

1	An unsere Aktionäre
29	Konzernprofil
65	Das Geschäftsjahr
139	Konzernabschluss
217	Weitere Angaben

KAPITEL 2 / 29 – 64

Zusammengefasster Lagebericht

KONZERN- PROFIL

- 31** Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur
- 36** Unternehmenssteuerung
- 40** Konzernstrategie
- 49** Mitarbeiter
- 54** Forschung und Entwicklung
- 57** Beschaffung und Produktion
- 60** Nachhaltigkeit

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND KONZERNSTRUKTUR

- HUGO BOSS im Premiumsegment des globalen Bekleidungsmarkts positioniert
- Verfolgung einer Zwei-Marken-Strategie mit BOSS und HUGO
- Vertrieb über eigenen Einzelhandel und Großhandel – stationär und online

Konzern im Überblick



2,7
Umsatz (Mrd. EUR)



~ **14.000**
Mitarbeiter



127
Länder

Die HUGO BOSS AG gehört zu den führenden Unternehmen im Premiumsegment des globalen Bekleidungsmarkts. Mit rund 14.000 Mitarbeitern weltweit entwickelt und vertreibt das in Metzingen, Deutschland, ansässige Unternehmen unter den **Marken BOSS und HUGO** hochwertige Mode und Accessoires im Damen- und Herrenbereich. Mit einer differenzierten Markenstrategie positioniert der Konzern die Marken in unterschiedlichen Segmenten und steigert ihre Begehrlichkeit. Im Geschäftsjahr 2017 erzielte der Konzern mit dem Vertrieb von moderner Konfektion, eleganter Abendbekleidung, Freizeitmode, Schuhen sowie Lederaccessoires einen Umsatz von 2,7 Mrd. EUR. Darin enthalten sind auch Einnahmen aus Lizenzen, die das Unternehmen für Produkte wie Düfte, Brillen und Uhren vergibt. → **Mitarbeiter**, → **Konzernstrategie**

Positionierung im Premiumsegment des globalen Bekleidungsmarkts

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

Kollektionsentwicklung folgt drei Prozessschritten

HUGO BOSS fertigt 18% des gesamten Beschaffungsvolumens in eigenen Werken. 82% werden von externen Zulieferern in Lohnfertigung hergestellt oder als Handelsware bezogen. Die **Partnerbetriebe** sind überwiegend in Osteuropa und Asien angesiedelt, während die **Eigenfertigung** an vier Produktionsstandorten in Europa erfolgt. Diese befinden sich in Izmir (Türkei), Metzingen (Deutschland), Morrovalle (Italien) und Radom (Polen). → **Beschaffung und Produktion**

Langjährige Zusammenarbeit mit Zulieferern ergänzt Eigenfertigung

Heute können Kunden in **127 Ländern** Produkte von BOSS und HUGO erwerben. Der HUGO BOSS Konzern gliedert seinen Vertrieb in drei Absatzregionen, wobei Europa mit einem Anteil von 62% die umsatzstärkste Region darstellt. In den Märkten Amerika und Asien werden 21% beziehungsweise 14% des Konzernumsatzes generiert. Innerhalb dieser Absatzregionen entfallen insgesamt rund 63% des Umsatzes auf die **sechs Kernmärkte** Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Benelux, USA und China. 3% des Konzernumsatzes entfallen auf das Lizenzgeschäft. → **Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente**

Vertriebsaktivitäten global ausgerichtet

HUGO BOSS Vertriebsformate

Konzerneigener Einzelhandel (Retail)	Großhandel
 <p>Freistehende Geschäfte In Eigenregie geführte freistehende Geschäfte in bevorzugten Lagen</p>	 <p>Mehrmarken-Verkaufspunkte Kategoriegeschäft auf Verkaufsflächen mit eingeschränktem eigenem Branding</p>
 <p>Shop-in-Shops Selbst geführte Shop-in-Shops auf den Flächen von Partnern</p>	 <p>Shop-in-Shops Durch Partner geführte BOSS und HUGO Shop-in-Shops</p>
 <p>E-Commerce hugoboss.com Onlinestores in ausgewählten Ländern</p>	 <p>Franchise Durch Partner geführte freistehende BOSS Geschäfte</p>
 <p>Outlets Verkauf von Waren der Vorsaison in spezialisierten Geschäften in stark frequentierten Randlagen</p>	 <p>Online Onlinevertrieb auf den Seiten Dritter</p>

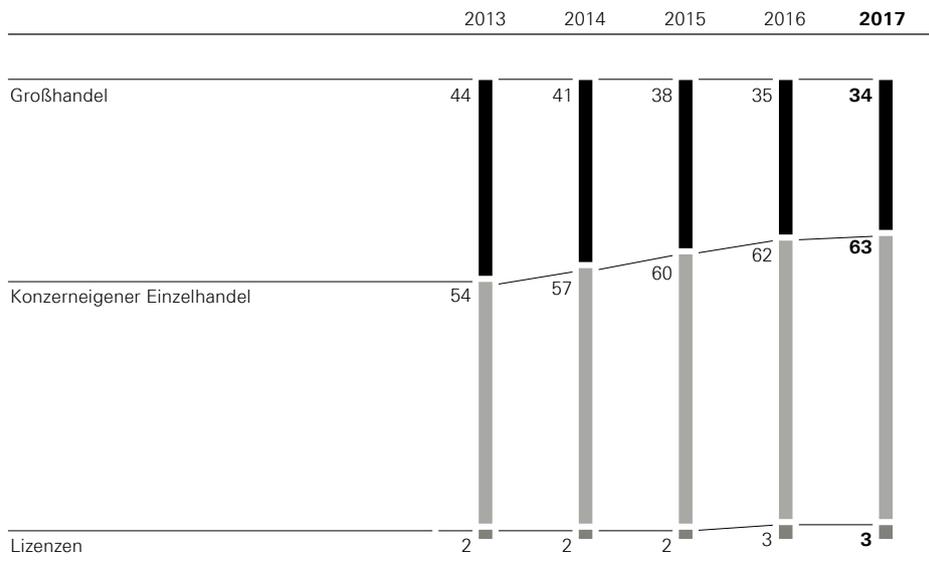
Eigener Einzelhandel wichtigster Vertriebskanal

Der Vertrieb der Marken BOSS und HUGO erfolgt sowohl über den eigenen Einzelhandel als auch den Großhandel, sowohl online als auch stationär. In den vergangenen Jahren ist der Umsatzanteil des **eigenen Einzelhandels** deutlich gewachsen. Er macht heute 63% (2016: 62%) des Konzernumsatzes aus. Zum Jahresende betrieb der Konzern weltweit 439 freistehende Einzelhandelsgeschäfte (2016: 442). Des Weiteren können Kunden die Kollektionen von BOSS und HUGO in selbst bewirtschafteten Shop-in-Shops in Department Stores sowie Outlets erwerben. Der Konzern verknüpft sein stationäres Einzelhandelsgeschäft zunehmend mit dem E-Commerce-Geschäft. Über die Website **hugoboss.com** können Kunden die Markenwelt von BOSS und HUGO erleben und in neun europäischen Ländern, den USA und China Produkte online bestellen.

Unterschiedliche Kooperationsmodelle im Großhandelsgeschäft

Über den **Großhandelskanal** wurde im Geschäftsjahr 2017 34% des Konzernumsatzes erzielt (2016: 35%). Zu seinen Großhandelspartnern zählt der Konzern Department Stores, oftmals familiengeführte Fachhändler und Franchisenehmer. Des Weiteren spielt die Zusammenarbeit mit spezialisierten Onlinehändlern eine zunehmend bedeutendere Rolle. Während Department Stores und Fachhändler die Produkte beider Konzernmarken entweder in separaten Shop-in-Shops oder im Mehrmarkenumfeld vertreiben, führen Franchisenehmer freistehende Geschäfte hauptsächlich der Marke BOSS nach den Vorgaben des Konzerns vor allem in kleineren, nicht durch den eigenen Einzelhandel erschlossenen Märkten. Insgesamt umfasst das Großhandelsgeschäft rund 6.700 Verkaufspunkte (2016: 6.600). Inklusive der eigenen Einzelhandelsgeschäfte zählt der Konzern damit 7.800 Verkaufspunkte (2016: 7.700). → **Konzernstrategie**, → **Konzernertragslage**

Umsatz nach Vertriebskanälen (in %)



Alle wichtigen Leitungsfunktionen sind in der Konzernzentrale in Metzingen, Deutschland, gebündelt. Die HUGO BOSS AG ist als **Muttergesellschaft** des Konzerns für dessen Steuerung verantwortlich. 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 **58 konsolidierten Tochtergesellschaften** zusammen, welche die alleinige Verantwortung für die lokalen Geschäftstätigkeiten tragen. 36 Tochtergesellschaften sind hierbei als Vertriebsgesellschaften organisiert, drei als Produktionsgesellschaften. → **Konzernanhang, Konsolidierungskreis**

Rechtliche Konzernstruktur durch duale Führungs- und Kontrollstruktur geprägt

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

Regional orientierte Organisationsstruktur

HUGO BOSS Konzernstruktur

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

**Märkte setzen
Konzernstrategie um**

Die Konzernstrategie wird in den **Zentralbereichen** entwickelt. Die hier angesiedelten Funktionen decken auch wesentliche Teile der Wertschöpfungskette ab, insbesondere die Entwicklung der Kollektionen, deren Produktion und Beschaffung und ihre Distribution in die Märkte. Die Ausgestaltung der Vertriebsstrategie im eigenen Einzelhandel und Großhandel und die Umsetzung anderer wichtiger Elemente der Konzernstrategie wie der Markenkommunikation erfolgen auf Basis konzernweiter Vorgaben marktindividuell, um eine strikte Kundenorientierung sicherzustellen und schnell auf marktspezifische Entwicklungen reagieren zu können. Die **einzelnen Märkte** sind in Hubs zusammengefasst, die von jeweils einem Verantwortlichen geführt werden, der direkt an den Vertriebsvorstand der HUGO BOSS AG berichtet. Damit sind eine enge Abstimmung mit den Zentralfunktionen und kurze Entscheidungswege gewährleistet. Außerdem sind in den Hub-Organisationen bestimmte Funktionen länderübergreifend gebündelt, um spezialisierte Kompetenzen effektiv zu nutzen und Kostensynergien zu erzielen.

Hauptstandorte/Weltweite Marktpräsenz



AMERIKA

~ 1.800
Verkaufspunkte
90
Freistehende
Einzelhandelsgeschäfte
2
Showrooms

 **13 %** Mitarbeiter

USA (New York)
Hauptverwaltung Amerika,
Designstudio Womenswear

USA (Midway)
Lager

EUROPA

(inkl. Naher Osten und Afrika)

~ 5.500
Verkaufspunkte
192
Freistehende
Einzelhandelsgeschäfte
10
Showrooms

 **74 %** Mitarbeiter

Deutschland
(Metzingen und Umgebung)
Hauptverwaltung Konzern und Europa,
Entwicklung und Modellmacherei,
Produktion, Lager

Schweiz (Coldrerio)
Entwicklung und Modellmacherei

Türkei (Izmir)
Produktion

Italien (Morrovalle und Scandicci)
Entwicklung und Modellmacherei,
Produktion

Polen (Radom)
Produktion

ASIEN/PAZIFIK

~ 500
Verkaufspunkte
157
Freistehende
Einzelhandelsgeschäfte
1
Showroom

 **13 %** Mitarbeiter

China (Hongkong)
Hauptverwaltung Asien/Pazifik

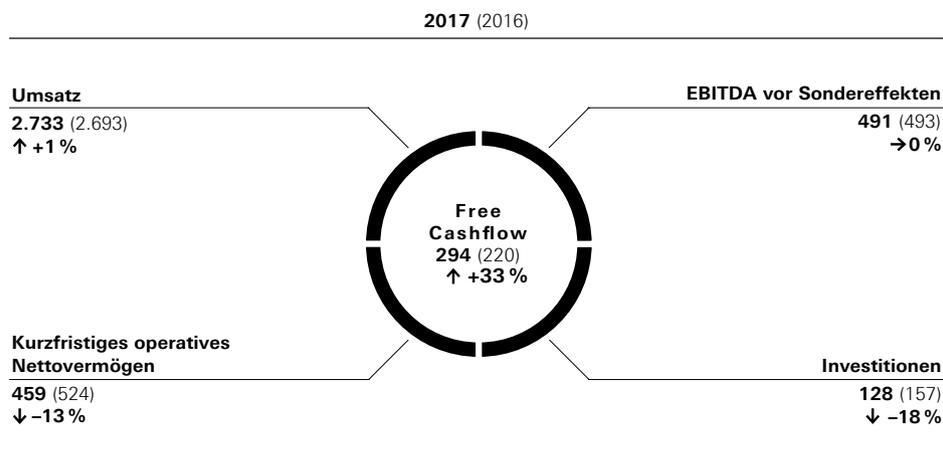
UNTERNEHMENSSTEUERUNG

- **Langfristige Maximierung des Free Cashflows zur Steigerung des Unternehmenswerts**
- **Umsatz und EBITDA vor Sondereffekten wichtigste Steuerungsgrößen**
- **Konzernplanung, Berichtswesen und Investitionscontrolling Kernelemente der Unternehmenssteuerung**

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

Zentrale Steuerungsgrößen

Zentrale Steuerungsgrößen (in Mio. EUR)



Fokus auf langfristiger Maximierung 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 und jederzeitige Zahlungsfähigkeit des HUGO BOSS Konzerns.

Definition Free Cashflow

Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit
+ Cashflow aus Investitionstätigkeit
= **Free Cashflow**

Die wesentlichen **Ansatzpunkte zur Verbesserung des Free Cashflows** liegen in der Steigerung von Umsatz und 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.

Als ein Unternehmen, das nach nachhaltigem Wachstum strebt, 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 des EBITDA vor Sondereffekten zum Umsatz) langfristig zu steigern.

Umsatz und EBITDA vor Sondereffekten wichtigste Steuerungsgrößen des Konzerns

Definition EBITDA vor Sondereffekten

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

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

Das **EBITDA vor Sondereffekten** ist wesentlicher Treiber des Free Cashflows und wurde deshalb als wichtigste Steuerungsgröße definiert. Der wesentliche Ansatzpunkt zur Steigerung der bereinigten EBITDA-Marge wird in Produktivitätssteigerungen im eigenen Einzelhandel (Flächenproduktivität) gesehen. Darüber hinaus strebt der Konzern danach, mit der Digitalisierung seines Geschäftsmodells Effizienzgewinne zu erzielen und betriebliche Prozesse zu beschleunigen. Insgesamt sollen Kostensteigerungen dabei auf ein unterproportionales Maß im Verhältnis zum Umsatz begrenzt werden, ohne dabei zukünftige Wachstumspotenziale einzuschränken. → **Konzernstrategie**

Fokus auf Produktivitätssteigerung und Kostendisziplin

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

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

Definition kurzfristiges operatives Nettovermögen

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

Aktive Steuerung des effizienten Kapitaleinsatzes

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

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

Schwerpunkt der Investitionen liegt auf eigenem Einzelhandel und Digitalisierung

Die Renovierung und Modernisierung bestehender Einzelhandelsstandorte, selektive Neueröffnungen, die kanalübergreifende Integration der eigenen Einzelhandelsaktivitäten und die Digitalisierung wesentlicher Aktivitäten entlang der gesamten Wertschöpfungskette bilden den Schwerpunkt der **Investitionstätigkeit** des Konzerns. Für wesentliche Investitionsprojekte existiert ein spezifischer Genehmigungsprozess. Er umfasst neben qualitativen Analysen, beispielsweise in Hinblick auf potenzielle Standorte von Stores, auch die Analyse des Kapitalwerts eines jeden Projekts. → **Finanzlage, Investitionen**

Free Cashflow dient primär der Finanzierung der Dividendenausschüttung

Der erwirtschaftete Free Cashflow wird primär zur **Finanzierung der Dividendenausschüttung** verwendet. Es sollen regelmäßig zwischen 60% und 80% des Konzerngewinns an die Aktionäre ausgeschüttet werden. 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. Neben der bilanziellen Nettofinanzposition beziehungsweise -verschuldung bezieht er auch zukünftige Mietverpflichtungen in die Analyse ein.

Kernelemente des unternehmensinternen Steuerungssystems

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

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

Die Jahresplanung wird in regelmäßigen Abständen vor dem Hintergrund der tatsächlichen Geschäftsentwicklung und bestehender Chancen und Risiken aktualisiert. Auf Basis der erwarteten Cashflow-Entwicklung erstellt zudem die Konzern-Treasury-Abteilung regelmäßig eine **Prognose zur Entwicklung der Liquiditätssituation**. So können finanzielle Risiken frühzeitig erkannt und Maßnahmen hinsichtlich des Finanzierungs- beziehungsweise Anlagedarfs 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. Ad-hoc-Analysen ergänzen das Berichtswesen. Die durch das **konzernweite, IT-gestützte Berichtswesen** generierten Ist-Daten werden dabei monatlich mit den Plandaten verglichen. Zielabweichungen werden erläutert und geplante Gegenmaßnahmen dargestellt. Entwicklungen mit wesentlichem Einfluss auf das Konzernergebnis müssen unverzüglich an den Vorstand berichtet werden.

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

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

**Rollierende
Aktualisierung der
Konzernplanung**

**Kontinuierlicher
Abgleich von Ist- und
Plandaten**

**Regelmäßige
Analyse wichtiger
Frühindikatoren**

**Investitionscontrolling
sichert Renditeziele des
Konzerns**

KONZERNSTRATEGIE

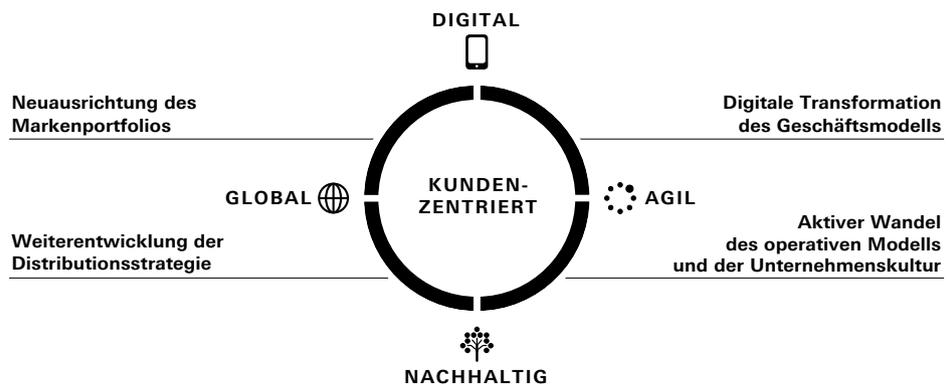
- **Konzernstrategie berücksichtigt Veränderungen im Umfeld**
- **Ausgestaltung entlang vier strategischer Handlungsfelder**
- **Ziel ist Rückkehr auf einen nachhaltig profitablen Wachstumskurs**

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

Konzernstrategie zielt auf Rückkehr zu nachhaltig profitablen Wachstum ab

Die **Konzernstrategie** berücksichtigt diese Veränderungen. Sie zielt darauf ab, das Unternehmen auf einen nachhaltig profitablen Wachstumskurs zurückzuführen. Die Vision, die begehrteste Fashion- & Lifestyle-Marke im Premiumbereich 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 zahlen auf profitables Wachstum ein.

Strategische Handlungsfelder



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

Strategie definiert vier Handlungsfelder

Neuausrichtung des Markenportfolios

Um seine Kunden klar und stringent anzusprechen, agiert das Unternehmen beginnend mit der Vorstellung der Frühjahr/Sommer-2018-Kollektion mit zwei Marken – **BOSS und HUGO**. Während sich beide Marken durch individuelle Attribute klar voneinander unterscheiden und unterschiedliche Kundengruppen ansprechen, haben sie gleichermaßen hohe Ansprüche an gemeinsame Werte wie Qualität und Passform, Innovation und Nachhaltigkeit.

Fokus auf BOSS und HUGO

Zwei starke Marken

BOSS
HUGO BOSS

HUGO
HUGO BOSS

Markenwerte

Maskulinität / Femininität
Sexiness
Erfolg
Stil
Präzision

BOSS dresses the drive.



Markenwerte

in der Welt zuhause
immer neugierig
ausdrucksstark
und authentisch

HUGO is the platform of self-expression.

BOSS Markenstrategie

Mit der **Marke BOSS** spricht das Unternehmen einen statusorientierten, rational geprägten Kunden an, der sich klassisch-modern und hochwertig kleiden möchte. Der BOSS Kunde hat höchste Ansprüche an Qualität und Passform und legt großen Wert auf ein 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 Einstiegspreislagen investiert BOSS dabei in das Leistungsversprechen seiner Produkte. Über sein Angebot in der Bekleidung hinaus, erhofft sich BOSS davon Wachstumsimpulse auch im Bereich Schuhe und Accessoires.

BOSS bietet selbstbewusste Businessmode und raffinierte Freizeitkollektionen für den anspruchsvollen Kunden

Integration von BOSS Orange und BOSS Green abgeschlossen

Die vormals eigenständig geführten Marken BOSS Orange und BOSS Green wurden mit der Frühjahr/Sommer-2018-Kollektion in die Kernmarke BOSS integriert, um dem Kunden fortan über alle Trageanlässe – Business, Casual und Athleisure – ein **konsistentes Markenerlebnis** zu bieten. Das bisherige Angebot von BOSS Orange, das von nun an die Casualwear von BOSS bildet, wurde qualitativ und preislich aufgewertet und in seiner modischen Aussage an die Werte von BOSS angeglichen. Das bisherige Angebot von BOSS Green stellt fortan mit einer weitgehend unveränderten modischen Aussage die Athleisurewear innerhalb der Marke BOSS dar. Das Unternehmen verspricht sich von dieser Veränderung, seine Marktstellung im wachstumsträchtigen Casualwear-Bereich deutlich zu stärken.

