden achtet das Unternehmen stets darauf, den Energieverbrauch und die damit verbundenen Emissionen über eigene umweltfreundliche Energieversorgungssysteme und energieeffiziente Technologien zu reduzieren. Seit längerem beziehen Standorte auch Energie aus erneuerbaren Quellen. Darüber hinaus strebt HUGO BOSS bei allen Neubauten eigener Betriebsimmobilien Nachhaltigkeitszertifizierungen an. Auch ist es Ziel des Unternehmens, die Umweltauswirkungen, die durch den Transport von den Produktionsstätten zu den Warenlagern entstehen, zu reduzieren. Hier nutzt HUGO BOSS optimierte Transportrouten, wie die kürzeren Seefrachtrouten über die Südhäfen oder die Zugstrecke direkt aus Asien nach Europa, um die Anzahl der Luftfrachtsendungen so gering wie möglich zu halten.

Als eines der führenden Unternehmen im gehobenen Premiumsegment des globalen Bekleidungsmarkts möchte HUGO BOSS seine Position im Wettbewerb um die qualifiziertesten Mitarbeiter stärken und ausbauen. Sie zu gewinnen, individuell weiterzuentwickeln, zielorientiert einzusetzen und langfristig an das Unternehmen zu binden, sind zentrale Ziele der Personalarbeit. Basis der Zusammenarbeit innerhalb einer wertebasierten Unternehmenskultur bei HUGO BOSS sind die Unternehmenswerte und der Verhaltenskodex. Er ist die Grundlage für ein rechtlich und ethisch einwandfreies Verhalten im unternehmerischen Alltag und ist daher für alle Mitarbeiter verbindlich.

Bei der Erreichung der Unternehmensziele spielen die Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Ihre Zufriedenheit mit HUGO BOSS als Arbeitgeber ist ein wichtiger Pfeiler der Personalstrategie und wird in regelmäßigen Abständen erhoben. Mitarbeiterbefragungen mit Great Place to Work® Deutschland (GPTW) sollen in den nächsten Jahren systematisch auf die internationalen Tochterunternehmen ausgerollt werden. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden GPTW-Umfragen in Deutschland, der Türkei, der Schweiz und ganz Asien umgesetzt. Damit wurden rund 9.000 Mitarbeiter erreicht. Die Beteiligung lag bei 80 % und die Gesamtzufriedenheit belief sich auf knapp über 70 % (Maximalwert: 100 %). Dieser Wert ist aufgrund der Ausweitung der Befragung auf weitere Tochterunternehmen nicht mit dem Wert der zuletzt

Umwelt.
**„Natürliche Ressourcen
bewahren“**

Mitarbeiter.
**„Eine faire und
verantwortungs-
bewusste Kultur
fördern“**

durchgeführten Befragung vergleichbar. Das Ergebnis liefert dem Unternehmen wichtige Hinweise über die Bedürfnisse der Mitarbeiter und das Management nimmt es als Ansporn, um diesen noch mehr gerecht zu werden.

Zu den 2016 fokussierten Zielen gehörte die Überarbeitung der weltweiten Regelungen zur betrieblichen Arbeitssicherheit mit dem Ziel, einen konzernweit einheitlichen Standard zu etablieren. Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements stehen den Mitarbeitern am Stammsitz jährliche Gesundheitstage, Sportangebote, ein Mental-Health-Programm, betriebsärztliche Beratung sowie Angebote zur Familienförderung zur Verfügung. Ähnliche Angebote gibt es auch an anderen großen Standorten, etwa in Coldrerio oder in Izmir. Für ihr Gesundheitsmanagement wurde die HUGO BOSS AG im Jahr 2016 beim Corporate Health Award mit „Exzellenz“ ausgezeichnet.

Im vergangenen Geschäftsjahr wurde das Angebot an Nachhaltigkeitstrainings erweitert, um den Mitarbeitern die Nachhaltigkeitsstrategie zu erläutern und die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens zu steigern. Unter anderem werden die Mitarbeiter in einem speziellen Sustainability Training zu den Handlungsfeldern „Produkte“ und „Partner“ für die Einhaltung der HUGO BOSS Sozialstandards und die Sicherstellung von schadstofffreien Produkten sensibilisiert. Einem ähnlichen Ziel dienten die im Oktober 2016 zum zweiten Mal durchgeführten Sustainability Days. Mit Vorträgen externer Experten, „Nachhaltigkeit zum Anfassen“ an interaktiven Ständen und mit vielfältigem Anschauungsmaterial wurden alle sechs Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsstrategie veranschaulicht.

Partner.
„Verantwortung
gemeinsam
realisieren“

Als international produzierendes und wirtschaftendes Unternehmen sind nachhaltige Prozesse in der Beschaffung und in der Produktion von elementarer Bedeutung für HUGO BOSS. Mittels internationaler Standards treibt das Unternehmen Social Compliance und Umweltschutz in seiner globalen Lieferkette voran.