BOSS trägt unterschiedlichen Kundenansprüchen im gehobenen Premiumsegment Rechnung

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

Repositionierung von zahlreichen Events und Kampagnen unterstützt

Die Repositionierung der Marke BOSS wird von zahlreichen **Events und Kampagnen** begleitet. Die BOSS Menswear präsentiert sich regelmäßig im Rahmen renommierter Fashion Shows wie der New York Fashion Week. Zur verstärkten Interaktion mit Konsumenten über digitale Kanäle setzt das Unternehmen zunehmend auf Social-Media-Kampagnen. So stellen beispielsweise verschiedene Markenbotschafter im Rahmen der globalen Onlinekampagne „Own Your Journey“ regelmäßig ihre persönlichen Lieblingsstücke der BOSS Menswear Kollektion vor. Daneben transportiert das Unternehmen mit dem **Sponsoring der Premiumsportarten** Golf, Segeln, Motorsport und Fußball Markenwerte wie Erfolg, Präzision, Innovation und Nachhaltigkeit.

HUGO richtet sich an tendenziell jüngere, deutlich stärker modisch ausgerichtete Kunden

HUGO Markenstrategie

HUGO zielt im Unterschied zu BOSS auf einen deutlich stärker modisch ausgerichteten Kunden ab, für den der Kleidungsstil ein wichtiges Element ist, um die eigene Persönlichkeit auszudrücken. Der HUGO Kunde ist aufgeschlossen, individuell und spontan und kauft 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. Mit einem Fokus auf den Bereich Contemporary Fashion differenziert sich die Marke von nun an in der Modeaussage und auch preislich stärker von BOSS. So liegen die Preise von HUGO weltweit bis zu 30% unter denen von BOSS. Das Unternehmen geht davon aus, den Umsatzanteil von HUGO mittelfristig deutlich erhöhen zu können. Im Jahr 2017 erzielte das Unternehmen 15% seiner Umsätze mit der Marke HUGO.

Eine Vielzahl von **Events und Kampagnen** begleitet die Schärfung der Positionierung von HUGO. Dabei trägt das Unternehmen dem im Vergleich zur Marke BOSS stärker digital ausgerichteten Kaufverhalten des HUGO Kunden Rechnung. So wurde vergangenes Jahr die Fashion Show der HUGO Menswear und Womenswear im Rahmen der Pitti Immagine Uomo in Florenz von einer umfangreichen digitalen Kampagne begleitet. Über die auf der Website angebotenen Livestreams sowie soziale Medien konnte ein breites Publikum die Show verfolgen. Im Rahmen seiner **Social-Media-Aktivitäten** setzt das Unternehmen insbesondere bei HUGO verstärkt auf die Zusammenarbeit mit bekannten Modebloggern und Influencern. Diese Maßnahmen erhöhen die Reichweite und steigern den Bekanntheitsgrad und die Glaubwürdigkeit der Marke.

Social-Media-Aktivitäten sollen Reichweite erhöhen

Womenswear

Die **Womenswear**, die im Jahr 2017 11 % des Konzernumsatzes ausmachte, bleibt ein wichtiger Teil des Geschäfts von HUGO BOSS. Die modische und preisliche Positionierung der beiden Marken BOSS und HUGO in der Womenswear entspricht dabei der Ausrichtung in der Menswear. Durch eine stärkere Vereinheitlichung von Farb- und Themenkonzepten soll die Konsistenz in den Kollektionsaussagen der Menswear und der Womenswear verbessert werden und die Womenswear noch stärker von den Abstrahleffekten der Menswear profitieren. Dabei wird der Modegrad in Teilen der Kollektion deutlich erhöht. Auch der Ausbau des Produktangebots in der Casualwear bietet attraktive Wachstumschancen.

Womenswear weiterhin wichtiger Teil des Geschäftsmodells

Weiterentwicklung der Distributionsstrategie

HUGO BOSS richtet seine **Distribution** konsequent an dem Einkaufsverhalten der Zielkunden von BOSS und HUGO aus. Beide Marken werden sowohl über den eigenen Einzelhandel als auch den Großhandel, sowohl online als auch stationär vertrieben. Der Konzern legt dabei größten Wert auf einen global konsistenten Markenauftritt. Vor diesem Hintergrund wurden die Verkaufspreise in den verschiedenen Absatzregionen in den vergangenen Jahren weitgehend harmonisiert. So wurden die Verkaufspreise im eigenen Einzelhandel in der Eurozone mit Einführung der Frühjahr/Sommer-2018-Kollektion vollständig vereinheitlicht.

Distributionsstrategie richtet sich an Kundennachfrage aus

Distributionsstrategie



Eigener Einzelhandel (Umsatzanteil 2017: 63 %)

BOSS und HUGO

Steigerung der Flächenproduktivität und Ausschöpfen des Potenzials im Onlinegeschäft

- Optimierung des Produktangebots
- Aufwertung des Einkaufserlebnisses
- Optimierung des Onlinestores
- Ausbau von Omnichannel-Services



Großhandel (2017: 34 %)

BOSS und HUGO

Erschließung zusätzlicher Wachstumspotenziale

- Aufwertung der Markenpräsentation
- Ausrichtung des Produktangebots an Bedürfnissen der Partner
- Ausbau von Online-Kooperationen



Lizenzen (2017: 3 %)

**Ehrgeizige Ziele
zur Steigerung der
Flächenproduktivität**

Steigerung der Flächenproduktivität

Die **Steigerung der Flächenproduktivität** im eigenen Einzelhandel stellt für HUGO BOSS den wichtigsten Wachstumshebel dar. So hat sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, seinen Umsatz pro Quadratmeter bis zum Jahr 2021 um 20% gegenüber dem Niveau des Jahres 2016 auf rund 13.000 EUR pro Quadratmeter zu steigern. Die Neuausrichtung des Markenportfolios und die damit verbundene wieder stärkere Betonung des Markenkerns von BOSS im gehobenen Premiumsegment sind dafür wichtige Grundvoraussetzung. Das Unternehmen hat sein Angebot in Einstiegspreislagen ausgeweitet und der Casual- und Athleisurewear mehr Fläche in den eigenen Stores eingeräumt. HUGO BOSS erwartet daraus einen positiven Einfluss auf die Kundenfrequenz und den Absatz. Der Rückgang der durchschnittlichen Verkaufspreise, der dabei bewusst in Kauf genommen wird, soll so mehr als ausgeglichen werden. → **Konzernertragslage, Umsatzlage**

**Serviceverbesserungen
sollen Einkaufserlebnis
aufwerten**

Einen wichtigen Hebel zur Steigerung der Flächenproduktivität sieht das Unternehmen in der **Aufwertung des Einkaufserlebnisses**. Neben Veränderungen im Produktangebot spielen dabei auch Serviceverbesserungen eine große Rolle. So hat HUGO BOSS die Trainingsangebote für sein Verkaufspersonal ausgebaut, um die Qualität der Beratung weiter zu steigern. Außerdem wurden im Jahr 2017 neue Storekonzepte für BOSS und HUGO entwickelt, die mit ansprechenden architektonischen Details und dem Ausbau digitaler Elemente zu einem Besuch einladen. Die konsequente Renovierung bestehender Stores stellt insofern eine wesentliche Investition in die Aufwertung des Einkaufserlebnisses dar. Darüber hinaus arbeitet HUGO BOSS an der kontinuierlichen Verbesserung seines Kundenbeziehungsmanagements. Im Rahmen des Kundenprogramms HUGO BOSS EXPERIENCE wird den Kunden die Möglichkeit geboten, Servicevorteile und Zugang zu exklusiven Erlebnissen und Veranstaltungen zu erlangen. Dem Unternehmen bietet sich damit die Chance, den Kunden mittelfristig besser kennenzulernen und ihm so zunehmend personalisierte Angebote zu machen.

**Kontinuierliche
Optimierung des
eigenen Onlinestores**

Ausschöpfen des Potenzials im Onlinegeschäft

HUGO BOSS sieht im Digitalbereich großes Potenzial, um den Einzelhandelsumsatz zu steigern. Dazu optimiert das Unternehmen kontinuierlich die Nutzerfreundlichkeit seiner **Website hugoboss.com**. Im Jahr 2017 wurden unter anderem die Ladezeiten der Website verkürzt und die Platzierung in den Ergebnislisten einschlägiger Suchmaschinen verbessert. Außerdem wurde der Bezahlvorgang vereinfacht und das Produktangebot deutlich stärker auf die spezifische Nachfrage des Onlinekonsumenten ausgerichtet. Der Launch einer **mobilen App** nun auch für das Android-Betriebssystem trug dem gestiegenen Anteil von Nutzern Rechnung, die die Seite von mobilen Endgeräten aus besuchen.

**Verbesserungen der
Markenpräsentation
im gesamten Digital-
bereich geplant**

Im Jahr 2018 sind **zusätzliche Verbesserungen** im Seitenaufbau und in der Navigation von Website und App geplant, um die Nutzerfreundlichkeit weiter zu erhöhen und entsprechend der Veränderungen in der Markenstrategie zwei separate Markenwelten für BOSS und HUGO zu schaffen. Auch hat sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, die Präsentation seiner Marken in den Onlineangeboten seiner Partner zu verbessern. Dabei strebt HUGO BOSS auf selektiver Basis engere **Kooperationen** mit solchen Onlinehändlern an, deren Auftritt den Werten der beiden Konzernmarken bestmöglich entspricht. Das Unternehmen prüft in diesem Zusammenhang die Ausweitung des Konzessionsmodells, das es im Geschäft mit stationären Händlern bereits vor Jahren erfolgreich eingeführt hat.

Stärkere Integration der Vertriebskanäle

HUGO BOSS arbeitet kontinuierlich an der weiteren Integration seiner Vertriebskanäle, um den Kunden ein einheitliches Marken- und Einkaufserlebnis zu bieten.

Im eigenen Einzelhandel kommt dem **Ausbau von Omnichannel-Services** eine besondere Bedeutung zu. Schon heute kann der Kunde beispielsweise prüfen, ob ein im Onlinestore angebotenes Produkt auch im nächstgelegenen BOSS Store verfügbar ist. „Click & Collect“ – das Abholen online gekaufter Artikel im Geschäft – ist bereits in Europa und den USA verfügbar. Außerdem wird „Order from Store“ – die Onlinebestellung fehlender Größen oder Artikel im Geschäft – seit dem Herbst 2017 in Europa angeboten. In den USA soll die Einführung dieses Services bis Jahresende abgeschlossen sein.

**Omnichannel-Services
verknüpfen Website
eng mit stationärem
Einzelhandel**

Der Konzern legt darüber hinaus großes Augenmerk auf die **enge Abstimmung seiner Einzelhandelsaktivitäten mit der Distribution im Großhandelskanal**. Anhand einer systematischen Evaluation von Absatzpotenzialen und des Vergleichs dieser Potenziale mit vorhandenen Distributionskapazitäten bewertet er im ersten Schritt sowohl Expansionsmöglichkeiten als auch die fallweise Notwendigkeit, Verkaufsfläche zu verringern. Auf der Grundlage dieser Analyse entscheidet HUGO BOSS dann über die individuelle Gestaltung seiner Distribution mittels freistehender Geschäfte, Shop-in-Shops oder Onlineangeboten – jeweils entweder in Eigenregie oder in Kooperation mit Handelspartnern. → **Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur**

**Kanalübergreifende
Bewertung von
Absatzpotenzialen**

Der Konzern sieht die Möglichkeit, die Distribution von BOSS und HUGO mit selektiven Neueröffnungen und der Übernahme von Shop-in-Shops von Großhandelspartnern auszubauen. So sind für das Jahr 2018 **Eröffnungen erster HUGO Stores** in ausgewählten europäischen Metropolen wie Amsterdam, London, Paris oder Berlin geplant. Durch die verbesserte Ausrichtung des Produktangebots auf die Bedürfnisse seiner Handelspartner und den **Ausbau von Kooperationen im Onlinebereich** sieht der Konzern auch im Großhandelsgeschäft Wachstumspotenziale. Umgekehrt wird das Unternehmen auslaufende Mietverträge nutzen, um eigene Einzelhandelsgeschäfte zu schließen, die die Renditeanforderungen nicht erfüllen. Auch behält sich das Unternehmen vor, seine Distribution im Großhandelsbereich dort weiter zu bereinigen, wo Markenpräsentation und Markenumfeld nicht den Anforderungen von BOSS und HUGO genügen. Schließlich rechnet das Unternehmen damit, dass das Großhandelsgeschäft weiterhin von Konsolidierungstendenzen im stationären Handel und Geschäftsaufgaben kleinerer, oftmals inhabergeführter Spezialisten geprägt sein wird.

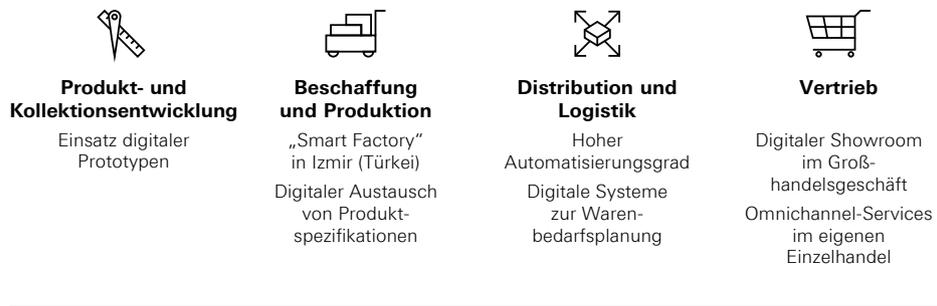
**Laufende Optimierung
der Distribution im
eigenen Einzelhandel
und Großhandel**

Digitale Transformation des Geschäftsmodells

Digitalisierung des Geschäftsmodells verbessert Kundennutzen und schafft Effizienzgewinne

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

Digitalisierung entlang der Wertschöpfungskette



Zunehmende Digitalisierung des Produktentstehungsprozesses

Das Unternehmen entwickelt seine Produkte zunehmend digital. Dabei verkürzt der **Einsatz digitaler Prototypen** die Entwicklungszeiten. Die hohe Detailschärfe der 3D-Virtualisierung ermöglicht eine realitätsnahe Darstellung von Farben und Konturen. Die Produktentwicklung von Krawatten, Hemden und Strickwaren der Marke HUGO ist bereits heute vollständig digitalisiert. Das Unternehmen plant, diese Technik auf weitere Produktgruppen auszuweiten. → **Forschung und Entwicklung**

Digitale Transformation in der Produktion

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

Starke Logistikplattform sichert reibungslosen Distributionsprozess

Zur effizienten Auslastung seiner Distributions- und Logistikkapazitäten setzt HUGO BOSS auf eine einheitliche, modernde IT-Plattform und einen **hohen Automatisierungsgrad seiner eigenen Distributionszentren**. Neben den drei in unmittelbarer Nähe zum Hauptsitz in Metzingen angesiedelten Distributionszentren für Hängewaren, Liegewaren und das europäische Onlinegeschäft ist seit verganginem Jahr auch der Logistikstandort in Midway, Georgia, USA, an das konzernerneinheitliche ERP-System angebunden. Die modernen Lager garantieren eine hohe Geschwindigkeit und Qualität zur Versorgung insbesondere des eigenen Einzelhandelsnetzes mit verkaufsfertigen Waren.

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

Systembasierte Bestandsplanung ermöglicht Ausrichtung an Kundennachfrage

Auch im Großhandelsgeschäft treibt HUGO BOSS die Digitalisierung weiter voran. So hatten ausgewählte Handelspartner im abgelaufenen Geschäftsjahr erstmals die Möglichkeit, die Pre-Fall-2018-Kollektion von HUGO über einen eigens von HUGO BOSS entwickelten digitalen Showroom zu bestellen. Dieser bietet dem Kunden von der Kollektionsinspiration über die Auswahl einzelner Produkte bis hin zum Abschluss des Bestellvorgangs eine flexible und unkomplizierte Alternative zum klassischen Bestellvorgang. Das Unternehmen ist davon überzeugt, dass **digitale Showrooms** den Verkaufsprozess für Großhandelskunden zukünftig deutlich vereinfachen werden. Es beabsichtigt deshalb, diese Technik mittelfristig bei beiden Konzernmarken flächendeckend einzuführen.

HUGO BOSS entwickelt eigenen digitalen Showroom

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

Verstärkter Einsatz digitaler Elemente im eigenen Einzelhandel

Aktiver Wandel des operativen Modells und der Unternehmenskultur

„Fast Track“-Konzept ergänzt regulären Kollektions- entwicklungsprozess

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

Neue Arbeitstechniken beschleunigen Prozesse unternehmensweit

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

Veränderung der Unternehmenskultur soll das Unternehmen agiler und schneller machen

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.

MITARBEITER

- **Rund 14.000 Mitarbeiter im HUGO BOSS Konzern tätig**
- **Globale Mitarbeiterzufriedenheit bei 70%**
- **Personalentwicklung und Vergütung im Fokus des Personalmanagements**

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 – „die begehrteste Fashion- & Lifestyle-Marke im Premiumbereich zu sein“ – ermöglichen. Die fünf Unternehmenswerte Qualität, Leidenschaft, Respekt, Kooperation und Innovation bilden dabei die Grundsätze der täglichen Zusammenarbeit und beschreiben die im Unternehmen gelebte Kultur.

Personalarbeit auf Unternehmensleitbild ausgerichtet

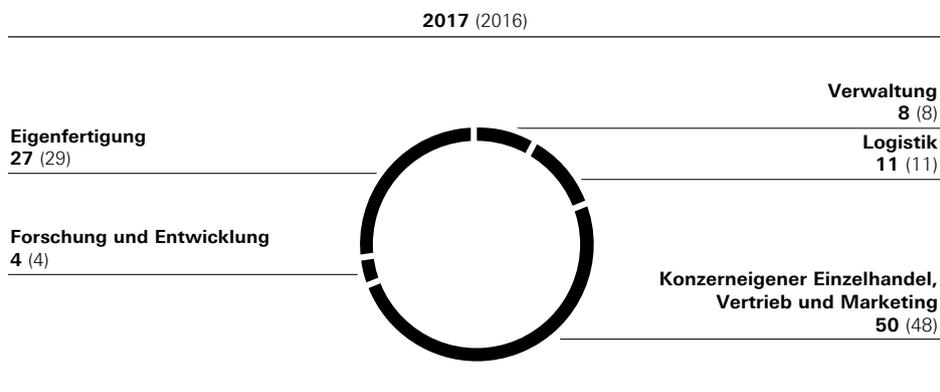
Anzahl Mitarbeiter zum 31. Dezember

2017	13.985
2016	13.798
2015	13.764
2014	12.990
2013	12.496

Am Jahresende 2017 beschäftigte HUGO BOSS 13.985 Mitarbeiter. Der leichte Anstieg der **Mitarbeiteranzahl** spiegelt die verstärkten Aktivitäten des Unternehmens in den Bereichen Retail, IT und Online wider. Die zunehmende Automatisierung und Digitalisierung des Produktionsprozesses führte hingegen zu einem Rückgang der Mitarbeiter in der **Eigenfertigung**. Das Durchschnittsalter lag unverändert bei 35 Jahren (2016: 35 Jahre).

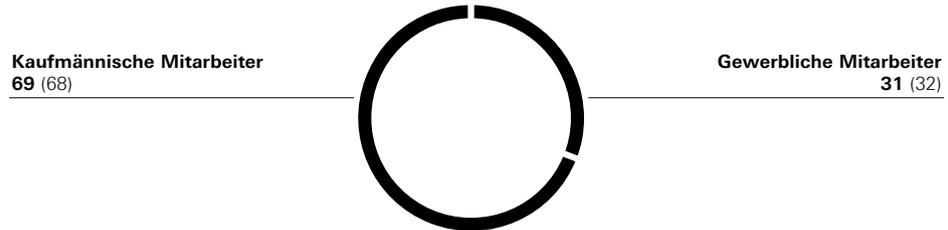
Belegschaft im Jahr 2017 leicht gewachsen

Mitarbeiter nach Funktionsbereichen zum 31. Dezember (in %)



Gewerbliche und kaufmännische Mitarbeiter zum 31. Dezember (in %)

2017 (2016)

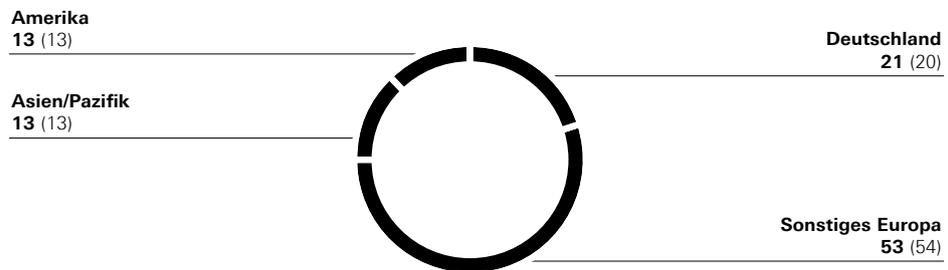


Während 9.683 Mitarbeiter (2016: 9.357) der Gesamtbelegschaft zum Jahresende 2017 im **kaufmännischen Bereich** arbeiteten, waren 4.302 Mitarbeiter der Gesamtbelegschaft (2016: 4.441) im **gewerblichen Bereich** tätig. → **Konzernanhang, Textziffer 8**

Regionale Verteilung
der Mitarbeiter
reflektiert globale
Ausrichtung

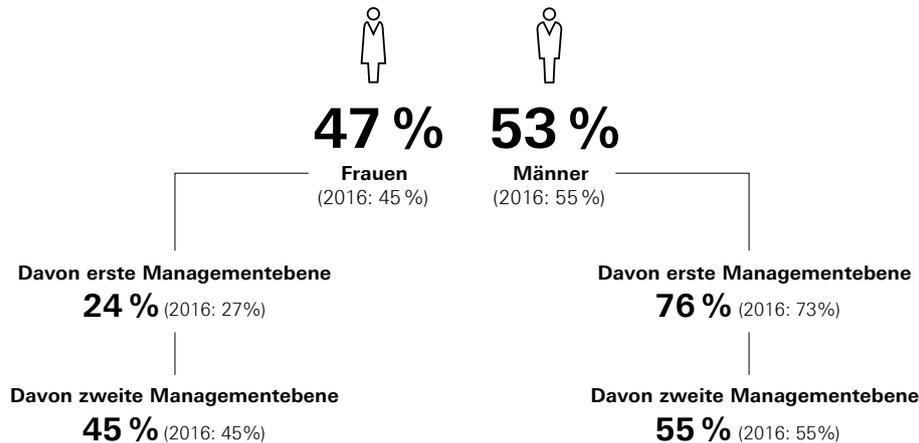
Mitarbeiter nach Regionen zum 31. Dezember (in %)

2017 (2016)



Die **globale Ausrichtung** des Unternehmens spiegelt sich auch in der Belegschaft wider. 79% der Konzernmitarbeiter arbeiteten im vergangenen Geschäftsjahr außerhalb von Deutschland (2016: 80%).

Mitarbeiter im Management



Frauen bilden mit einem Anteil von 59% die Mehrheit der Belegschaft im HUGO BOSS Konzern (2016: 59%). Im Management, das heißt in allen vier Führungsebenen, waren Ende Dezember 2017 47% der Stellen durch Frauen besetzt (2016: 45%). Für den **Frauenanteil** in der ersten und zweiten Führungsebene hatte der Vorstand eine Zielgröße von jeweils mindestens 30% bis zum 30. Juni 2017 festgelegt. Bezogen auf die erste Führungsebene wurde das Ziel mit einem Frauenanteil von zu diesem Zeitpunkt 28% leicht verfehlt. Auf dieser Ebene war der Anteil von männlichen Neueinstellungen höher als geplant. Ausschlaggebend dafür war ausschließlich die Bewertung der Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber für die jeweilige Stelle. Das Ziel für die zweite Führungsebene wurde mit einem Frauenanteil von 45% deutlich übertroffen. Der Vorstand hat nun das Ziel festgelegt, bis zum 31. Dezember 2021 einen Frauenanteil von mindestens 30% in der ersten Führungsebene und von mindestens 35% in der zweiten Führungsebene zu erreichen. Zwar strebt die Gesellschaft danach, den aktuellen Frauenanteil auf den beiden Ebenen mindestens zu halten. Sie fühlt sich aber weiterhin dem Grundgedanken verpflichtet, Stellenbesetzungen alleine aufgrund der Qualifikation der Bewerberinnen und Bewerber vorzunehmen, auch wenn dies zu einer Verringerung des Frauenanteils führen könnte. → **Corporate-Governance-Bericht**

Frauenanteil im Management auf unverändert hohem Niveau

Um zu erfahren, wie die Mitarbeiter ihren Arbeitgeber, ihr Arbeitsumfeld und die zugewiesenen Aufgaben wahrnehmen, führt HUGO BOSS seit 2015 jährlich **Mitarbeiterbefragungen** durch. Im Jahr 2017 wurde die Befragung erstmals konzernweit durchgeführt. Bei einer Beteiligungsquote von 66% lag die ermittelte Gesamtzufriedenheit bei 70%. In der HUGO BOSS AG belief sich die Gesamtzufriedenheit auf 77% (2016: 72%). Aus den Befragungen hat das Unternehmen die drei Handlungsfelder Mitarbeiterentwicklung, Führungskräfteentwicklung und faire Bezahlung abgeleitet.

Erstmals konzernweite Mitarbeiterbefragung durchgeführt

**Systematische
Personalweiterbildung
und -entwicklung**

Zum Zwecke der systematischen **Personalweiterbildung und -entwicklung** stehen den Mitarbeitern gezielte Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung, mit denen sie ihre persönlichen und fachlichen Kompetenzen über die Anforderungen der aktuellen Stelle hinaus ausbauen können. So haben die Mitarbeiter im Jahr 2017 konzernweit rund 83.000 **onlinebasierte Trainings** erfolgreich absolviert (2016: rund 80.000). Das bereits bestehende Angebot zur individuellen Weiterentwicklung wurde durch ein zentral gesteuertes **Mitarbeiterentwicklungsprogramm** erweitert. Mitarbeiter, die zukünftig die Position des Senior Managers oder Teamleiters erreichen wollen, müssen dieses Programm durchlaufen. Die Module des Programms sind auf die Weiterentwicklung der sozialen und fachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter ausgerichtet.

**Ausbau des Trainings
für Führungskräfte**

Im Jahr 2017 wurde auch das **Trainingsangebot für Führungskräfte** weiter ausgebaut. So haben diese die Möglichkeit, im Rahmen eines mehrtägigen Selbstreflexionstrainings die eigene Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Für die Entwicklung zukünftiger Abteilungsleiter werden seit dem Jahr 2017 zudem die Kompetenzen der Führungskräfte von Managementtrainern bewertet und Optimierungsmaßnahmen erarbeitet.

**Flexibilisierung der
Arbeitszeit gewinnt
weiter an Bedeutung**

Die **Flexibilisierung der Arbeitszeit** war ein wichtiger Fokus im Geschäftsjahr 2017. So wurden individuelle Teilzeitmodelle und ein Home-Office-Konzept eingeführt, von dem mehr als 500 Mitarbeiter Gebrauch machen. Darüber hinaus haben Familien die Möglichkeit, ihre Kinder während der Sommerferien betreuen zu lassen. Ernährungsberater, ein ausgewogenes Ernährungskonzept im Betriebsrestaurant sowie die jährlich stattfindenden Gesundheitstage unterstützen darüber hinaus das persönliche Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.

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

Zur weiteren **Verbesserung des Arbeitsschutzes** hat HUGO BOSS konzernweit gültige Standards definiert. Dazu fanden im vergangenen Jahr Begehungen und Gefährdungsbeurteilungen in zahlreichen konzerneigenen Einzelhandelsgeschäften statt. Dabei wurden potenzielle Gefährdungen erkannt, bewertet und Lösungsansätze entwickelt. Bei der Entwicklung der neuen Storekonzepte wirkten die Gesundheits- und Arbeitsschutzteams bereits in der Entwicklungsphase mit, um die Möbelkonzepte rechtzeitig beurteilen und gegebenenfalls anpassen zu können.

**Projekt zur konzern-
weiten Stellen-
bewertung gestartet**

Um die Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz des konzernweiten Vergütungssystems zu erhöhen, wurde im Jahr 2017 ein **Projekt zur konzernweiten Stellenbewertung** gestartet. Im Rahmen des Projekts werden Stellen nach einheitlichen Kriterien bewertet und entsprechenden Gehaltsbändern zugeordnet. Dadurch werden die Gehälter intern wie auch extern besser vergleichbar.

**Entlohnung der
Mitarbeiter beruht
auf transparentem
Vergütungssystem**

Die **Vergütung** der in Deutschland tariflich angestellten Mitarbeiter in Zentralfunktionen richtet sich nach den Tarifverträgen der Südwestdeutschen Bekleidungsindustrie. Die Vergütung des Personals mit Tätigkeiten im Einzelhandel orientiert sich am deutschen Einzelhandelstarifvertrag. 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 ab. Der Tarifvertrag der Südwestdeutschen Bekleidungsindustrie wie auch der deutsche Einzelhandelsvertrag beinhalten anteilige Urlaubsgeld-, Weihnachtsgeld- und Jahressonderzahlungen.

Außertariflich angestellte Mitarbeiter erhalten neben ihrem Grundgehalt ein 13. Gehalt sowie ein Short-Term-Incentive, das jeweils zur Hälfte an Unternehmensziele und die Erreichung qualitativer und quantitativer persönlicher Ziele geknüpft ist. **Das Vergütungssystem der Führungskräfte** in den beiden Ebenen unter dem Vorstand enthält zudem ein Long-Term-Incentive-Programm, das dem des Vorstands entspricht. → **Vergütungsbericht**

Alle Mitarbeiter werden in Form eines **jährlichen Mitarbeitererfolgsbonus**, der an die Erreichung der Unternehmensziele gekoppelt ist, am Unternehmenserfolg beteiligt. HUGO BOSS leistet darüber hinaus einen wichtigen Beitrag zur Absicherung seiner Mitarbeiter im Alter und bietet ein umfangreiches Spektrum an **betrieblicher Altersvorsorge** an. Zusätzlich zu den vertraglich festgelegten Gehaltskomponenten stehen den Mitarbeitern unter anderem ein Bekleidungskontingent, ein Fahrtkostenzuschuss sowie die Nutzung des Kunst- und Kulturangebots im Rahmen der Sponsoring-Aktivitäten zu.

Neben dem Ziel, die Mitarbeiter bei der Ausschöpfung und weiteren Steigerung ihres Leistungspotenzials zu unterstützen, ist die Personalarbeit von HUGO BOSS auch darauf ausgelegt, das im Unternehmen verfügbare Know-how durch die zielgerichtete Rekrutierung neuer Mitarbeiter zu maximieren. Dazu positioniert sich HUGO BOSS bei potenziellen Mitarbeitern mithilfe seines digitalen Auftritts, der Organisation von Vorträgen, Trainings und Workshops am Standort Metzingen und des Besuchs von Karrieremessen als **attraktiver Arbeitgeber**. Im Jahr 2017 war HUGO BOSS wieder unter den Top 100 der attraktivsten Arbeitgeber der jährlich stattfindenden Befragung der Institute Universum und trendence vertreten. In der von der Textilwirtschaft durchgeführten Studie „Working in Fashion“ belegte HUGO BOSS den vierten Platz von 3.500 teilnehmenden Unternehmen (2016: Platz 2). Besonders gut war das Abschneiden in den Bereichen **Karrierechancen, Weiterbildungsmöglichkeiten und internationales Arbeiten**.

**HUGO BOSS steigert
Attraktivität als
Arbeitgeber**

Bei der Rekrutierung von Talenten haben digitale Plattformen auch im vergangenen Geschäftsjahr weiter an Bedeutung gewonnen. So verfolgt das Unternehmen einen immer stärkeren **Active-Sourcing-Ansatz**, bei dem Fachkräfte mittels Direktansprache auf sozialen Netzwerken rekrutiert werden. Im vergangenen Jahr konzentrierten sich Neueinstellungen insbesondere auf die Bereiche Retail, IT und Online.

Neben der Einstellung von Berufserfahrenen und Hochschulabsolventen genießt auch die **Ausbildung** einen unverändert hohen Stellenwert. Im vergangenen Jahr befanden sich 75 Auszubildende und dual Studierende im Unternehmen (2016: 82). 29 neue Auszubildende und dual Studierende haben im Jahr 2017 ihre Ausbildung begonnen. Ab dem Jahr 2018 wird das Ausbildungsangebot durch die Ausbildung zum Handelsfachwirt und den Studiengang „Onlinemedien“ erweitert, um den Personalbedarf in den strategisch wichtigen Bereichen Retail, IT und Online auch langfristig zu sichern.

**Erweiterung des
Ausbildungsangebots
geplant**

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

- **Kollektionserstellung erfolgt in drei Prozessschritten Design, Modellentwicklung und technische Produktentwicklung**
- **Beschäftigung eigener Innovations- und Entwicklungsteams an fünf Standorten und Kooperation mit externen Partnern zur Innovationsförderung**
- **Zunehmender Einsatz digitaler Prototypen verkürzt Entwicklungszeiten**

Entwicklungsarbeit ist auf fünf Standorte verteilt

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 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** entwickelt HUGO BOSS den Großteil der Kollektionen. Dabei nutzt das Unternehmen das Technical Center, um innovative Produktionsmethoden zu testen und Versuchsteile herzustellen. Die BOSS Womenswear wird teilweise in einem Designstudio in **New York City** entworfen. Im Kompetenzzentrum in **Coldrerio** liegt die Verantwortung für die Entwicklung der Produktgruppen Hemden, Krawatten und Strickware sowie für das Design und die Entwicklung von Schuhen, Lederaccessoires und Bodywear. An den Standorten in **Morrovalle** und **Scandicci** werden hochwertige Schuhe und Lederaccessoires entwickelt.

Kooperationen fördern Innovationskraft

Zur Innovationsförderung setzt HUGO BOSS verstärkt auf **Kooperationen**. So soll ein möglichst breites Spektrum an Ideen die Innovationskraft bei der Produktentwicklung erhöhen. Beispielsweise hat das Unternehmen in Zusammenarbeit mit einem externen Partner einen Freizeitschuh entwickelt, der ausschließlich aus nachhaltigen und veganen Materialien besteht. 2018 wird dieser Schuh in ausgewählten Stores erhältlich sein.
→ **Nachhaltigkeit**

BOSS Athleisure ist Vorreiter für Innovationen

Eine Jacke mit integrierter Heizfunktion war in der Herbst/Winter-2017-Kollektion erstmals in der Athleisurewear von BOSS erhältlich und unterstreicht die Vorreiterrolle dieses Trageanlasses im Bereich **Innovation und Technologie**. Aufgrund des positiven Kundenfeedbacks und der Weiterentwicklung der Technologie werden mit der Herbst/Winter-2018-Kollektion erstmals auch bei der BOSS Businesswear sowie bei HUGO Jacken mit integrierter Heizfunktion erhältlich sein.

Produktentstehungsprozess bei HUGO BOSS



Die **creative Idee** steht am Anfang des Produktentstehungsprozesses. Unter Berücksichtigung der Markenstrategie und der Markenwerte greift sie globale Mega- und Fashion Trends auf. Die Umsetzung der kreativen Idee in konkrete Kollektionsinhalte berücksichtigt den Abverkaufserfolg der vergangenen Saisons, aber auch marktspezifische Charakteristika wie regionale Kaufkraft, Klima, modische Vorlieben und das jeweilige Marktumfeld. Die Entwicklung bezieht außerdem direktes Kundenfeedback, das beispielsweise durch Fragebögen erhoben wird, mit ein. Damit wird sie unmittelbar am Kundennutzen, das heißt dem Wert, den der Kunde den verschiedenen Elementen eines Produkts beimisst, ausgerichtet. Im Anzugbereich beispielsweise beeinflussen vor allem die Qualität des Oberstoffes, die Verarbeitung und Passform die vom Kunden wahrgenommene Wertigkeit.

Kreativmanagement sammelt Inspiration über unterschiedliche Kanäle

Die kreativen Ideen der Designteams werden in einem zweiten Schritt in der **Modellentwicklung** schnitttechnisch umgesetzt. Anschließend verarbeitet die **technische Produktentwicklung** die Modelle zu Prototypen weiter und testet ihre Eignung im industriellen Produktionsprozess. Dabei verkürzt der zunehmende Einsatz digitaler Prototypen die Entwicklungszeiten. Die hohe Detailschärfe der 3D-Virtualisierung ermöglicht es, Farben, Konturen und das Fallen des Oberstoffes am Körper des Trägers realitätsnah darzustellen. Im Geschäftsjahr 2017 hat das Unternehmen die Produktentwicklung von Hemden, Krawatten, und Strickwaren der Marke HUGO vollständig digitalisiert.

Digitale Prototypen verkürzen Entwicklungszeiten

Nach der Prototypenerstellung folgen die **Anfertigung einer Musterkollektion** und deren Präsentation und Verkauf an die Großhandelskunden. Für den Verkauf der HUGO Menswear Kollektion wurde ein **digitaler Showroom** entwickelt. Mit einem tischgroßen Touchscreen wird die gesamte HUGO Menswear Kollektion digital präsentiert. Neben der Veranschaulichung von Farb- und Styleoptionen ist eine direkte Bestellung der Aufträge möglich. Dadurch entfällt die Entwicklung einer physischen Musterkollektion. Nach dem **Verkauf der Kollektionen** an die Großhandelspartner werden die Kollektionen produziert und an den Großhandel sowie den eigenen Einzelhandel ausgeliefert.

Digitaler Showroom für HUGO Menswear Kollektion

Die **Frühjahr/Sommer-2018-Kollektion** der Marke **BOSS** steht unter dem Motto „Summer of Ease“. Eine gewisse Leichtigkeit wird in der **BOSS Menswear** erzeugt, indem die Kernkompetenz in der Konfektion mit Einflüssen aus dem Sport- und Freizeitbereich verbunden wird. Die neue „Garment-Dyed Collection“ als Teil der Frühjahr/Sommer-2018-Kollektion greift den Trend zu mehr Lässigkeit auf und bietet vielfältige Komponenten an, die als moderner Sommeranzug im Büro oder lässige Einzelteile in der Freizeit getragen werden können. In der **BOSS Womenswear** zeigt sich das Motto in entspannten Silhouetten, die die perfekte Garderobe einer modernen Frau reflektieren.

„Summer of Ease“ ist Motto der BOSS Frühjahr/Sommer-2018-Kollektion

Die **Frühjahr/Sommer-2018-Kollektion** der Marke **HUGO** steht unter dem Motto „Ritualis Spiritualis“ mit einem Fokus auf Voodoo-Kunst, ihren Aussagen sowie Künstlern, deren kreativer Ansatz die Werte von HUGO widerspiegelt. So dienen Fotografien von Jean-Michel Basquiat, in denen Dinge aus anderen, unerwarteten Blickwinkeln betrachtet werden, als Inspiration für die Kollektion. Viele Teile in der Kollektion wirken selbst als Gemälde wie beispielsweise T-Shirts mit künstlerischem Aufdruck des Designers Charles Jeffrey.

„Ritualis Spiritualis“ ist Motto der HUGO Frühjahr/Sommer-2018-Kollektion

Anzahl der Mitarbeiter
in Forschung und
Entwicklung leicht
gestiegen

Anzahl Mitarbeiter F&E zum 31. Dezember

Jahr	Anzahl Mitarbeiter F&E
2017	588
2016	577
2015	573
2014	555
2013	549

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

F&E-Aufwendungen (in Mio. EUR)

F&E-Aufwendungen (in % vom Umsatz)

Jahr	F&E-Aufwendungen (in Mio. EUR)	F&E-Aufwendungen (in % vom Umsatz)
2017	63	2,3
2016	64	2,4
2015	65	2,3
2014	62	2,4
2013	59	2,4

Forschungs- und
Entwicklungsauf-
wendungen leicht unter
Vorjahresniveau

Mit 70% machten die Personalaufwendungen im abgelaufenen Geschäftsjahr den größten Teil der **Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen** aus (2016: 72%). Der Rest entfällt im Wesentlichen auf sonstige betriebliche Aufwendungen. Auch im Jahr 2017 wurde der Großteil der Kosten für Forschung und Entwicklung zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Die produktionsbezogenen Entwicklungsaufwendungen sind darüber hinaus in den Herstellungskosten der Vorräte enthalten. Aufgrund der kurzen Produktlebenszyklen wurden keine Entwicklungskosten als selbsterstellte immaterielle Vermögenswerte aktiviert.

BESCHAFFUNG UND PRODUKTION

- **Ziel der stetigen Verbesserung von Beschaffungs- und Produktionsprozessen**
- **Sorgfältige Lieferantenauswahl und langfristige Partnerschaften ergänzen Produktion in eigenen Werken**
- **Fokus in 2017 auf Digitalisierung und Qualitätssicherung**

Nach wertmäßiger Betrachtung wurden im vergangenen Geschäftsjahr 18% des gesamten **Beschaffungsvolumens** in konzerneigenen Produktionsstätten gefertigt (2016: 20%). Entsprechend entfielen 82% auf Produkte, die von unabhängigen Lieferanten entweder in Lohnfertigung hergestellt oder als Handelsware bezogen wurden (2016: 80%). Der Anstieg des Beschaffungsvolumens in Fremdfertigung resultiert aus der verstärkten Nachfrage nach Casual- und Athleisurewear. In diesem Bereich bezieht HUGO BOSS seine Produkte vorwiegend von unabhängigen Lieferanten.

Rund 18% des Beschaffungsvolumens in eigenen Werken gefertigt

In der Eigenfertigung gewinnt das Unternehmen wichtiges Know-how zur Weiterentwicklung von Produktionstechnologien und Qualitätsstandards. Die vier **konzerneigenen Produktionsstätten** befinden sich in Izmir (Türkei), Metzingen (Deutschland), Radom (Polen) und Morrovalle (Italien). Dabei ist **Izmir** der mit Abstand größte eigene Produktionsstandort. Hier werden vor allem hochwertige Produkte der Businesswear wie Anzüge, Sakkos, Hemden und Mäntel sowie die komplette Damenkonfektion gefertigt. Das Technical Center in **Metzingen** dient dem Unternehmen vor allem zur Entwicklung und Produktion von Prototypen sowie Muster- und Oberstoffversuchsteilen. Daneben trägt der Standort der steigenden Nachfrage nach maßgefertigten „Made to Measure“- und Full-Canvas-Anzügen sowie dem Trend zu personalisierten Produkten Rechnung. In **Radom und Morrovalle** fokussieren sich unternehmenseigene Spezialisten auf die Fertigung hochwertiger Business-Schuhe.