Die HUGO BOSS Sozialstandards (siehe group.hugoboss.com) sind ein fester Bestandteil der vertraglichen Regelungen in der Zusammenarbeit mit Lieferanten. Sie basieren auf den international anerkannten Kernarbeitsnormen der International Labour Organization (ILO) und der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen. Mit ihnen verpflichten sich die Lieferanten zur Einhaltung nationaler Gesetze, Arbeitszeitbeschränkungen, menschenwürdiger sowie gesunder und sicherer Arbeitsbedingungen, zum Verbot von Kinder-, Zwangsarbeit und Diskriminierung, zur Zahlung angemessener Löhne, zum Anspruch auf Koalitionsfreiheit und Tarifverhandlungen sowie zur 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 sowie um Standards in den Bereichen faire Vergütung, Umweltauswirkungen, Schadstoffmanagement und Arbeitssicherheit weiterzuentwickeln, ist HUGO BOSS Organisationen wie der Fair Labor Association (FLA), dem Bündnis für nachhaltige Textilien („Textilbündnis“) der deutschen Bundesregierung und dem Bangladesh Accord on Fire and Building Safety beigetreten.

Zusätzlich zum Engagement in externen Initiativen setzt das Unternehmen ein eigenes Social-Compliance-Programm um. So wird die Einhaltung der HUGO BOSS Sozialstandards durch regelmäßige Audits beim Lieferanten überprüft. Auch verpflichtet das Unternehmen seine Lieferanten, im Rahmen seiner Zusammenarbeit mit dem Global Social Compliance Programme (GSCP) Auskünfte zu umweltbezogenen Themen zu geben. Im Interesse langfristiger Partnerschaften will das Unternehmen mit solchen Audits und davon abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen seine Lieferanten darin unterstützen, sich im Hinblick auf international anerkannte Sozial- und Umweltstandards weiterzuentwickeln. Diesem Ziel dienen auch die im November 2016 zum vierten Mal durchgeführten Supplier Days mit dem Schwerpunkt „Sustainability & Value“. Mit 15 Lieferanten wurde diskutiert, mit welchen nachhaltigkeitsrelevanten Themen Mehrwert in der Lieferkette geschaffen werden kann. Die Gruppe arbeitet nun gemeinsam an Themen wie beispielsweise der Verwertung ungenutzter Rohware in der Produktion.

Als weiteren Teil der Vereinbarungen erhält HUGO BOSS von seinen Lieferanten eine Garantieverklärung zur Einhaltung der sogenannten Restricted Substances List (RSL). Die RSL regelt einerseits die Einhaltung einschlägiger nationaler Gesetze und Branchenstandards zur Verwendung von Chemikalien und enthält zum anderen Vorgaben zur Reduzierung anderer potenziell gesundheitsgefährdender Stoffe in Produkten und Produktionsprozessen. HUGO BOSS unterstützt diese Prävention aktiv durch umfangreiche Schadstofftests, die in akkreditierten Laboren durchgeführt werden und damit die Sicherheit und Qualität der Produkte gewährleisten. Zudem arbeitet HUGO BOSS gemeinsam mit seinen Partnern an einem Projekt zur Minimierung kritischer Substanzen im Produktionsprozess und Produktlebenszyklus.

HUGO BOSS nimmt seine Verantwortung entlang des gesamten Lebenszyklus seiner Produkte wahr. Die Kollektionen sollen nicht nur höchste Ansprüche an Qualität und Innovation erfüllen, sondern auch in ökologischer und gesundheitlicher Hinsicht unbedenklich sein.

Produkt.
„Ideen für morgen“

Schon in der Designphase erfolgt die Auswahl der eingesetzten Materialien mit Blick auf deren Langlebigkeit. Wo möglich werden nachwachsende Rohstoffe verwendet. Ebenso liegt der Fokus auf der Optimierung des Materialeinsatzes und der Recycelbarkeit einzelner Komponenten. Für das kommende Geschäftsjahr ist zudem die Einführung von Produkten geplant, welche die höchsten Anforderungen hinsichtlich Nachhaltigkeit erfüllen. Hierbei wird das Ziel verfolgt, die fortschrittlichsten Produktlösungen im Hinblick auf Fertigungstechnologien und Nachhaltigkeitseigenschaften zu verwirklichen. Die Anregungen dieser zunächst in limitierter Stückzahl gefertigten Produkte sollen später auf das gesamte Produktspektrum ausstrahlen. Schon heute können die Designteams auf eine Datenbank zu ökologischen Aspekten von Materialien und Prozessen sowie auf computerbasierte Virtualisierungstechniken zurückgreifen, um physische Muster weiter zu reduzieren.