Fokus der Eigenproduktion auf hochwertigen Produkten der Businesswear

HUGO BOSS legt großen Wert auf eine **sorgfältige Lieferantenauswahl** sowie den Aufbau und Erhalt langfristiger strategischer Beziehungen. Dabei ist neben ökonomischen Kriterien die strikte Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards von zentraler Bedeutung. Auch wird die Produktqualität vorab in Testaufträgen umfangreich analysiert. Im vergangenen Jahr bezog HUGO BOSS Fertigwaren von 175 externen Zulieferern (2016: 182), die in 202 Produktionsstätten fertigten (2016: 210). Rohware bezog das Unternehmen von 357 externen Zulieferern (2016: 353), die in 371 Produktionsstätten fertigten (2016: 372). Zur Risikominimierung achtet das Unternehmen auf eine möglichst ausgewogene Verteilung des Beschaffungsvolumens. So entfielen 2017 lediglich 9% des gesamten Beschaffungswerts auf den größten unabhängigen Lieferanten (2016: 9%). → **Nachhaltigkeit, → Risiko- und Chancenbericht**

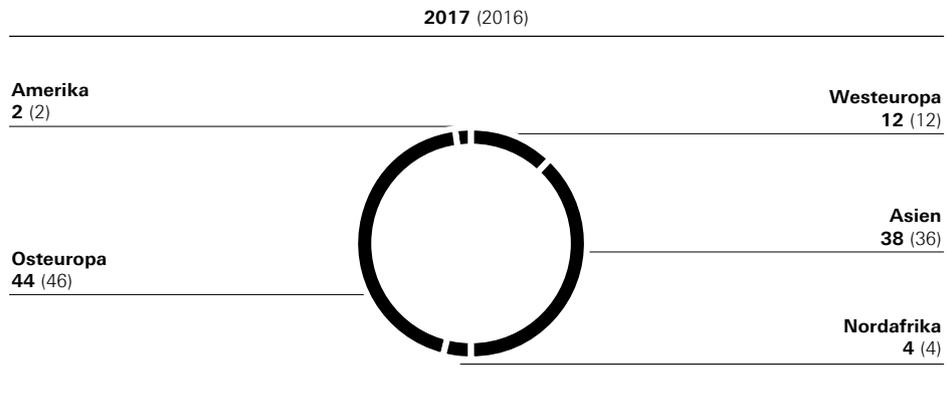
Konsequente Ausrichtung auf strategisch wichtige Partner

Bei der von HUGO BOSS bezogenen **Rohware** handelt es sich hauptsächlich um Oberstoffe sowie um Zutaten wie Innenfutter, Knöpfe, Garne und Reißverschlüsse. Die am häufigsten verwendeten Materialien sind Baumwolle, Wolle und synthetische Fasern. Das Unternehmen kauft den Großteil der benötigten Rohware bei europäischen Lieferanten ein. Die Stoffe werden überwiegend von langjährigen Partnern aus Italien bezogen. Für die in **Lohnfertigung** gefertigten Produkte stellt HUGO BOSS den Lieferanten die zu verarbeitenden

Großteil der Beschaffung von Oberstoffen erfolgt in Europa

Stoffe und Zutaten samt der benötigten Schnittmuster zur Verfügung. Die hauptsächlich in Osteuropa ansässigen Lieferanten fertigen dabei überwiegend Produktgruppen der Businesswear, die ein hohes Maß an Fertigungskompetenz und technischer Ausstattung voraussetzen. Im Bereich der **Handelsware** bezieht der Konzern vor allem Produkte für die Athleisure- und Casualwear. Dabei werden den überwiegend in Asien, Osteuropa und Afrika ansässigen Lieferanten nur die Schnittmuster zur Verfügung gestellt. Die benötigten Oberstoffe und Zutaten beschafft der Lieferant eigenständig.

Regionale Verteilung des Beschaffungs- und Produktionsvolumens (in %)



Standort Izmir ist der größte eigene Produktionsstandort

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

Digitalisierung des Produktionsprozesses in Izmir auf Erfolgskurs

Der eigene Betrieb in Izmir nimmt eine Vorreiterrolle in der Digitalisierung des Produktionsprozesses in der Bekleidungsindustrie ein. Bereits 2015 begann HUGO BOSS die Transformation des Werks hin zu einer „**Smart Factory**“. Im Geschäftsjahr 2017 wurden weitere wichtige Meilensteine erreicht. So sind mittlerweile sämtliche Produktionsmaschinen, Mitarbeiter, Prozesse und Produkte digital vernetzt und die Daten über ein zentrales IT-System auswertbar. Dadurch können unter anderem der Fertigungsgrad eines Produkts sowie weitere Produktionsdaten in Echtzeit nachverfolgt werden. Voraussichtlich Ende 2018 wird es einen vollständigen „digitalen Zwilling“ des Werks geben und somit erstmals möglich sein, den Produktionsprozess noch vor dessen eigentlichem Start zu simulieren. Zudem arbeitet HUGO BOSS daran, technische Defekte von Maschinen sowie etwaige Produktionsfehler noch vor deren Eintritt vorherzusagen zu können.

Vorreiterrolle des Werkes in Izmir beim Thema Digitalisierung

Zahlreiche Auszeichnungen belegen die **Vorreiterrolle des Werks in Izmir** auf dem Weg zur „Smart Factory“. So zeichnete das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen „International Data Corporation“ den Produktionsstandort mit dem ersten Platz in den Kategorien „Internet der Dinge“ und „Big Data und künstliche Intelligenz“ aus. Dabei wurde insbesondere die Vorreiterrolle von HUGO BOSS in der Datenanalyse sowie in der Vorhersage von Produktionsfehlern und Maschinendefekten hervorgehoben.

HUGO BOSS legt höchsten Wert auf die Qualität seiner Produkte. Im Rahmen zahlreicher Initiativen findet ein **kontinuierlicher Qualitätsprüfungs- und -verbesserungsprozess** statt. So tauschen sich Vorstandsmitglieder und Produktverantwortliche im Rahmen monatlicher **Round Tables** sowie regelmäßiger sogenannter **Quality Walks** zu verschiedensten Qualitätsaspekten aus. Ziel der Round Tables ist es, Produkte mit qualitativen Auffälligkeiten zu analysieren und das dabei identifizierte Verbesserungspotenzial für die zukünftige Produktentwicklung zu nutzen. Im Rahmen der Quality Walks werden jeweils einzelne Produktgruppen auf ihre Verarbeitung, Passform, ihr Design, Material und ihre Zutaten mit dem Ziel der Identifikation weiteren Optimierungspotenzials bewertet. Daneben sind **Tragetests** ein wichtiges Instrument, um Produkte unter realen Bedingungen zu testen und direktes Kundenfeedback einzuholen. Die Tests erstrecken sich über mehrere Monate und werden durch regelmäßige Feedbackgespräche begleitet. Auch **Kundenbefragungen** dienen dazu, das Qualitätsverständnis des Unternehmens mit dem der Kunden abzugleichen.

Zahlreiche Maßnahmen zur Qualitätssicherung implementiert

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

Hohe Qualitätsstandards in den Zulieferbetrieben

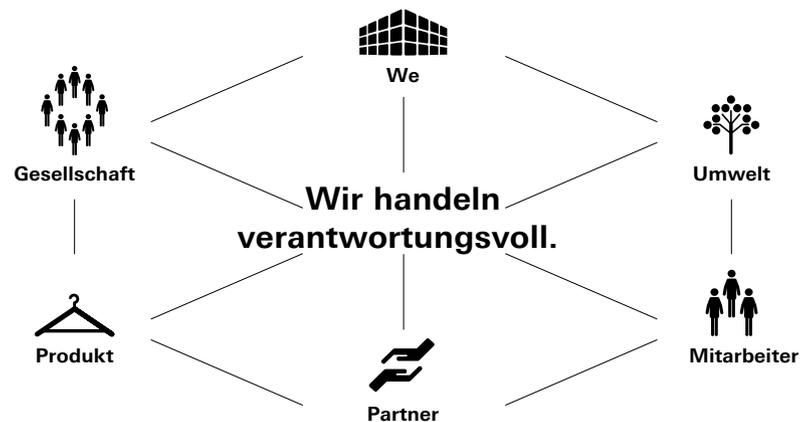
NACHHALTIGKEIT

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

Nachhaltigkeit ist fester Bestandteil der Konzernstrategie

HUGO BOSS hat Nachhaltigkeit als Zusammenspiel von Qualität, Innovation und Verantwortung als festen Bestandteil in seine Konzernstrategie 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 für das Unternehmen, seine Mitarbeiter, Aktionäre, Kunden, Geschäftspartner und die Gesellschaft zu schaffen. Kunden erwarten eine hohe Qualität der Produkte bei gleichzeitiger Einhaltung anspruchsvoller sozialer und ökologischer Standards. HUGO BOSS behandelt diese Erwartungen gleichrangig und schafft so eine wesentliche Voraussetzung für Kundenloyalität und Innovationsfähigkeit.

Verantwortliches Handeln



Erstmalige Aufnahme in den DJSI World unterstreicht Fortschritt bei Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie

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 dienen dabei als Indikatoren zur objektiven Bewertung des erreichten Fortschritts. 2017 wurde HUGO BOSS erstmals in den **Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World** aufgenommen. Bei der Bewertung in den Kategorien Umweltberichterstattung, Arbeitnehmerbedingungen, Produktverantwortung sowie Steuerstrategie hat HUGO BOSS dabei jeweils mit „Industry Best“ abgeschnitten und zählt insgesamt zu den drei besten Unternehmen der Branche. Die Aufnahme in den DJSI World

unterstreicht den Erfolg der Nachhaltigkeitsaktivitäten des Konzerns in den vergangenen Jahren. Nachhaltigkeitsaspekte bilden eine feste Komponente der langfristigen variablen Managementvergütung. → **Vergütungsbericht**

We – „Gemeinsam Werte schaffen“

HUGO BOSS befindet sich in einem regelmäßigen **Dialog mit seinen Stakeholdern**. Deren Interessen und Erwartungen sollen rechtzeitig erkannt, verstanden und bei der Definition und Priorisierung von Aktivitäten berücksichtigt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen auch in das Risiko- und Chancenmanagement ein und helfen bei der Weiterentwicklung der gesetzten ethischen Grundsätze und des HUGO BOSS Verhaltenskodex. → group.hugoboss.com

HUGO BOSS berücksichtigt Interessen der Stakeholder

Im November 2017 trafen sich rund 25 externe Stakeholder mit Unternehmensvertretern und dem Vorstandsvorsitzenden Mark Langer zum **zweiten internationalen Stakeholder-Dialog in Bad Urach**. Die Stakeholder legten ihre Sichtweise zu den Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens dar und tauschten sich mit HUGO BOSS zu den Themenschwerpunkten Kreislaufwirtschaft, Industrie 4.0 und der im Jahr 2017 erfolgten Materialitätsanalyse aus. Der offene Dialog bot wertvolle und konstruktive Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens und soll auch im Jahr 2018 fortgeführt werden.

Konstruktiver Austausch beim zweiten Stakeholder-Dialog

Umwelt – „Natürliche Ressourcen bewahren“

Ziel des Umweltmanagements ist es, die Umweltauswirkungen der eigenen Unternehmens-tätigkeit kontinuierlich zu verringern. Der auf der Unternehmenswebsite veröffentlichte **Umweltleitfaden** von HUGO BOSS beschreibt die Grundsätze des Umweltschutzes in allen relevanten Unternehmensbereichen. Die direkten Einflussmöglichkeiten des Unternehmens reichen dabei vom Bau und Betrieb der Verwaltungs-, Lager- und Produktionsgebäude über den Warentransport bis zum Vertrieb. Mittels energieeffizienter Gebäudekonzepte und Technologien sowie optimierter Transportrouten verringert das Unternehmen seine Emissionen und leistet so einen Beitrag zum Klimaschutz.

Umweltschutz hat für HUGO BOSS eine hohe Priorität

HUGO BOSS arbeitet kontinuierlich an Maßnahmen zur Steigerung der **Energieeffizienz** seiner Gebäude. Bei der Renovierung und dem Neubau von Betriebsgebäuden achtet das Unternehmen darauf, den Energieverbrauch und die damit verbundenen Emissionen über eigene Energieversorgungssysteme und energieeffiziente Technologien zu reduzieren. Auch bei der Entwicklung des neuen Storekonzepts, das im Herbst 2017 eingeführt wurde, fanden Nachhaltigkeitsaspekte wie etwa der Einbau nachhaltiger Materialien, ein modulares Möbelkonzept oder ein effizientes Energiemanagement Berücksichtigung. Im Jahr 2017 wurde zudem erstmals das Energiemanagementsystem sämtlicher eigener Einzelhandelsgeschäfte in Europa nach ISO 50001 zertifiziert.

Eigene Einzelhandelsgeschäfte in Europa erstmals nach ISO 50001 zertifiziert

Bei der **Optimierung der Transportrouten** setzt das Unternehmen zunehmend auf die Nutzung umweltschonender Verkehrsträger. So trägt die Nutzung der Seefrachtrouten von Asien über südeuropäische Häfen oder der Zugstrecke von Asien nach Europa als Alternative zur kombinierten Luft- und Seefracht zur Reduzierung der CO₂-Emissionen bei. Ausführliche Informationen zum Thema CO₂-Emissionen werden im jährlichen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. → group.hugoboss.com

Optimierung von Transportrouten senkt Emissionen

Unternehmenswerte und Verhaltenskodex bilden Basis der Zusammenarbeit	Mitarbeiter – „Eine faire und verantwortungsbewusste Kultur fördern“ HUGO BOSS möchte seine Position im internationalen Wettbewerb um die qualifiziertesten Mitarbeiter weiter ausbauen. Basis der Zusammenarbeit innerhalb einer fairen und wertebasierten Unternehmenskultur sind dabei die Unternehmenswerte und der Verhaltenskodex . Letzterer ist die Grundlage für ein rechtlich und ethisch einwandfreies Verhalten im unternehmerischen Alltag. Dazu gehört die Anerkennung von Vielfalt und Chancengleichheit für alle Mitarbeiter, die bei HUGO BOSS einen hohen Stellenwert genießt. Für das Unternehmen bedeutet dies die Sicherstellung eines diskriminierungsfreien Arbeitsumfelds und der Chancengleichheit für alle Mitarbeiter, unabhängig etwa von Nationalität, Geschlecht, Alter oder möglichen Behinderungen. → Mitarbeiter
Mitarbeiterzufriedenheit erreicht 70%	Bei der Erreichung der Unternehmensziele spielen die Mitarbeiter und deren Zufriedenheit eine zentrale Rolle. Im Jahr 2017 hat Great Place to Work® Deutschland die Mitarbeiterzufriedenheit bei HUGO BOSS erstmals konzernweit gemessen. Bei einer Beteiligungsquote von 66% belief sich die Gesamtzufriedenheit auf 70%. Aufgrund der Ausweitung der Befragung auf alle Konzerngesellschaften ist dieser Wert nicht mit dem Vorjahresergebnis vergleichbar. Die Ergebnisse der Befragung liefern dem Unternehmen wichtige Impulse für die Weiterentwicklung seiner Personalarbeit und der Unternehmenskultur. Sie bilden zudem eine feste Komponente der langfristigen variablen Managementvergütung. → Vergütungsbericht
Kontinuierlicher interner Austausch zum Thema Nachhaltigkeit	HUGO BOSS informiert seine Mitarbeiter regelmäßig über Fortschritte bei der Umsetzung seiner Nachhaltigkeitsstrategie. So bot das Unternehmen im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Thinking Beyond, Acting to the Point“ im Jahr 2017 interessierten Mitarbeitern regelmäßig Einblicke in seine vielfältigen Nachhaltigkeitsaktivitäten und in die Sichtweisen externer Experten. Aufgrund der überaus positiven Resonanz wird das Unternehmen diese Art des offenen und konstruktiven Dialogs auch im kommenden Jahr fortsetzen. Im konzernweiten E-Learning-Programm werden die Mitarbeiter zudem im Rahmen verschiedener Trainings zu Themen wie der Einhaltung der HUGO BOSS Sozialstandards oder der Sicherstellung der Schadstofffreiheit von Produkten sensibilisiert.
Langfristige Partnerschaften mit Zulieferern	Partner – „Verantwortung gemeinsam realisieren“ Für HUGO BOSS und seine Stakeholder ist die Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards in der globalen Lieferkette von zentraler Bedeutung. Das Unternehmen legt großen Wert auf eine sorgfältige Auswahl der Partner , eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und den Aufbau sowie Erhalt langfristiger strategischer Beziehungen. Auch nehmen die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses sowie die Hilfestellung bei der Weiterentwicklung sozialer und ökologischer Kompetenzen eine wichtige Rolle ein.
Lieferanten verpflichten sich zur Einhaltung von Sozialstandards	HUGO BOSS verpflichtet sich und seine Lieferanten zur Einhaltung der HUGO BOSS Sozialstandards , die ein fester Bestandteil der vertraglichen Vereinbarungen sind. Sie basieren auf international anerkannten Standards wie den Kernkonventionen der International Labour Organization (ILO) und beinhalten unter anderem Regeln zur Einhaltung nationaler Gesetze, Arbeitszeitbeschränkungen, menschenwürdiger und sicherer Arbeitsbedingungen, zum Verbot von Kinder-, Zwangsarbeit und Diskriminierung, zur Zahlung angemessener Löhne, zum Anspruch auf Koalitionsfreiheit sowie zur Beachtung des Umweltschutzes. Ihre Einhaltung wird im Rahmen regelmäßiger Audits überprüft. Im Jahr 2017 führte das Unternehmen zudem erstmals Social-Compliance-Trainings bei diversen Lieferanten durch. Diese Maßnahme dient der verstärkten Sensibilisierung für Sozial- und Umweltthemen und soll in den kommenden Jahren weiter ausgebaut werden.

HUGO BOSS verlangt von seinen Lieferanten zudem eine Garantieerklärung zur Einhaltung der sogenannten **Restricted Substances List (RSL)**. Diese regelt die Einhaltung von Gesetzen zur Verwendung von Chemikalien sowie anderer potenziell gesundheitsgefährdender Stoffe und trägt so zur Sicherheit und Qualität der Produkte bei. In akkreditierten Laboren finden regelmäßige Überprüfungen mittels umfangreicher Schadstofftests statt. Im vergangenen Jahr hat HUGO BOSS erstmals eine umfangreiche Übersicht über seine Lieferanten veröffentlicht und so Transparenz in der Lieferkette geschaffen. → group.hugoboss.com

Veröffentlichung von Lieferantenübersicht auf Unternehmenswebsite

HUGO BOSS legt beim Thema Nachhaltigkeit viel Wert auf **Kooperationen** und engagiert sich deshalb in 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. Mit dem Ziel der Einhaltung gemeinsam festgelegter Standards arbeitet das Unternehmen an dem Ausbau der nachhaltigen Gestaltung der Lieferkette. Zudem ist das Unternehmen im Jahr 2017 der Better Cotton Initiative (BCI), der Leather Working Group (LWG) und der Initiative Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC) beigetreten. Ziele dieser Kooperationen sind ein industrieweiter Austausch sowie die gemeinsame Förderung nachhaltiger Handlungsweisen in den Bereichen Baumwolle, Leder und Chemikalienmanagement.

Kooperationen fördern Einhaltung gemeinsamer Standards

Produkt – „Ideen für morgen“

Bei der Entwicklung seiner Produkte stellt HUGO BOSS **höchste Ansprüche** an Material, Qualität und Innovation. Dabei achtet das Unternehmen auch darauf, dass die Produkte gesundheitlich und ökologisch unbedenklich sind und sozialverträglich erzeugt werden. Gemeinsam mit Lieferanten und anderen Stakeholdern entwickelt das Unternehmen innovative Lösungen für den Umwelt- und Tierschutz.

HUGO BOSS stellt höchste Ansprüche an seine Produkte

Nachhaltige Produktentwicklung hat für HUGO BOSS einen besonderen Stellenwert. So ermöglicht beispielsweise der Einsatz von 3D-Virtualisierung in der Designphase eine deutliche Reduktion von Prototypen. Auch durch die zunehmende Auswahl nachhaltiger Materialien, eine kontinuierliche Optimierung des Materialeinsatzes und die Anwendung fortschrittlicher Fertigungstechnologien leistet das Unternehmen einen wichtigen Beitrag zum Umweltschutz. So hat HUGO BOSS im vergangenen Jahr einen ausschließlich aus nachhaltigen und veganen Materialien bestehenden Schuh entwickelt. Ein neuartiges Produktionsverfahren ermöglichte dabei die Materialherstellung aus den Blättern der Ananas als Alternative zu Leder. Der Schuh wird 2018 in ausgewählten Stores erhältlich sein. HUGO BOSS strebt zudem den verstärkten Einsatz wiederverwerteter Materialien bei der Entwicklung seiner Produkte und deren Verpackungen an. Im Jahr 2017 hat HUGO BOSS in diesem Zusammenhang eine sogenannte Circular Design Strategy veröffentlicht. → group.hugoboss.com

HUGO BOSS strebt verstärkten Einsatz von wiederverwerteten Materialien an

HUGO BOSS setzt sich bereits seit vielen Jahren für den **Tier- und Artenschutz** ein und lehnt Tierversuche ebenso wie nicht artgerechte Tierzucht- und Tierhaltungsmethoden ab. Konzernweite Vorgaben regulieren den Einsatz aller tierischen Materialien und verbieten unter anderem die Verwendung von Zuchtpelzen, Angorawolle und Daunen aus Lebendrupf. Das Unternehmen tauscht sich seit vielen Jahren mit Tierschutz- und Verbraucherschutzorganisationen aus. Für den innovativen Ansatz zur Herstellung eines Parkas, bei dem vollständig auf den Einsatz tierischer Materialien verzichtet wurde, ist HUGO BOSS im Jahr 2017 von PETA Deutschland mit dem „Vegan Fashion Award 2017“ ausgezeichnet worden.

PETA verleiht HUGO BOSS den „Vegan Fashion Award“

**Erstmals quantitative
Ziele für die Nutzung
nachhaltiger Baumwolle**

HUGO BOSS setzt seit 2016 das sogenannte **Natural Capital Protocol**, ein Rahmenwerk des Multistakeholder-Forums Natural Capital Coalition, ein. Das Rahmenwerk ermöglicht es, Umweltauswirkungen in monetäre Werte zu übersetzen und damit vergleichbar zu machen. So können in der Wertschöpfungskette die Faktoren mit den größten Auswirkungen identifiziert und basierend darauf Strategien für die Minimierung der Umweltbelastungen entwickelt werden. Der Anbau von Baumwolle in der Rohstoffgewinnung weist die größten Umwelteinflüsse für HUGO BOSS auf. In diesem Zusammenhang hat das Unternehmen Ende 2017 seine Leitlinie für die Nutzung nachhaltiger Baumwolle um quantitative Ziele ergänzt. → group.hugoboss.com

**Corporate-Citizenship-
Strategie zur Förderung
individueller Potenziale**

Gesellschaft – „Perspektiven fördern“

Das übergeordnete Ziel der **Corporate-Citizenship-Strategie** von HUGO BOSS ist die Förderung individueller Erfolgspotenziale. Sie basiert auf den drei Säulen Zugang zu Bildung, berufliche Förderung und kreative Förderung und wird in Projekten und Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette umgesetzt. Dabei werden sowohl ein enger Zusammenhang von Förderzweck und Geschäftstätigkeit des Unternehmens als auch regionale Bedürfnisse an den jeweiligen Standorten berücksichtigt.

**HUGO BOSS
unterstützt den
Zugang zu Bildung**

HUGO BOSS setzt sich auf vielfältige Weise dafür ein, Menschen über den **Zugang zu Bildung** ein selbstbestimmtes und erfolgreiches Leben zu ermöglichen. Neben der Unterstützung junger Menschen bei der Schul- und Hochschulbildung fördert HUGO BOSS berufsqualifizierende Maßnahmen im eigenen Geschäftsumfeld. So leistet das Unternehmen im Rahmen der HUGO BOSS Education Association finanzielle Unterstützung bei der Ausbildung junger Menschen am Standort in Izmir. In einer engen Partnerschaft mit UNICEF fördert das Unternehmen zudem die Initiative „Schulen für Afrika“ sowie Bildungsprogramme in Bangladesch.

**Enge Kooperation
mit Parsons The New
School For Design**

Mit zielgerichteten Maßnahmen setzt sich das Unternehmen für die **berufliche Förderung** ein. So bietet HUGO BOSS in Zusammenarbeit mit der örtlichen Arbeitsagentur am Standort in Izmir ein Programm für Frauen zum Wiedereinstieg in das Berufsleben an. In Partnerschaft mit der renommierten Parsons The New School For Design in New York werden ferner gezielt junge Talente im Bereich Modedesign mittels eines Stipendienprogramms gefördert. Für einen engen Austausch mit den Studenten sorgen zudem regelmäßige Sustainable-Fashion-Workshops, aber auch das Ermöglichen erster Arbeitserfahrungen im Rahmen von Praktika. Im Jahr 2018 wird der Schwerpunkt der Zusammenarbeit auf dem Thema Circular Design liegen.

**Kulturelle Förderung ist
wichtiger Bestandteil
des gesellschaftlichen
Engagements**

Die **Förderung zeitgenössischer Kunst** sieht HUGO BOSS als wichtigen Bestandteil seines gesellschaftlichen Engagements. Sie gibt Menschen neue Impulse, fördert Toleranz und einen innovativen Geist. So kooperiert das Unternehmen mit ausgewählten Museen und renommierten Institutionen in den Bereichen Kunst und Design. In Zusammenarbeit mit dem Rockbund Art Museum in Shanghai fördert das Unternehmen im Rahmen des HUGO BOSS ASIA ART Awards aufstrebende zeitgenössische Künstler aus China und Südostasien. Der Award wurde im Jahr 2017 zum dritten Mal verliehen.

Detaillierte Erläuterungen zur Nachhaltigkeitsstrategie und zu den Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens werden im jährlichen **Nachhaltigkeitsbericht** und auf der Unternehmenswebsite veröffentlicht. → nb2017.hugoboss.com

1	An unsere Aktionäre
29	Konzernprofil
65	Das Geschäftsjahr
139	Konzernabschluss
217	Weitere Angaben

KAPITEL 3 / 65 – 138

Zusammengefasster Lagebericht

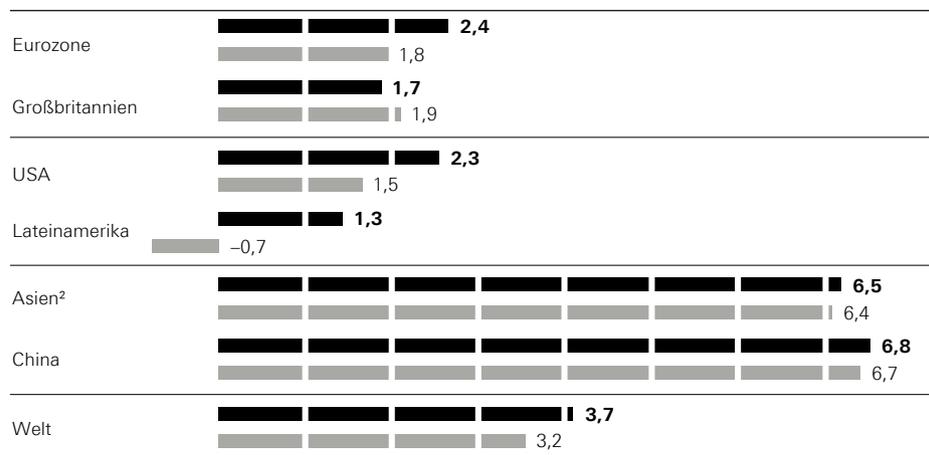
DAS GESCHÄFTS- JAHR

67	Gesamtwirtschaftliche Lage und Branchenentwicklung
70	Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf
72	Konzernertragslage
83	Vermögenslage
85	Finanzlage
90	Vergütungsbericht
103	Rechtliche Angaben
106	Risiko- und Chancenbericht
128	Nachtrags- und Prognosebericht
135	HUGO BOSS AG
138	Gesamtaussage des Vorstands zur wirtschaftlichen Lage und voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE LAGE UND BRANCHENENTWICKLUNG

- **Weltwirtschaft wächst stärker als erwartet**
- **Premium- und Luxusgüterbranche profitiert von anziehendem Tourismus**
- **Deutliche regionale und unternehmensindividuelle Unterschiede prägen Branchenentwicklung**

Wachstum der Weltwirtschaft¹ (in %)



¹ Schätzung IWF. ■ 2017
² Ohne Japan. ■ 2016

Das Wachstum der **Weltwirtschaft** fiel laut Schätzung des IWF im Jahr 2017 mit 3,7% um 30 Basispunkte höher aus als zu Beginn des Jahres erwartet und übertraf auch das im Vorjahr erzielte Wachstum (2016: 3,2%). Die ökonomischen Rahmenbedingungen verbesserten sich im Jahresverlauf stetig. Dabei beschleunigte sich nicht nur das wirtschaftliche Wachstum der Schwellenländer. Auch viele Industrieländer verzeichneten eine starke Konjunkturdynamik. Insbesondere die anziehende Wirtschaftsleistung in China, eine Erholung der Rohstoffpreise sowie die unverändert robusten Finanzmärkte sorgten für eine Verbesserung der Konjunkturindikatoren.

Die Wirtschaft der **Eurozone** legte laut Schätzung des IWF im Jahr 2017 um 2,4% und damit stärker zu als zunächst erwartet (2016: 1,8%). Dabei profitierte sie von der unverändert expansiven Geldpolitik der EZB, dem anhaltend positiven Konsumklima sowie von gesunkenen politischen Risiken. Besser als im Vorjahr und als noch zu Anfang des Jahres erwartet entwickelten sich dabei vor allem Deutschland und Italien. Auch das Wirtschaftswachstum Frankreichs beschleunigte sich gegenüber dem Vorjahr, während Spanien eine leicht geringere Wachstumsrate aufwies. Verglichen mit der Eurozone legte die Wirtschaft in Großbritannien mit 1,7% nur unterdurchschnittlich zu (2016: 1,9%).

**Beschleunigung des
Weltwirtschafts-
wachstums**

**Europäische Wirtschaft
auf Wachstumskurs**

US-Wirtschaft wächst stärker als im Vorjahr

In den **USA** lag das Wirtschaftswachstum laut Schätzung des IWF mit 2,3% über dem Vorjahresniveau und damit im Rahmen der zu Jahresbeginn formulierten Erwartungen (2016: 1,5%). Das Wirtschaftswachstum der USA wurde insbesondere durch das verarbeitende Gewerbe und Erwartungen an die schlussendlich im Dezember verabschiedete Steuerreform getragen. Auch aus der Abschwächung des US-Dollars ergaben sich Wachstumsimpulse. Das Wachstum der kanadischen Wirtschaft beschleunigte sich ebenfalls gegenüber dem Vorjahr. Nach Rückgängen im Vorjahr legte die Wirtschaftsleistung in Lateinamerika laut Schätzungen des IWF um 1,3% zu (2016: -0,7%). So fand insbesondere die Wirtschaft Brasiliens im Jahr 2017 zu Wachstum zurück.

China bleibt Wachstumsmotor der Region Asien

Nach Schätzung des IWF betrug das Wirtschaftswachstum der Schwellen- und Entwicklungsländer **Asiens** im abgelaufenen Geschäftsjahr 6,5% und lag damit erwartungsgemäß leicht über dem Wert des Vorjahres (2016: 6,4%). Damit setzte sich die regional unterschiedliche Entwicklung der Wirtschaft fort. Begünstigt durch eine expansive Kreditvergabe sowie hohe öffentliche Investitionen hat sich das Wirtschaftswachstum in China im Berichtsjahr leicht beschleunigt. So geht der IWF für China von einem erzielten Wachstum von 6,8% aus (2016: 6,7%). Dabei stiegen sowohl die Exporte als auch die Importe deutlich. Auch die Wachstumsraten der kleineren Schwellenländer der Region zogen im Jahresverlauf weiter an. Die japanische Wirtschaft konnte unterstützt von einer expansiven Geldpolitik moderat zulegen.

Branchenwachstum¹ (in %)



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

Positive Branchenentwicklung im Jahr 2017

In einer gemeinsamen Studie schätzen The Business of Fashion und die Unternehmensberatung McKinsey & Company, dass die Umsätze der **globalen Bekleidungsindustrie** im Jahr 2017 um währungsbereinigt 2,5% bis 3,5% gestiegen sind. Wie zu Jahresbeginn erwartet fiel das Wachstum damit leicht höher aus als noch im Vorjahr (2016: 1,5%). Für HUGO BOSS stellt das **gehobene Premiumsegment der Bekleidungsindustrie** den besten Vergleichsmaßstab dar. The Business of Fashion und McKinsey & Company schätzen, dass dieses Segment im Jahr 2017 um währungsbereinigt 3,5% bis 4,5% und damit im Vergleich zur Gesamtbranche wie erwartet leicht überdurchschnittlich gewachsen ist (2016: 3,0% bis 3,5%). Die Umsatzdynamik beruhte vor allem auf höheren Absatzvolumina und weniger auf Preiserhöhungen. Das Wachstum der Weltwirtschaft, eine solide lokale Nachfrage sowie ein wieder anziehendes Geschäft mit Touristen hatten einen positiven Einfluss auf die Branchenkonjunktur. Zudem waren positive Ergebnisse durch die Veränderungen zu beobachten, die viele Unternehmen an ihrem Geschäftsmodell zur Anpassung an die langfristig geringeren Wachstumsaussichten der Branche vorgenommen

hatten. Generell war die Branchenentwicklung jedoch von deutlichen regionalen wie auch unternehmensindividuellen Unterschieden geprägt. So war eine zunehmende Polarisierung zwischen einerseits erfolgreichen und andererseits unter Umsatz- und Profitabilitätsrückgang leidenden Marktteilnehmern zu beobachten.

Laut der Schätzung von The Business of Fashion und McKinsey & Company wuchs die Bekleidungsindustrie in den Industrieländern **Europas** währungsbereinigt um 2% bis 3%, in den aufstrebenden Märkten der Region lag das Wachstum rund zwei Prozentpunkte höher. Das Branchenwachstum war damit insgesamt stärker als noch im Vorjahr. So entwickelte sich insbesondere das Geschäft mit asiatischen Touristen in Ländern wie Großbritannien, Spanien und Frankreich positiv. In Großbritannien wurde das Geschäft dabei durch die Abwertung des britischen Pfunds unterstützt. In Deutschland führte eine nach wie vor schwache lokale Nachfrage nach Bekleidung zu einem leichten Rückgang der Branchenumsätze.

**Tourismus unterstützt
Branchenwachstum in
Europa**

In **Amerika** sah sich die Bekleidungsbranche im Jahr 2017 einem nach wie vor herausfordernden Marktumfeld ausgesetzt. So schätzten The Business of Fashion und McKinsey & Company, dass sich die Branche in Nordamerika zwar besser als noch im Vorjahr, mit währungsbereinigten Zuwächsen von 1% bis 2% aber insgesamt nur unterdurchschnittlich entwickelte. Auf die wirtschaftlich schwierige Lage großer US-amerikanischer Warenhäuser reagierten viele Marktteilnehmer mit einer Einschränkung ihrer Distribution in diesem Vertriebskanal. Zudem sorgte das weiterhin hohe Angebot an rabattierter Ware für eine vergleichsweise schwache Branchenentwicklung. Dagegen entwickelten sich die Märkte Lateinamerikas mit Zuwächsen von 4,5% bis 5,5% deutlich positiver. Einhergehend mit der allgemeinen wirtschaftlichen Erholung führte eine höhere lokale Nachfrage in dieser Region zu einer Beschleunigung des Branchenwachstums.

**Rückläufiges Groß-
handelsgeschäft und
Rabattintensität belasten
Branchenentwicklung in
Nordamerika**

Auch in **Asien** zeigten die Wachstumsraten der Bekleidungsbranche regionale Unterschiede. Laut Schätzung von The Business of Fashion und McKinsey & Company konnten die aufstrebenden Länder der Region im Jahr 2017 währungsbereinigt um 4% bis 5% und damit rund einen Prozentpunkt stärker als die entwickelten Märkte zulegen. Die Branche profitierte dabei insbesondere von einer Erholung der lokalen Nachfrage. In China wirkten sich die Beschleunigung des Wirtschaftswachstums sowie verschärfte Einfuhrkontrollen, die zu einer Verschiebung der Konsumentennachfrage ins Inland führten, positiv auf die Branchenumsätze aus. Daneben sorgten die von vielen Marktteilnehmern vorgenommenen Anpassungen der Preisarchitektur sowie Konsolidierungen der Storenetzwerke für zusätzliche Impulse. Auch das deutlich schwierigere Branchenumfeld in Hongkong und Macau verbesserte sich im Jahresverlauf. In Japan führten eine hohe Nachfrage chinesischer Touristen sowie die Abwertung des Yen zu einer starken Entwicklung der Branchenumsätze.

**China treibt Branchen-
wachstum in Asien**

VERGLEICH DES TATSÄCHLICHEN MIT DEM PROGNOTIZIERTEN GESCHÄFTSVERLAUF

- HUGO BOSS erreicht die für 2017 angestrebten Jahresziele
- Stabilisierung dank in 2016 ergriffener Maßnahmen
- Starke Free-Cashflow-Entwicklung

Strategische Neuausrichtung zeigt erste Erfolge

HUGO BOSS hat seine für das Geschäftsjahr 2017 formulierten Ziele erreicht und in Teilen übertroffen. Der Konzern profitierte dabei von den ersten Ergebnissen seiner im Jahr 2016 beschlossenen **strategischen Neuausrichtung**. Dabei wirkte sich das bereits im Vorfeld initiierte **Maßnahmenprogramm** positiv auf den Geschäftsverlauf aus. So trugen Verbesserungen der Marktposition in den USA und Asien, die Erzielung operativer Kosteneinsparungen sowie die Sicherstellung einer nachhaltig profitablen Ausrichtung des Storenetzes zur Stabilisierung von Umsatz und operativem Ergebnis bei. Schließlich trug die positive **Entwicklung der Weltwirtschaft und Branche** zur Umsatzentwicklung bei. Insbesondere der wirtschaftliche Aufschwung in Asien unterstützte sowohl die Nachfrage vor Ort als auch das Geschäft mit Touristen in der Region Europa.

Konzernumsatz entwickelt sich besser als erwartet

Vor allem dank der **besser als erwarteten Umsatzentwicklung im eigenen Einzelhandel** konkretisierte der Konzern seinen Ausblick mit der Veröffentlichung der Ergebnisse zum dritten Quartal 2017 und erhöhte die Umsatzprognose für 2017.

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

	Ist-Werte 2016	Ursprüngliche Prognose 2017	Angepasste Prognose 2017	Ist-Werte 2017	Veränderung in % 2017 vs. 2016
Konzernumsatz	2.693	Währungsbereinigt stabile Entwicklung	Währungsbereinigter Anstieg im niedrigen einstelligen Prozentbereich ¹	2.733	1 ²
Rohertragsmarge (in %)	66,0	Leichter Anstieg	Leichter Anstieg	66,2	+ 20 bp
EBITDA vor Sondereffekten	493	Veränderung zwischen -3% und +3%	Stabile Entwicklung ¹	491	0
Konzernergebnis	194	Steigerung im niedrigen zweistelligen Prozentbereich	Steigerung im niedrigen zweistelligen Prozentbereich	231	19
Investitionen	157	150 Mio. EUR bis 170 Mio. EUR	130 Mio. EUR bis 150 Mio. EUR ³	128	- 18
Free Cashflow	220	Ungefähr stabiles Niveau gegenüber Vorjahr	Anstieg auf rund 250 Mio. EUR ³	294	33

¹Anpassung der Prognose November 2017.

²Währungsbereinigter Anstieg in Höhe von 3%.

³Anpassung der Prognose August 2017.

Insbesondere in den Kernmärkten Großbritannien, USA und China entwickelte sich der konzerneigene Einzelhandel im Jahresverlauf stärker als zu Beginn des Jahres angenommen. So hat sich vor allem die Umsatzdynamik auf vergleichbarer Fläche in diesen Märkten deutlich verbessert. → **Konzernertragslage, Umsatzlage**

Verbesserte Umsatzdynamik auf vergleichbarer Fläche

Der Konzern konkretisierte im November auch seine Ergebnisprognose auf den Mittelpunkt der ursprünglichen Spanne. Das **operative Ergebnis (EBITDA vor Sondereffekten)** lag im Geschäftsjahr 2017 mit 491 Mio. EUR auf dem Vorjahresniveau und damit im Rahmen der Prognose. Die positive Umsatzentwicklung wurde von Investitionen in die Repositionierung der Marken BOSS und HUGO, in die digitale Transformation des Geschäftsmodells und von negativen Wechselkurseffekten ausgeglichen. → **Konzernertragslage, Ertragslage**

Stabile Entwicklung des EBITDA vor Sondereffekten

Im Zuge der schrittweisen Einführung neuer Storekonzepte für BOSS und HUGO verschob der Konzern einen Teil der ursprünglich für 2017 geplanten Renovierungen eigener Einzelhandelsgeschäfte auf das Jahr 2018. In diesem Zusammenhang passte HUGO BOSS die ursprünglichen Prognosen für Investitionen und den Free Cashflow mit der Ergebnisveröffentlichung zum Halbjahr an. Die **Investitionen** beliefen sich im Geschäftsjahr 2017 schließlich auf 128 Mio. EUR und lagen damit am unteren Ende der angepassten Prognosespanne. Der **Free Cashflow** stieg aufgrund dieses Effekts sowie zeitlicher Verschiebungen im kurzfristigen operativen Nettovermögen, die sich im Jahr 2018 voraussichtlich nicht wiederholen werden, stärker als prognostiziert. Er summierte sich auf 294 Mio. EUR. → **Vermögenslage, Finanzlage**

Geringere Investitionen bedingen höher als erwarteten Free-Cashflow-Anstieg

Die Ziele für das Geschäftsjahr 2018 sind dem Kapitel **Prognosebericht** zu entnehmen.
→ **Nachtrags- und Prognosebericht, Prognosebericht**

KONZERNERTRAGSLAGE

- **Konzerneigener Einzelhandel wächst währungsbereinigt um 5%**
- **Leichter Anstieg der Rohertragsmarge**
- **EBITDA vor Sondereffekten auf Vorjahresniveau**

Umsatzlage

Konzernumsatz steigt währungsbereinigt um 3%

Im Geschäftsjahr 2017 erzielte HUGO BOSS einen **Konzernumsatz** von 2.733 Mio. EUR. Damit lag der Umsatz in Konzernwährung um 1 % über dem Niveau des Vorjahres (2016: 2.693 Mio. EUR). Währungseffekte infolge der Aufwertung des Euros gegenüber den meisten anderen Währungen hatten im Berichtszeitraum einen negativen Einfluss auf die Konzernumsatzentwicklung. So verzeichnete HUGO BOSS im abgelaufenen Geschäftsjahr in lokalen Währungen einen Umsatzanstieg von 3% gegenüber dem Vorjahr.