Der Tier- und Artenschutz ist ein zentraler Grundsatz der Produktverantwortung bei der Auswahl tierischer Produkte wie Leder, Fell und Wolle. HUGO BOSS lehnt Tierversuche ebenso wie nicht artgerechte Tierzucht- und Tierhaltungsmethoden ab. Das Unternehmen konzentriert sich auf Felle, die als Nebenprodukte aus der Lebensmittelherstellung hervorgehen. Auch verzichtet der Konzern auf den Einsatz von Zuchtpelzen, von Angorawolle und Daunen aus Lebendrupf. HUGO BOSS arbeitet zusätzlich an zukunftsweisenden Prozessabläufen. In diesem Zusammenhang steht das Unternehmen seit vielen Jahren im Dialog

mit Tierschutz- und Verbraucherschutzorganisationen. Das Engagement des Unternehmens für den Tierschutz wurde im November 2016 mit dem Corporate Consciousness Award der Humane Society of the United States (HSUS) ausgezeichnet.

Am 2016 offiziell vorgestellten Natural Capital Protocol hat HUGO BOSS als Pilotunternehmen mitgewirkt. Das Protokoll bietet ein standardisiertes Rahmenwerk zur Identifizierung und Messung der verschiedenen Umweltauswirkungen von Produkten. Die Anwendung des Natural Capital Protocols erlaubt es HUGO BOSS, Umweltauswirkungen (zum Beispiel Klimawandel, Wasser- und Bodenverschmutzung) in monetäre Werte zu übersetzen. Das Unternehmen ist nun in der Lage, die unterschiedlichen Umwelteinflüsse direkt miteinander zu vergleichen und die Faktoren mit dem größten Einfluss in den Lieferketten zu identifizieren.

Gesellschaft.
„Perspektiven fördern“

Sich für die Gesellschaft einzubringen und einen konkreten Mehrwert für sie zu leisten, ist fester Bestandteil der unternehmerischen Verantwortung von HUGO BOSS. Die 2015 definierte Corporate-Citizenship-Strategie basiert auf der Vision, der Mission und den Werten von HUGO BOSS. Sie verfolgt das Ziel, Menschen auf ihrem persönlichen Lebensweg zu unterstützen und ihnen dabei zu helfen, ihre individuellen Erfolgspotenziale zu entfalten. Die Strategie basiert auf den drei Säulen Zugang zu Bildung, berufliche Förderung und kreative Förderung. Zu diesem Zweck arbeitet das Unternehmen mit externen Partnern zusammen und fördert das freiwillige Engagement seiner Mitarbeiter.

So verbinden HUGO BOSS langjährige Partnerschaften mit UNICEF, der Kinderschutzorganisation der Vereinten Nationen, deren Bildungsprojekte das Unternehmen seit vielen Jahren finanziell fördert. Am Standort Izmir in der Türkei bietet HUGO BOSS, in Zusammenarbeit mit der örtlichen Arbeitsagentur, ein Beschäftigungsprogramm für Frauen aus schwierigen wirtschaftlichen Verhältnissen an. In Partnerschaft mit der renommierten „Parsons The New School for Design“ in New York werden ferner gezielt junge Talente im Bereich Fashion Design in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt.

Die Förderung zeitgenössischer Kunst ist ebenfalls wichtiger Bestandteil des Engagements von HUGO BOSS. Sie gibt Menschen neue Impulse, fördert Toleranz und einen innovativen Geist. Seit knapp 20 Jahren ist zeitgenössische Kunst daher Teil der Unternehmenskultur. Das Unternehmen kooperiert hierfür mit Museen und renommierten Institutionen in den Bereichen Kunst und Design. Gefördert werden Projekte wie der 2013 ins Leben gerufene HUGO BOSS ASIA ART Award, in Zusammenarbeit mit dem Rockbund Art Museum in Shanghai, und lokale Gemeinschaftsprojekte wie das „Essen und Kunst“-Projekt der Kunstschule Filderstadt zur Förderung von Jugendlichen.

Darüber hinaus übernimmt das Unternehmen Verantwortung bei gesellschaftlichen Herausforderungen und leistet in besonderen Notsituationen Hilfe. Dazu gehört seit 2016 der Einsatz für Flüchtlinge im Raum Metzingen. HUGO BOSS hat sich 2016 der Integrationsinitiative der deutschen Wirtschaft „Wir zusammen“ angeschlossen und stellt eigene Praktikums-, Ausbildungs- und Arbeitsplätze zur Verfügung. Zudem engagieren sich die Mitarbeiter in vom Unternehmen geförderten Deutschkursen und Integrationsangeboten.

Weitere detaillierte Erläuterungen zur Nachhaltigkeitsstrategie und zu den Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens werden im jährlichen Nachhaltigkeitsbericht und auf der Unternehmenswebsite group.hugoboss.com veröffentlicht.