Umsatz nach Regionen

Umsatz nach Regionen (in Mio. EUR)

	2017	In % des Umsatzes	2016	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungsbereinigte Veränderung in %
Europa ¹	1.681	62	1.660	61	1	2
Amerika	577	21	582	22	-1	1
Asien/Pazifik	396	14	382	14	4	6
Lizenzen	79	3	69	3	14	14
Gesamt	2.733	100	2.693	100	1	3

¹ Inklusiv Naheer Osten und Afrika.

Währungsbereinigtes Umsatzwachstum in allen Regionen

Im Geschäftsjahr 2017 verzeichneten alle drei Regionen währungsbereinigte Umsatzzuwächse. Der Umsatzanstieg in der **Region Europa** inklusive Naheer Osten und Afrika wurde von einer verbesserten lokalen Nachfrage und einem wieder anziehenden Geschäft mit Touristen unterstützt. Davon profitierte vor allem Großbritannien mit einem hohen einstelligen Umsatzzuwachs. Die **Region Amerika** verzeichnete einen leichten Umsatzanstieg. Dabei gleichen Zuwächse in Kanada und Lateinamerika leicht rückläufige Umsätze in den USA aus. Die Umsatzentwicklung in der **Region Asien/Pazifik** profitierte von dem Aufschwung im chinesischen Markt und war hauptsächlich getrieben durch zweistellige Umsatzzuwächse auf dem chinesischen Festland. → **Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente**

Umsatz nach Vertriebskanälen

Umsatz nach Vertriebskanälen (in Mio. EUR)

	2017	In % des Umsatzes	2016	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs- bereinigte Veränderung in %
Konzerneigener Einzelhandel	1.732	63	1.677	62	3	5
DOS	1.103	40	1.078	40	2	5
Outlet	550	20	523	19	5	7
Online	79	3	76	3	5	8
Großhandel	922	34	947	35	-3	-2
Lizenzen	79	3	69	3	14	14
Gesamt	2.733	100	2.693	100	1	3

Die Umsätze im **konzerneigenen Einzelhandel (Retail)** legten im Geschäftsjahr 2017 währungsbereinigt um 5% zu. Alle Vertriebsformate verzeichneten mittlere bis hohe einstellige Zuwächse. Somit stieg auch der Anteil des konzerneigenen Einzelhandels am Konzernumsatz. Auf vergleichbarer Fläche, also unter Einbezug vor dem 31. Dezember 2015 eröffneter oder übernommener Einzelhandelsflächen, lagen die Umsätze im eigenen Einzelhandel in Konzernwährung 1% über dem Niveau der Vergleichsperiode. Währungsbereinigt betrug der Anstieg 3%.

Konzerneigener Einzelhandel wächst währungsbereinigt um 5%

Die Umsätze im **Großhandelskanal** entwickelten sich im Geschäftsjahr 2017 in Berichtswährung und in lokalen Währungen rückläufig. Neben einem geringeren Auftragseingang im Vorordergeschäft verzeichnete auch das Replenishment, mit dem HUGO BOSS auf kurzfristige Nachfragesteigerungen der Handelspartner reagieren kann, niedrigere Umsätze. Folglich verminderte sich der Anteil des Großhandelskanals am Konzernumsatz. Maßgeblich für diese Entwicklung waren die im Vorjahr initiierten Maßnahmen zur Aufwertung der Distribution im amerikanischen Großhandelsgeschäft sowie die dortige rückläufige Nachfrage der Großhandelspartner. Zusätzlich sorgten Übernahmen bisher durch Großhandelspartner geführter Verkaufsflächen für eine Umsatzverschiebung vom Großhandelsgeschäft hin zum konzerneigenen Einzelhandel.

Umsatzrückgang im Großhandelskanal

Der Umsatz im **Lizenzgeschäft** erhöhte sich im Geschäftsjahr 2017 sowohl in Konzernwährung wie auch in lokaler Währung. Der Anteil des Lizenzgeschäfts am Konzernumsatz blieb im Vergleich zum Vorjahr unverändert. Insbesondere die Lizenzeinnahmen für Düfte verzeichneten einen zweistelligen Umsatzanstieg.

Lizenzgeschäft wächst um 14%

Umsatz nach Marken

Umsatz nach Marken (in Mio. EUR)

	2017	In % des Umsatzes	2016	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs- bereinigte Veränderung in %
BOSS	2.336	85	2.313	86	1	3
HUGO	397	15	380	14	4	5
Gesamt	2.733	100	2.693	100	1	3

Umsatzzuwächse bei BOSS und HUGO

Die Kernmarke **BOSS** profitierte insbesondere von zweistelligen Zuwächsen im Athleisure-Angebot, das im Geschäftsjahr 2017 noch unter der Markenlinie BOSS Green vertrieben wurde. Die Umsätze der Businesswear und Casualwear von BOSS lagen in etwa auf Vorjahresniveau. Die Umsätze von **HUGO** konnten insbesondere durch zweistellige Zuwächse in der Casualwear zulegen. Auch die Businesswear entwickelte sich positiv.

Umsatz nach Gender

Umsatz nach Gender (in Mio. EUR)

	2017	In % des Umsatzes	2016	In % des Umsatzes	Veränderung in %	Währungs- bereinigte Veränderung in %
Menswear	2.440	89	2.394	89	2	4
Womenswear	293	11	299	11	-2	-2
Gesamt	2.733	100	2.693	100	1	3

Menswear wächst währungsbereinigt um 4%

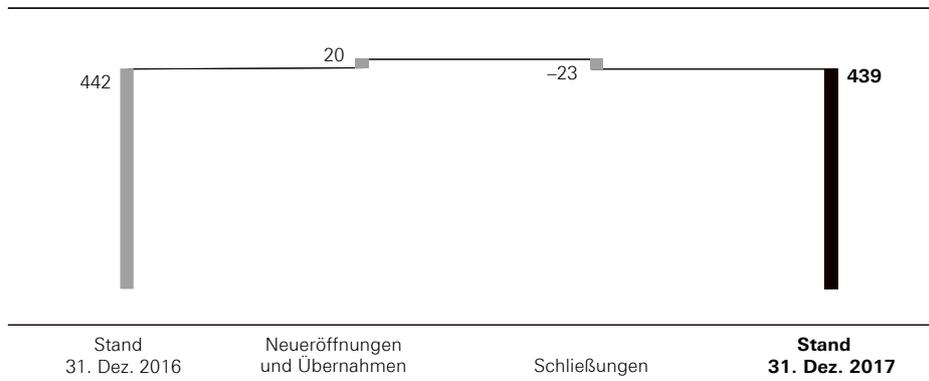
Die **Menswear** profitierte von der positiven Entwicklung der Marken BOSS und HUGO. Der Umsatzrückgang der **Womenswear** ist auf die Marke BOSS zurückzuführen und steht in Zusammenhang mit Veränderungen in der Marketing- und Distributionsstrategie im Zuge der strategischen Neuausrichtung. Zuwächse bei HUGO konnten dies nicht vollständig kompensieren. → **Konzernstrategie**

Anzahl konzerneigener Einzelhandelsgeschäfte

Im Geschäftsjahr 2017 reduzierte sich die Anzahl der konzerneigenen **freistehenden Einzelhandelsgeschäfte** um netto drei auf 439 (2016: 442).

Zahl freistehender Einzelhandelsgeschäfte sinkt leicht

Anzahl konzerneigener freistehender Einzelhandelsgeschäfte

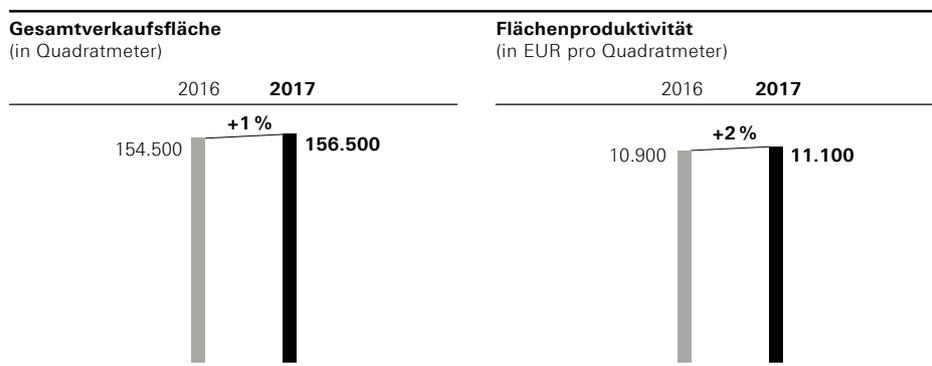


Die **Schließungen** betrafen vor allem die Standorte, die Teil des im Jahr 2016 ergriffenen Maßnahmenplans zur nachhaltig profitablen Ausrichtung des Storenetzes waren. Daneben wurden vereinzelt Stores mit auslaufenden Mietverträgen geschlossen. Dem standen 20 **Neueröffnungen** gegenüber. In einigen Fällen spiegelte dies die Verlagerung von Standorten innerhalb der gleichen Metropolregion wider.

Anzahl konzerneigener Einzelhandelsgeschäfte nach Regionen

2017	Freistehende Geschäfte	Shop-in-Shops	Outlets	Gesamt
Europa	192	351	65	608
Amerika	90	99	50	239
Asien/Pazifik	157	88	47	292
Gesamt	439	538	162	1.139
2016				
Europa	191	354	63	608
Amerika	94	89	49	232
Asien/Pazifik	157	90	37	284
Gesamt	442	533	149	1.124

Unter Einbezug von Shop-in-Shops und Outlets erhöhte sich die Gesamtzahl der im Geschäftsjahr 2017 weltweit durch HUGO BOSS betriebenen **Einzelhandelsgeschäfte** um netto 15 auf 1.139 (2016: 1.124). Zur Flächenexpansion trugen dabei die Regionen Amerika und Asien/Pazifik bei.



**Flächenproduktivität
steigt um 2 %**

Die **Gesamtverkaufsfläche** der eigenen Einzelhandelsgeschäfte stieg um 1 % auf rund 156.500 Quadratmeter (31. Dezember 2016: 154.500 Quadratmeter). Im Geschäftsjahr 2017 stieg die **Flächenproduktivität** im konzern-eigenen Einzelhandel somit um 2 % auf rund 11.100 EUR pro Quadratmeter (2016: 10.900 EUR pro Quadratmeter).

Ertragslage

Gewinn- und Verlustrechnung (in Mio. EUR)

	2017	In % des Umsatzes	2016	In % des Umsatzes	Veränderung in %
Umsatzerlöse	2.733	100,0	2.693	100,0	1
Umsatzkosten	-925	-33,8	-916	-34,0	-1
Rohhertrag	1.808	66,2	1.777	66,0	2
Vertriebs- und Marketingaufwendungen	-1.195	-43,7	-1.175	-43,6	-2
Verwaltungsaufwendungen	-280	-10,3	-272	-10,1	-3
Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge	8	0,3	-67	-2,5	<-100
EBIT	341	12,5	263	9,8	29
Finanzergebnis	-10	-0,4	-8	-0,3	-24
Ergebnis vor Ertragsteuern	331	12,1	255	9,5	30
Ertragsteuern	-100	-3,6	-61	-2,3	-61
Konzernergebnis	231	8,5	194	7,2	19
Ergebnis je Aktie (in EUR)¹	3,35		2,80		19
EBITDA	499	18,3	433	16,1	16
EBITDA-relevante Sondereffekte	8	0,3	-60	-2,2	<-100
EBITDA vor Sondereffekten	491	18,0	493	18,3	0
Ertragsteuerquote in %	30		24		

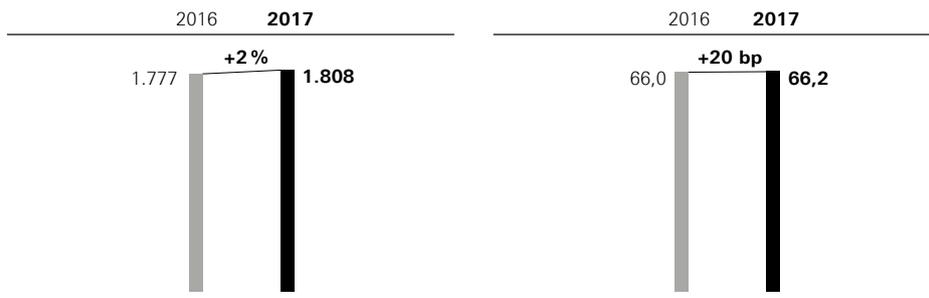
¹ Verwässertes und unverwässertes Ergebnis je Aktie.

Die **Rohertragsmarge** lag mit 66,2% im Geschäftsjahr 2017 um 20 Basispunkte über dem Niveau des Vorjahres. Positive Effekte aufgrund des steigenden Umsatzanteils im konzernerzogenen Einzelhandel, in dem HUGO BOSS eine höhere Rohertragsmarge als im Großhandelskanal erzielt, wurden durch negative Translationseffekte im Zusammenhang mit der Aufwertung des Euros teilweise kompensiert.

Leichter Anstieg der Rohertragsmarge

Entwicklung Rohertrag und Rohertragsmarge
(Rohertrag in Mio. EUR)

(Rohertragsmarge in %)



Die **Vertriebs- und Marketingaufwendungen** lagen im Geschäftsjahr 2017 leicht über dem Wert des Vorjahres. Auch in Relation zum Umsatz erhöhten sie sich leicht von 43,6% auf 43,7%. Die verringerte Expansionstätigkeit sowie positive Effekte aus der Nachverhandlung von Mietverträgen im eigenen Einzelhandel im Vorjahr begrenzten jedoch den Anstieg der Vertriebsaufwendungen auf 1%. Im Verhältnis zum Umsatz lagen diese mit 34,0% unter dem Niveau des Vorjahres (2016: 34,2%). Im Zusammenhang mit der Repositionierung der Marken BOSS und HUGO erhöhten sich die Marketingaufwendungen um 3% gegenüber dem Vorjahreszeitraum und lagen im Verhältnis zum Umsatz mit 6,8% leicht über dem Wert des Vorjahres (2016: 6,7%). Die Aufwendungen für Logistik stiegen im Vorjahresvergleich um 10% und lagen relativ zum Umsatz mit 3,0% über dem Vorjahresniveau (2016: 2,8%). Ursächlich hierfür waren im Wesentlichen höhere Aufwendungen im Zuge des Ausbaus und der Anbindung des Lagerstandortes in den USA an das konzernweite ERP-System sowie die positive Entwicklung des Onlinegeschäfts, die zu höheren Personal- und sonstigen Aufwendungen führte → **Konzernanhang, Textziffer 2**

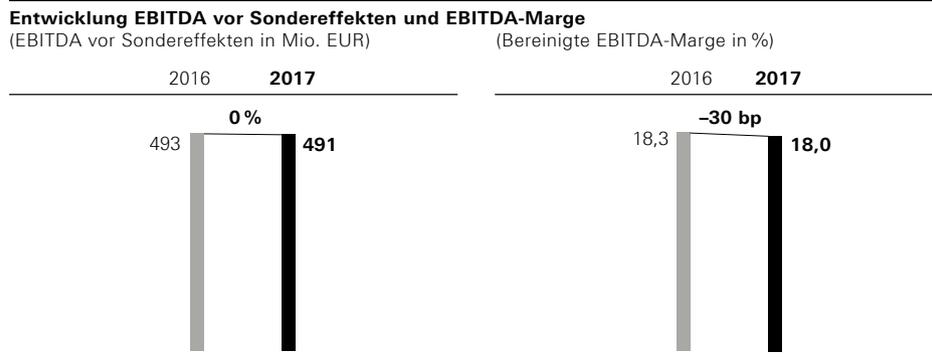
Anstieg der Marketingaufwendungen im Zuge der Repositionierung von BOSS und HUGO

Das unverändert konsequente Kostenmanagement begrenzte den Anstieg der **Verwaltungsaufwendungen** im abgelaufenen Geschäftsjahr. Der Anstieg der Aufwendungen der allgemeinen Verwaltung um 5% ist hauptsächlich auf höhere Abschreibungen im Zusammenhang mit Investitionen in die IT-Infrastruktur sowie höhere Personalaufwendungen in diesem Bereich zurückzuführen. Im Verhältnis zum Umsatz lagen diese mit 8,0% über dem Niveau des Vergleichszeitraums (2016: 7,7%). Die im Rahmen der Kollektionserstellung anfallenden Forschungs- und Entwicklungskosten sanken im Vorjahresvergleich um 2% und lagen im Verhältnis zum Umsatz mit 2,3% leicht unter dem Vorjahresniveau (2016: 2,4%). → **Konzernanhang, Textziffer 3**

Konsequentes Kostenmanagement begrenzt Anstieg des Verwaltungsaufwands

Sonstige betriebliche Erträge haben positiven Ergebniseffekt

Der sich aus den **sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträgen** ergebende Nettoertrag belief sich auf 8 Mio. EUR (2016: Nettoaufwand in Höhe von 67 Mio. EUR). Dabei entfiel ein Ertrag von 15 Mio. EUR auf im Vorjahr im Zusammenhang mit den beschlossenen Storeschließungen gebildete Rückstellungen, die in diesem Umfang nicht genutzt wurden. Das Unternehmen konnte im Vergleich zur ursprünglichen Planung günstigere Konditionen bei der vorzeitigen Beendigung von Mietverträgen erzielen. Daneben konnten die Mietkonditionen einzelner Stores im Rahmen der Schließungsverhandlungen so verbessert werden, dass diese Stores entgegen der ursprünglichen Planung weiterbetrieben werden. Im Geschäftsjahr 2016 belief sich der in diesem Zusammenhang erfasste Aufwand auf 48 Mio. EUR. Im Geschäftsjahr 2017 ergaben sich sonstige betriebliche Aufwendungen in Höhe von 7 Mio. EUR aus organisatorischen Änderungen in den Regionen (2016: 8 Mio. EUR). → **Konzernanhang, Textziffer 4**



Stabile Entwicklung des EBITDA vor Sondereffekten

Das **EBITDA vor Sondereffekten** entwickelte sich im Geschäftsjahr stabil. Der Anstieg des Rohertrags wurde durch die höheren operativen Aufwendungen ausgeglichen. Währungseffekte wirkten sich dabei negativ aus. Das **EBIT** und das **EBITDA** legten hingegen zweistellig zu. Mit 18,0% lag die **bereinigte EBITDA-Marge** um 30 Basispunkte unter dem Vorjahresniveau (2016: 18,3%). Die **Abschreibungen** lagen aufgrund der geringeren Investitionstätigkeit sowie niedrigerer Wertminderungen auf Sachanlagen für eigene Einzelhandelsgeschäfte mit 159 Mio. EUR um 6% unter dem Niveau der Vergleichsperiode (2016: 169 Mio. EUR).

Negative Wechselkursentwicklungen belasten das Finanzergebnis

Das **Finanzergebnis** als Nettoaufwand der Positionen Zinsergebnis und übrige Finanzposten erhöhte sich im Geschäftsjahr 2017 hauptsächlich aufgrund negativer Wechselkursentwicklungen. → **Konzernanhang, Textziffer 5**

Erhöhte Konzernsteuerquote im Jahr 2017

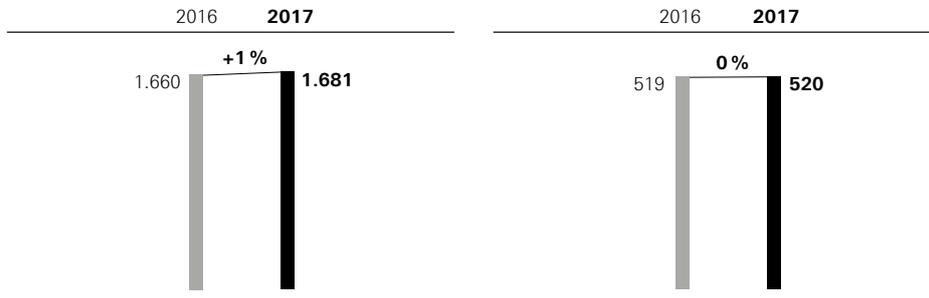
Im Geschäftsjahr 2017 erhöhte sich die **Konzernsteuerquote** auf 30% (2016: 24%). Ursächlich hierfür war ein einmaliger nicht zahlungswirksamer steuerlicher Aufwand im Zusammenhang mit der beschlossenen Steuerreform in den USA. Dieser resultierte aus der Neubewertung aktiver latenter Steuern. Zusätzlich trugen steuergesetzliche Änderungen in Deutschland zu dem Anstieg bei. Das **Konzernergebnis** stieg im Geschäftsjahr 2017 dennoch im zweistelligen Prozentbereich. → **Konzernanhang, Textziffer 6**

Umsatz- und Ertragsentwicklung der Geschäftssegmente

Europa

Entwicklung Umsatz und Ergebnis Europa (Umsatz in Mio. EUR)

(Segmentergebnis in Mio. EUR)



Der Umsatz in der Region Europa inklusive Naher Osten und Afrika erhöhte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr währungsbereinigt um 2%. Der **konzerneigene Einzelhandel** verzeichnete im abgelaufenen Geschäftsjahr einen Umsatzanstieg von 2% in Berichtswährung auf 975 Mio. EUR (2016: 957 Mio. EUR). Dies entspricht einem Anstieg von 4% in lokalen Währungen. Auf flächen- und währungsbereinigter Basis stiegen die Umsätze dabei im niedrigen einstelligen Prozentbereich. Der Umsatz mit Kunden des **Großhandels** erhöhte sich leicht auf 706 Mio. EUR (2016: 703 Mio. EUR). Währungsbereinigt stieg der Umsatz um 1%.

Umsatz steigt in beiden Vertriebskanälen

In **Deutschland** lag der Umsatz mit 448 Mio. EUR auf Vorjahresniveau (2016: 448 Mio. EUR). Sowohl im konzerneigenen Einzelhandel als auch im Großhandelsgeschäft entwickelten sich die Umsätze stabil. In **Großbritannien** verzeichneten beide Vertriebskanäle Umsatzzuwächse. So lag der Umsatz in Berichtswährung dort mit insgesamt 325 Mio. EUR um 2% über dem Wert des Vorjahres (2016: 317 Mio. EUR). In lokaler Währung erzielte der Markt dank einer soliden lokalen Nachfrage und einem robusten Geschäft mit Touristen einen deutlichen Umsatzanstieg von 9%. In **Frankreich** lag der Umsatz mit 165 Mio. EUR um 5% unter dem Vorjahresniveau (2016: 173 Mio. EUR). Eine stabile Umsatzentwicklung im konzerneigenen Einzelhandel konnte die rückläufige Entwicklung des Großhandelsgeschäfts in diesem Markt nicht kompensieren. In den **Beneluxstaaten** lagen die Umsätze mit 134 Mio. EUR um 3% über dem Niveau des Vorjahres (2016: 131 Mio. EUR). Beide Vertriebskanäle trugen zu dem Anstieg bei.

Erneut deutliche Umsatzzuwächse im Kernmarkt Großbritannien

Das **Segmentergebnis** der Region Europa lag mit 520 Mio. EUR leicht über dem Niveau des Vorjahres (2016: 519 Mio. EUR). Der Umsatzanstieg wurde durch höhere Marketingausgaben und höhere Aufwendungen im konzerneigenen Einzelhandel nahezu ausgeglichen. Die bereinigte EBITDA-Marge lag mit 30,9% um 30 Basispunkte unter dem Vorjahresniveau (2016: 31,2%). → **Konzernanhang, Textziffer 25**

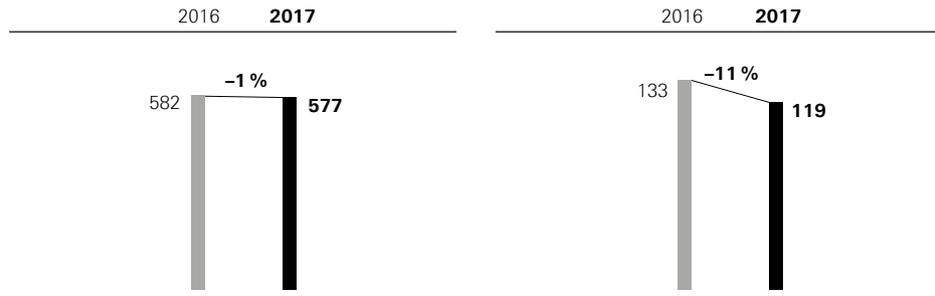
Stabile Entwicklung des Segmentergebnisses

Amerika

Entwicklung Umsatz und Ergebnis Amerika

(Umsatz in Mio. EUR)

(Segmentergebnis in Mio. EUR)



Währungsbereinigter Umsatzanstieg von 7% im konzerneigenen Einzelhandel

In der Region Amerika stieg der Umsatz in lokaler Währung um 1%. Der Umsatz im **konzerneigenen Einzelhandel** erhöhte sich dabei um 5% auf 392 Mio. EUR (2016: 374 Mio. EUR). Dies entspricht einem währungsbereinigten Anstieg von 7%. Auch auf flächen- und währungsbereinigter Basis verzeichnete die Region einen Umsatzanstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich. Im **Großhandelskanal** wurden im Geschäftsjahr 2017 185 Mio. EUR und damit 11% weniger als im Vorjahr umgesetzt (2016: 208 Mio. EUR). In Konzernwährung entspricht dies einem Rückgang um 10%. Eine selektivere Distribution, insbesondere der Kernmarke BOSS, eine rückläufige Nachfrage der Großhandelspartner und die Übernahme einzelner Shop-in-Shops trugen zu dieser Entwicklung bei.

Eigener Einzelhandel in den USA wächst in 2017

In den **USA** sank der Umsatz um 4% in Berichtswährung und um 1% in lokaler Währung auf 423 Mio. EUR (2016: 440 Mio. EUR). Maßgeblich für diese Entwicklung waren Rückgänge der mit Großhandelspartnern erzielten Umsätze im hohen einstelligen Prozentbereich. Umsatzzuwächse im konzerneigenen Einzelhandel konnten dies nicht vollständig kompensieren. Aufgrund von Zuwächsen im konzerneigenen Einzelhandel lagen die Umsätze in **Kanada** mit 84 Mio. EUR um 12% in Berichtswährung über dem Niveau des Vorjahres (2016: 75 Mio. EUR). Währungsbereinigt stieg der Umsatz um 13%. Die Übernahme von Shop-in-Shops führte dabei zu einer Umsatzverschiebung zwischen den Vertriebskanälen. So verzeichnete der Großhandelskanal in diesem Markt Umsatzrückgänge. In **Lateinamerika** stiegen die Umsätze in Berichtswährung um 4% auf 70 Mio. EUR (2016: 67 Mio. EUR). Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzwachstum von 6%. Während der Umsatz im eigenen Einzelhandel in diesem Markt zulegen, entwickelte sich das Großhandelsgeschäft stabil.

Rückgang des Segmentergebnisses

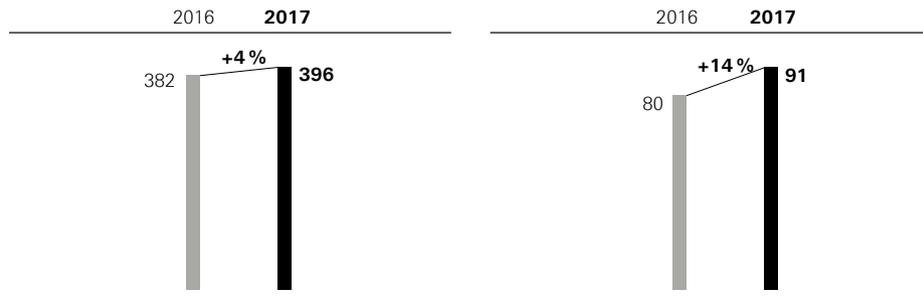
Das **Segmentergebnis** der Region Amerika lag mit 119 Mio. EUR um 11% unter dem Niveau des Vorjahres (2016: 133 Mio. EUR). Ursächlich hierfür waren die rückläufige Umsatzentwicklung im Großhandelsgeschäft, ein Anstieg der operativen Aufwendungen sowie negative Währungseffekte. Die bereinigte EBITDA-Marge lag in dieser Region mit 20,6% um 230 Basispunkte unter der des Vorjahres (2016: 22,9%).

Asien/Pazifik

Entwicklung Umsatz und Ergebnis Asien/Pazifik

Umsatz in Mio. EUR)

(Segmentergebnis in Mio. EUR)



Der Umsatz in der Region Asien/Pazifik stieg im abgelaufenen Geschäftsjahr währungs- bereinigt um 6%. Im **konzerneigenen Einzelhandel** verzeichnete die Region einen Umsatzanstieg in Berichtswährung von 5% auf 364 Mio. EUR (2016: 347 Mio. EUR). In lokalen Währungen entspricht dies einem Wachstum von 8% gegenüber dem Vorjahr. Auf flächen- und währungsbereinigter Basis stiegen die Umsätze im mittleren einstelligen Prozentbereich. Der Umsatz mit Kunden des **Großhandels** lag hingegen in Konzern- währung und in lokaler Währung mit 31 Mio. EUR um 11% beziehungsweise 10% unter dem Vorjahresniveau (2016: 35 Mio. EUR). Im Vorjahr erfolgte Übernahmen bisher durch Großhandelspartner geführter Verkaufsflächen trugen wesentlich zu dieser Entwicklung bei.

Konzerneigener Einzel- handel legt währungs- bereinigt um 8% zu

In **China** lagen die Umsätze mit 221 Mio. EUR um 5% über dem Niveau des Vorjahres (2016: 211 Mio. EUR). Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzanstieg von 8%. Das Geschäft auf dem chinesischen Festland entwickelte sich dabei besser als das in Hongkong und Macau. In **Ozeanien** lag der Umsatz in Konzernwährung mit 61 Mio. EUR um 1% über dem Niveau des Vorjahres (2016: 60 Mio. EUR). In lokaler Währung entwickelte sich der Markt stabil. Aufgrund eines starken Geschäfts mit Touristen lag der Umsatz in **Japan** mit 49 Mio. EUR 4% über dem Niveau des Vorjahres (2016: 47 Mio. EUR). Dies entspricht einem währungsbereinigten Umsatzanstieg von 9%.

China und Japan die am stärksten wachsenden Märkte in der Region

Das **Segmentergebnis** der Region Asien/Pazifik lag mit 91 Mio. EUR um 14% über dem Niveau des Vorjahres (2016: 80 Mio. EUR). Die positive Umsatzentwicklung, eine im Vergleich zum Vorjahr geringere Rabattintensität sowie ein nur moderater Anstieg der operativen Aufwendungen trugen maßgeblich zu dieser Entwicklung bei. Negative Währungseffekte belasteten jedoch das Segmentergebnis. Ohne diese wäre der Ergebnisanstieg noch höher ausgefallen. Die bereinigte EBITDA-Marge in dieser Region lag mit 23,0% um 220 Basispunkte über dem Vorjahresniveau (2016: 20,8%).

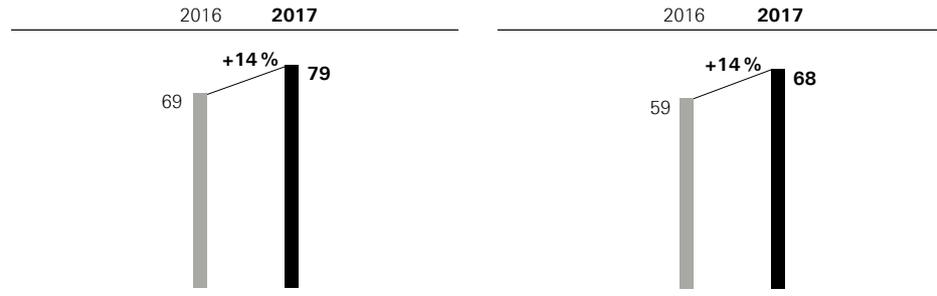
Positive Entwicklung des Segmentergebnisses

Lizenzen

Entwicklung Umsatz und Ergebnis Lizenzen

(Umsatz in Mio. EUR)

(Segmentergebnis in Mio. EUR)



**Lizenzgeschäft wächst um
14% im Umsatz und Ergebnis**

Das **Lizenzgeschäft** entwickelte sich im Geschäftsjahr 2017 positiv.

→ **Konzernertragslage, Umsatz nach Vertriebskanälen**

Aufgrund zweistelliger Umsatzzuwächse lag das **Segmentergebnis** mit 68 Mio. EUR um 14% über dem Niveau des Vorjahres (2016: 59 Mio. EUR).

VERMÖGENSLAGE

- **Eigenkapitalquote steigt auf 53%**
- **Konsequentes Management reduziert Vorratsvermögen**
- **Deutlicher Rückgang des kurzfristigen operativen Nettovermögens**

Bilanzstruktur zum 31. Dezember (in %)

Aktiva	2017	2016	2016	2017	Passiva
Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	32	33	49	53	Eigenkapital
Vorräte	31	31	13	11	Rückstellungen und latente Steuern
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	12	13	15	16	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
Sonstige Vermögenswerte	18	18	11	12	Sonstige Verbindlichkeiten
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	7	5	12	8	Finanzverbindlichkeiten
(in Mio. EUR)	1.720	1.799	1.799	1.720	

Die **Bilanzsumme** reduzierte sich um 4% gegenüber dem Vorjahr. Dies ist insbesondere auf einen Rückgang des **Anlagevermögens** zurückzuführen. Aufgrund geringerer Investitionen in das Netzwerk eigener Einzelhandelsgeschäfte und Wertminderungen auf deren Sachanlagen ging dieser Bilanzposten um 9% zurück. → **Finanzlage, Investitionen**

Rückgang des Anlagevermögens aufgrund geringerer Investitionen

Der **Anteil der kurzfristigen Vermögenswerte** lag mit 61% über dem Niveau des Vorjahres (31. Dezember 2016: 58%). Entsprechend sank der **Anteil der langfristigen Vermögenswerte** zum 31. Dezember 2017 auf 39% (31. Dezember 2016: 42%). Die **Eigenkapitalquote** erhöhte sich und lag zum Jahresende bei 53% (31. Dezember 2016: 49%). → **Konzernabschluss, Konzernbilanz**

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

	2017	2016	Veränderung in %	Währungs- bereinigte Veränderung in %
Vorräte	537	568	-5	-1
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	208	228	-9	-6
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	286	272	5	9
Kurzfristiges operatives Nettovermögen	459	524	-13	-8

Aufgrund eines konsequenten Vorratsmanagements reduzierten sich die **Vorräte** gegenüber dem Vorjahr. Maßgeblich für die Entwicklung der **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** waren rückläufige Umsätze im Großhandelskanal sowie das unverändert strikte Forderungsmanagement. Die **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen** lagen aufgrund zeitlicher Verschiebungen im Rechnungseingang über dem Vorjahreswert.

**Positive Entwicklung
des kurzfristigen operativen
Nettovermögens**

Das **kurzfristige operative Nettovermögen (Trade Net Working Capital)** lag damit in Berichtswährung um 13% und in lokalen Währungen um 8% unter dem Vorjahreswert. Der gleitende Durchschnitt des **kurzfristigen operativen Nettovermögens im Verhältnis zum Umsatz** auf Basis der letzten vier Quartale verbesserte sich um 120 Basispunkte und lag zum Jahresende bei 18,6% (2016: 19,8%).

Der Rückgang der **sonstigen Vermögenswerte** ist hauptsächlich auf einen Rückgang der aktiven latenten Steuern insbesondere aufgrund geringerer temporärer Differenzen zurückzuführen. Ein wesentlicher Teil davon resultierte aus der Neubewertung aktiver latenter Steuern im Zusammenhang mit der beschlossenen Steuerreform in den USA. Daneben trug die Nutzung steuerlicher Verlustvorträge zu dem Rückgang bei. → **Konzernanhang, Textziffer 6**

Der Rückgang des Postens **Rückstellungen und passive latente Steuern** ergibt sich im Wesentlichen aus dem Verbrauch und der Auflösung der Rückstellung, die im Vorjahr in Zusammenhang mit der Entscheidung, weltweit rund 20 freistehende Einzelhandelsgeschäfte vorzeitig zu schließen, gebildet wurde. Die **sonstigen Verbindlichkeiten** lagen in etwa auf Vorjahresniveau. → **Konzernanhang, Textziffern 17 und 20**

**Geringere Verschuldung
zum Bilanzstichtag**

Die Summe der **kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten** reduzierte sich zum Bilanzstichtag um 38% auf 132 Mio. EUR (31. Dezember 2016: 211 Mio. EUR). Wesentlicher Treiber hierbei war ein höherer Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit. → **Finanzlage, Kapitalstruktur und Finanzierung**

FINANZLAGE

- **Free Cashflow steigt auf 294 Mio. EUR**
- **Deutliche Reduzierung der Nettoverschuldung**
- **Fokus der Investitionen auf eigenem Einzelhandel und IT-Infrastruktur**

Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

Das **konzernweite Finanzmanagement** wird zentral durch die Konzern-Treasury-Abteilung gesteuert. Zu den verfolgten Zielen gehören die Sicherung der finanziellen Flexibilität und Stabilität, die Sicherung der konzernweiten Liquidität sowie die Steuerung finanzieller Risiken. Dabei umfasst das konzernweite Finanzmanagement neben der Konzernfinanzierung das Cash- und Liquiditätsmanagement, das Management von Marktpreisrisiken sowie das Management von Kontrahentenrisiken.

**Zentrale Steuerung
des konzernweiten
Finanzmanagements**

Im Rahmen der **Konzernfinanzierung** werden bei der Auswahl der Finanzierungsinstrumente Faktoren wie die Marktkapazität, Finanzierungskosten, Investorendiversifikation, Flexibilität, Kreditauflagen und Fälligkeiten berücksichtigt. Externe Kredite zur Konzernfinanzierung werden im Rahmen eines **„Inhouse-Bank“-Konzepts** zentral und hauptsächlich in der Konzernwährung Euro aufgenommen. So können Größenvorteile genutzt und Kapitalkosten minimiert werden. Bei Finanzierungsbedarf der Konzerngesellschaften werden diesen finanzielle Mittel über konzerninterne Darlehen zur Verfügung gestellt. Die Darlehen werden in der Landeswährung der jeweiligen Konzerngesellschaft begeben. Dabei wird zwischen operativen Darlehen entsprechend dem Charakter eines Kontokorrentkredits und Finanzierungsdarlehen für Konzerngesellschaften mit erhöhtem und längerfristigem Finanzierungsbedarf unterschieden.

**„Inhouse-Bank“-Konzept
reduziert Kapitalkosten**

Im Zuge des **Cash- und Liquiditätsmanagements** optimiert und zentralisiert die Konzern-Treasury-Abteilung Zahlungsströme und sichert die konzernweite Liquidität. Die wichtigste Liquiditätsquelle des Konzerns stellen dabei die Mittelzuflüsse aus seiner operativen Geschäftstätigkeit dar. Im Rahmen eines Cash-Pooling-Verfahrens werden mithilfe effizienter Cash-Management-Systeme Liquiditätsüberschüsse einzelner Konzerngesellschaften genutzt, um den Finanzbedarf anderer zu decken. Dieser konzerninterne Finanzausgleich reduziert den externen Finanzierungsbedarf und senkt so den Nettozinsaufwand. Für verbleibende Liquiditätsüberschüsse erfolgt eine kurzfristige Anlage hauptsächlich in Geldmarktfonds.

**Cash-Pooling
senkt externen
Finanzierungsbedarf**

Ziel des **Managements von Marktpreisrisiken** ist es, die Auswirkungen von Zins- und Währungsschwankungen auf den Cashflow zu begrenzen. Zu Sicherungszwecken setzt der Konzern neben Kassageschäften auch derivative Finanzinstrumente, beispielsweise in Form von Zinsswaps, ein. → **Risikobericht, Bedeutende finanzielle Risiken**

**Einsatz von Derivaten
reduziert finanzielle
Risiken**

Zentrales Management des Kontrahentenrisikos

Das Kontrahentenrisiko entsteht im Wesentlichen bei der Anlage liquider Mittel im Rahmen des Cash- und Liquiditätsmanagements sowie beim Abschluss derivativer Finanzinstrumente im Rahmen des Zins- und Währungsmanagements. Beim **Management des Kontrahentenrisikos** achtet der Konzern neben einer möglichst breiten Streuung der Volumina darauf, Finanzinstrumente generell nur mit Kontrahenten sehr guter Bonität abzuschließen.

Kapitalstruktur und Finanzierung

Konsortialkredit sichert langfristig finanzielle Flexibilität

HUGO BOSS sichert seine finanzielle Flexibilität durch einen revolvingenden **Konsortialkredit** in Höhe von 450 Mio. EUR. Der Konzern hat im abgelaufenen Geschäftsjahr auch die zweite Verlängerungsoption dieses Kredits ausgeübt und sich die vorteilhaften Konditionen bis Oktober 2022 gesichert.

Finanzierungsstärke übertrifft Anforderungen in Covenants deutlich

Der Konsortialkreditvertrag enthält eine marktübliche Vereinbarung zur Einhaltung der Kennziffer (Covenant) der **Finanzierungsstärke**, die als Verhältnis von Nettoverschuldung zu operativem Gewinn (EBITDA vor Sondereffekten) definiert ist. Zum Bilanzstichtag befindet sich die Kennzahl mit einem Wert von 0,0 weiterhin deutlich unter dem maximal zulässigen Höchstwert (31. Dezember 2016: 0,2). → **Konzernanhang, Textziffer 15**

Geringere Verschuldung zum Bilanzstichtag

Das **Fremdkapital** des Konzerns hatte zum Bilanzstichtag einen Anteil von 47% an der Bilanzsumme (31. Dezember 2016: 51%). Davon entfielen 16% beziehungsweise 132 Mio. EUR auf kurz- und langfristige **Finanzverbindlichkeiten** (31. Dezember 2016: 23% beziehungsweise 211 Mio. EUR). Zum Bilanzstichtag wurden 16 Mio. EUR aus dem Konsortialkredit in Anspruch genommen (31. Dezember 2016: 80 Mio. EUR).

Finanzverbindlichkeiten hauptsächlich variabel verzinst

Zur weiteren **Liquiditätssicherung** verfügt der Konzern über bilaterale Kreditlinien im Gesamtvolumen von 210 Mio. EUR (31. Dezember 2016: 269 Mio. EUR), von denen aufgrund günstiger Zinskonditionen zum 31. Dezember 2017 106 Mio. EUR beansprucht wurden (31. Dezember 2016: 117 Mio. EUR). Die darin enthaltenen variabel verzinsten Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 100 Mio. EUR (31. Dezember 2016: 171 Mio. EUR) unterliegen größtenteils einer kurzfristigen Zinsbindung. Zum Bilanzstichtag waren 9 Mio. EUR dieser Verbindlichkeiten durch Zinsswaps gegen einen Zinsanstieg gesichert (31. Dezember 2016: 10 Mio. EUR). → **Risikobericht, Finanzielle Risiken, → Konzernanhang, Textziffer 19**

Neben den ungenutzten Kreditlinien in Höhe von 538 Mio. EUR (31. Dezember 2016: 523 Mio. EUR) verfügt der Konzern zum Bilanzstichtag über 116 Mio. EUR **liquide Mittel** (31. Dezember 2016: 83 Mio. EUR). → **Finanzlage, Kapitalflussrechnung**

Im Zusammenhang mit Grundstücken und Gebäuden existieren **Grundschulden** in Höhe von 31 Mio. EUR (2016: 35 Mio. EUR).

Wesentliche finanzielle Verpflichtungen aus Operating Leasing

Ergänzt wird die Finanzierung durch **Operating-Leasing-Verträge** für eigene Einzelhandelsstandorte, Logistik- und Verwaltungsimmobilien. In den Folgeperioden werden nominale Mindestleasingzahlungen von 1.389 Mio. EUR fällig (2016: 1.433 Mio. EUR). Der leichte Rückgang gegenüber dem Vorjahr resultiert aus der geringeren Expansions-tätigkeit im eigenen Einzelhandel. Weitere außerbilanzielle Verpflichtungen bestehen nicht.

→ **Konzernanhang, Textziffer 23**

Kapitalflussrechnung

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

Kapitalflussrechnung (in Mio. EUR)

	2017	2016
Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit	420	372
Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit	-126	-152
Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit	-254	-218
Veränderung Finanzmittelbestand	32	2
Finanzmittelbestand am Anfang der Periode	83	81
Finanzmittelbestand am Ende der Periode	116	83

Der **Free Cashflow**, der sich aus dem Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit und aus dem Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit ermittelt, lag im abgelaufenen Geschäftsjahr mit 294 Mio. EUR um 33% über dem Vorjahreswert (2016: 220 Mio. EUR).

Starker Anstieg des Free Cashflows

Der **Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit** lag mit 420 Mio. EUR um 13% über dem Niveau des Vorjahres (2016: 372 Mio. EUR). Neben der deutlichen Ergebnissteigerung ergaben sich Mittelzuflüsse vor allem aus der Entwicklung des Vorratsvermögens und der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Diese kompensierten einen Mittelabfluss aus der Entwicklung des Forderungsbestands. Auch der Mittelabfluss aus gezahlten Ertragsteuern verringerte sich. Es ergaben sich jedoch einmalige Zahlungsmittelabflüsse im Zusammenhang mit der bereits im Vorjahr beschlossenen vorzeitigen Beendigung von Mietverträgen im eigenen Einzelhandel. Aufgrund der nur geringen Verschuldung sowie des niedrigeren Marktzinsniveaus lag der Nettomittelabfluss aus gezahlten und erhaltenen Zinsen zum Bilanzstichtag mit 1 Mio. EUR auf Vorjahresniveau (2016: 1 Mio. EUR).

Mittelzufluss aus betrieblicher Tätigkeit über Vorjahresniveau

Der **Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit** lag mit 126 Mio. EUR um 17% unter dem Vorjahresniveau (2016: 152 Mio. EUR). Wesentlicher Treiber dieser Entwicklung waren die im Vergleich zum Vorjahr geringeren Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände. Es ergab sich jedoch ein erhöhter Mittelabfluss aus der Akquisition von Anlage- und Umlaufvermögen im Rahmen des Erwerbs sonstiger Geschäftseinheiten.

Reduzierung des Mittelabflusses aus Investitionstätigkeit

→ Konzernanhang, Unternehmenserwerbe

Der **Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit** erhöhte sich im Geschäftsjahr 2017 um 16% auf insgesamt 254 Mio. EUR (2016: 218 Mio. EUR). Diese Entwicklung ist auf eine verringerte Aufnahme kurz- und langfristiger Finanzverbindlichkeiten gegenüber dem Vorjahreszeitraum zurückzuführen. Die Dividendenausschüttung lag mit 179 Mio. EUR unter dem Niveau des Vorjahres (2016: 250 Mio. EUR).

Verringerte Verschuldung bedingt erhöhten Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit

Nettoverschuldung

Free-Cashflow- Entwicklung führt zu Rückgang der Nettoverschuldung

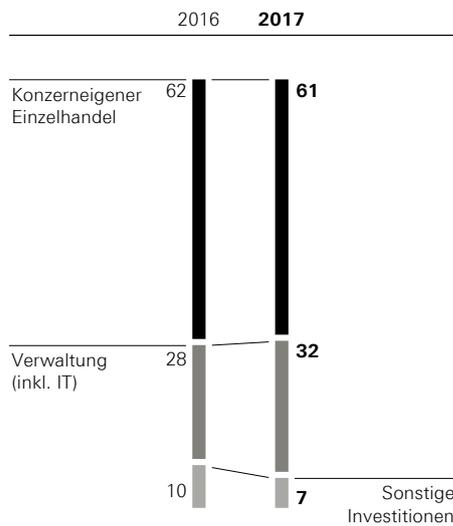
Die **Nettoverschuldung** ergibt sich als Summe aller Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten abzüglich des Finanzmittelbestands. Verbindlichkeiten aus Finanzierungs- und Operating-Leasing-Verträgen fließen nicht in die Berechnung der Kennzahl ein. Die Nettoverschuldung verringerte sich zum Ende des Geschäftsjahres 2017 deutlich auf 7 Mio. EUR (31. Dezember 2016: 113 Mio. EUR). Maßgeblich war hierbei die positive Free-Cashflow-Entwicklung. Die Finanzverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten lagen mit 122 Mio. EUR unter dem Niveau des Vorjahres (31. Dezember 2016: 197 Mio. EUR).

Investitionen

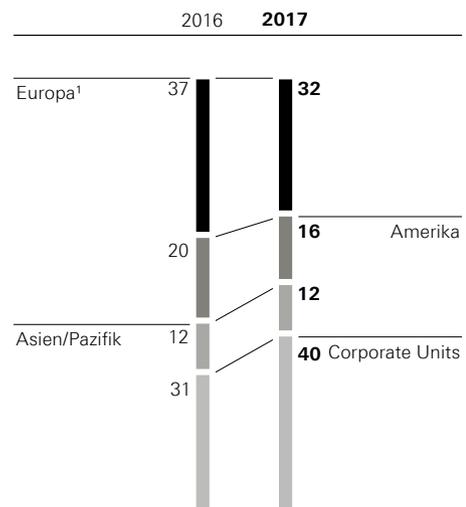
Geringere Investitionen im Geschäftsjahr 2017

HUGO BOSS hat im abgelaufenen Geschäftsjahr **128 Mio. EUR in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte investiert** (2016: 157 Mio. EUR). Das Investitionsvolumen war damit deutlich niedriger als im Vorjahr. Ausschlaggebend dafür war insbesondere die geringere Expansionstätigkeit im konzerneigenen Einzelhandel. Im Zuge der Einführung der neuen Storekonzepte hat der Konzern zudem einen Teil der ursprünglich für 2017 geplanten Renovierungen auf das Jahr 2018 verschoben.

Investitionen nach Funktionsbereichen (in %)



Investitionen nach Regionen (in %)



¹ Inklusiv Naher Osten und Afrika.

Mit einer Investitionssumme von 77 Mio. EUR bildete die **weltweite Expansion und Modernisierung des konzerneigenen Einzelhandels** weiterhin den Schwerpunkt der Investitionstätigkeit (2016: 98 Mio. EUR). Die Investitionen in **Neueröffnungen** konzern-eigener Einzelhandelsgeschäfte beliefen sich dabei auf 44 Mio. EUR (2016: 51 Mio. EUR). Im gleichen Zeitraum wurden 33 Mio. EUR in die **Renovierung und Modernisierung** bestehender Einzelhandelsstandorte investiert (2016: 47 Mio. EUR).

Eigener Einzelhandel bildet weiterhin Schwerpunkt der Investitionen

Die Investitionen in den **Verwaltungsbereich** beliefen sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 41 Mio. EUR (2016: 44 Mio. EUR). Darin enthalten sind vor allem Investitionen in die **IT-Infrastruktur** in Höhe von 31 Mio. EUR (2016: 31 Mio. EUR). Dabei ergaben sich neben der kontinuierlichen Weiterentwicklung des ERP-Systems insbesondere Investitionen im Zusammenhang mit der kanalübergreifenden Integration und Digitalisierung der eigenen Einzelhandelsaktivitäten. Sonstige Investitionen in die Produktions-, Logistik- und Vertriebsstruktur sowie in Forschung und Entwicklung beliefen sich 2017 auf 10 Mio. EUR (2016: 15 Mio. EUR). Grund für den Rückgang waren einmalige Investitionen im Vorjahreszeitraum, die sich im Geschäftsjahr 2017 nicht wiederholten.

Ausbau der IT-Infrastruktur verknüpft stationären Einzelhandel mit dem Onlinegeschäft

Die **kumulierten Abschreibungen** auf das Anlagevermögen unter Berücksichtigung von aktivierten Eigenleistungen betragen 987 Mio. EUR (2016: 910 Mio. EUR). Die bestehenden **Verpflichtungen aus begonnenen Investitionsvorhaben** beliefen sich zum 31. Dezember 2017 auf 11 Mio. EUR (31. Dezember 2016: 3 Mio. EUR). → **Konzernanhang,**

Textziffer 9

VERGÜTUNGSBERICHT

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

Vergütung des Vorstands

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

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

Grundzüge des Vergütungssystems für den Vorstand

Das seit dem 1. Januar 2016 geltende Vergütungssystem richtet die Vergütung des Vorstands durch entsprechende Zielsetzungen im Bereich der langfristigen variablen Vergütung noch stärker als zuvor am nachhaltigen Wachstum des Unternehmens aus. Gleichzeitig sind der Umsatz, das EBITDA vor Sondereffekten und das Trade Net Working Capital Zielkomponenten der kurzfristigen variablen Vergütung, um besser auf kurzfristige Entwicklungen reagieren zu können. Ebenso wurde bei der Gestaltung Wert darauf gelegt, dass überdurchschnittliche Leistungen umfassender honoriert werden, im Fall von unterdurchschnittlichen Leistungen aber schneller als bislang keine variable Vergütung zur Auszahlung kommt.

Die Vergütungsstruktur sieht seit dem 1. Januar 2016 als Kernbestandteile neben erfolgsunabhängigen (fixen) Vergütungskomponenten erfolgsabhängige (variable) Vergütungskomponenten in Form eines Short-Term-Incentive-Programms (STI) sowie eines

Long-Term-Incentive-Programms (LTI) vor. Dabei beträgt der durchschnittliche Anteil der fixen Vergütungsbestandteile an der gesamten Zielvergütung 35 %, der durchschnittliche Anteil der Vergütung aus dem STI 26 % und der Anteil der Vergütung aus dem LTI 39 %, wobei für diese Angaben beim STI und beim LTI jeweils von einer Zielerreichung von 100 % ausgegangen wird.

Erfolgsunabhängige (fixe) Vergütungskomponenten

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

Erfolgsabhängige (variable) Vergütungskomponenten

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

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

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

→ Unternehmenssteuerung

Die Ziele für Umsatz und Trade Net Working Capital werden mit jeweils 25 % gewichtet. Das EBITDA vor Sondereffekten fließt mit einer Gewichtung von 50 % in die Zielerreichung des STI ein.

Für den Jahresbonus eines Geschäftsjahres werden die zu erreichenden Ziele zu Beginn des Geschäftsjahres bis spätestens 31. März in einer Zielvereinbarung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat festgelegt. Sämtliche Ziele können für das jeweilige Geschäftsjahr im Rahmen der Zielvereinbarung durch andere Unternehmensziele ersetzt oder in ihrer Gewichtung anders angesetzt werden. So kann nach Abschluss einer Leistungsperiode und bei Beginn der nächsten Leistungsperiode auf kurzfristige Entwicklungen reagiert werden. Der Aufsichtsrat hat damit die Möglichkeit, die Vergütung des Vorstands regelmäßig so auszurichten, dass sie sich unmittelbar an der Strategie des Unternehmens und dem Erfolg

ihrer Umsetzung orientiert. Dabei soll zwischen Vorstand und Aufsichtsrat Einvernehmen über die Ziele und ihre Gewichtung erzielt werden. Nur wenn dies nicht gelingt, entscheidet der Aufsichtsrat nach pflichtgemäßem Ermessen.

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

Im Falle der 100%igen Zielerreichung für das STI 2017 käme ein Betrag von insgesamt 1.502 TEUR zur Auszahlung (Mark Langer 650 TEUR, Bernd Hake 400 TEUR, Yves Müller 33 TEUR (zeitanteilig) und Ingo Wilts 419 TEUR).

Der Grad der Zielerreichung für die einzelnen Zielkomponenten für das Geschäftsjahr 2017 ist in der nachstehenden Tabelle zusammengefasst.

Zielerreichung Zielkomponenten STI

Zielkomponente	Zielgewichtung	Zielerreichung 2017
Umsatz	25%	110%
EBITDA	50%	100%
Trade Net Working Capital	25%	133%
Summe	100%	111%

Für das Geschäftsjahr 2017 liegt der durchschnittliche Grad der Zielerreichung bei 111% und damit über dem Minimalziel von 75%. Somit erfolgt eine Auszahlung des Jahresbonus in Höhe von 1.664 TEUR (Mark Langer 720 TEUR, Bernd Hake 443 TEUR, Yves Müller 37 TEUR (zeitanteilig) und Ingo Wilts 464 TEUR).

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

Das LTI-Programm sieht vor, dass die Vorstandsmitglieder bei Planbeginn bzw. bei Beginn ihrer Tätigkeit eine definierte Anzahl („Initial Grant“) von virtuellen Aktien („Tranchen“) erhalten. Der Initial Grant bestimmt sich nach der Höhe eines in dem jeweiligen Anstellungsvertrag oder durch Zusatzvereinbarung festgelegten Betrags („LTI-Budget“). Das LTI-Budget soll ungefähr dem festen jährlichen Grundgehalt entsprechen. Der Initial Grant errechnet sich, indem das LTI-Budget durch den Aktienkurs der letzten drei Monate vor dem Zeitpunkt der Gewährung des Initial Grant dividiert wird. Jede Tranche hat eine dreijährige Performancelaufzeit. An den Ablauf der Performancelaufzeit einer Tranche schließt sich eine einjährige Wartezeit an. Nach Ablauf der Performancelaufzeit wird die endgültige Anzahl der virtuellen Aktien („Final Grant“) in Abhängigkeit vom Erreichen

bestimmter Zielkomponenten ermittelt. Der endgültige Auszahlungsanspruch ergibt sich aus der Multiplikation des Final Grant mit dem Aktienkurs der Gesellschaft während der letzten drei Monate der Wartezeit.

Als Zielkomponenten für die Tranche 2016 bis 2018 und die Tranche 2017 bis 2019 hat der Aufsichtsrat die nachfolgenden Zielkomponenten festgelegt:

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

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

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

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

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

Das individuelle LTI-Budget bezogen auf das Geschäftsjahr 2017 beträgt für Mark Langer 900 TEUR, für Bernd Hake 592 TEUR, für Yves Müller 54 TEUR und für Ingo Wilts 564 TEUR. Bei Yves Müller ermittelt sich das LTI-Budget zeitanteilig ab Beginn der Vorstandstätigkeit in 2017.

Aktienbasierte Vergütungskomponente für das Geschäftsjahr 2017 (LTI 2017–2019)

	Mark Langer¹ Vorstands- vorsitzender (seit 19.05.2016)	Bernd Hake Mitglied des Vorstands (seit 01.03.2016)	Yves Müller Mitglied des Vorstands (seit 01.12.2017)	Ingo Wilts Mitglied des Vorstands (seit 15.08.2016)	Summe
	2017–2019	2017–2019	2017–2019	2017–2019	
Beizulegende Zeitwerte des Performance-Share-Plans zum Zeitpunkt der Gewährung (in TEUR)	876	576	49	549	2.050
Anzahl virtueller Aktien zum Gewährungszeitpunkt	16.207	10.655	742	10.167	37.771
Aufwand aktienbasierte Vergütung LTI 2017–2019 (in TEUR)	256	168	1	161	586
Aufwand aktienbasierte Vergütung LTI 2016–2018 (in TEUR)	159	97	0	62	318
Gesamtaufwand aktienbasierte Vergütung (in TEUR)	415	265	1	223	904

Aktienbasierte Vergütungskomponente für das Geschäftsjahr 2016 (LTI 2016–2018)

	Mark Langer¹ Vorstands- vorsitzender (seit 19.05.2016)	Bernd Hake Mitglied des Vorstands (seit 01.03.2016)	Yves Müller Mitglied des Vorstands (seit 01.12.2017)	Ingo Wilts Mitglied des Vorstands (seit 15.08.2016)	Summe
	2016–2018	2016–2018	2016–2018	2016–2018	
Beizulegende Zeitwerte des Performance-Share-Plans zum Zeitpunkt der Gewährung (in TEUR)	667	233	–	160	1.061
Anzahl virtueller Aktien zum Gewährungszeitpunkt	10.623	6.475	–	3.900	20.998
Gesamtaufwand aktienbasierte Vergütung (in TEUR)	110	64	–	19	193

¹ Mitglied des Vorstands seit 15.01.2010.

Mehrjahresbonus

Für den Vorsitzenden des Vorstands, Mark Langer, ist ferner der Mehrjahresbonus für das Geschäftsjahr 2015 noch nicht abgerechnet. Bei dem Mehrjahresbonus 2015–2017, handelte es sich um die frühere langfristige variable Vergütung nach dem bis zum Ende des Geschäftsjahres 2015 geltenden Vergütungssystem. Der Mehrjahresbonus beruhte auf einer mehrjährigen Bemessungsgrundlage und bemaß sich an der Entwicklung der für einen Dreijahreszeitraum festgelegten quantitativen Zielgrößen. Die quantitativen Zielgrößen waren auf die Wertsteigerung des Unternehmens ausgerichtet und orientierten sich an der Entwicklung der beiden Steuerungskennzahlen Umsatz und EBITDA vor Sondereffekten über einen Zeitraum von drei Jahren. Dabei flossen das EBITDA vor Sondereffekten mit 75% und der Umsatz mit einer Gewichtung von 25% in die Ermittlung des Mehrjahresbonus ein. Die Höhe der variablen Vergütung für ein Geschäftsjahr war abhängig von der Erfüllung der im Vorfeld für den Dreijahreszeitraum definierten Zielgrößen für die Kennzahlen Umsatz und EBITDA vor Sondereffekten. Für den Dreijahreszeitraum waren Zielwerte sowie Maximal- und Minimalziele für die beiden Ergebniskennzahlen für jedes der drei Geschäftsjahre definiert. Der Grad der Zielerreichung wurde für jedes der drei Geschäftsjahre einzeln ermittelt. Der gewichtete Durchschnitt der jährlichen Zielerreichung der drei Geschäftsjahre war maßgeblich für den Auszahlungsbetrag. Bei vollständiger Zielerreichung erfolgt die Auszahlung des für jedes Vorstandsmitglied vertraglich bestimmten Betrages zu 100%. Der Höchstbetrag von 150% des Ziel-Mehrjahresbonus kommt zur Auszahlung, wenn die festgelegten Maximalziele erreicht oder überschritten wurden. Bei Erreichen oder Unterschreiten der festgelegten Minimalziele erfolgt keine Auszahlung des Mehrjahresbonus.

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

Für den Mehrjahresbonus für das Geschäftsjahr 2015 ergab sich für den Dreijahreszeitraum 2015–2017 ein Zielerreichungsgrad von 3,45% für das EBITDA vor Sondereffekten sowie 4,18% für den Umsatz. Somit ergibt sich ein in der Gesamtvergütung des Geschäftsjahres 2017 enthaltener Auszahlungsbetrag von 46 TEUR, der sich auf Basis der kumulierten Zielerreichung von 7,63% ermittelt.

Alters- und Hinterbliebenenversorgung

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

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

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

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

Beitragsorientierte Pensionszusagen

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

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

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

Laufende Rentenzahlungen werden jährlich um mindestens 1% angepasst.

Leistungsorientierte Pensionszusagen für den Vorstandsvorsitzenden Mark Langer

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

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

Laufende Rentenzahlungen werden jährlich um mindestens 1% angepasst.

Zusatzversorgung

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

Versorgungszusagen (in TEUR)

	Mark Langer¹ Vorstandsvorsitzender (seit 19.05.2016)		Bernd Hake Mitglied des Vorstands (seit 01.03.2016)		Yves Müller Mitglied des Vorstands (seit 01.12.2017)		Ingo Wilts Mitglied des Vorstands (seit 15.08.2016)	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Dienstzeitaufwand nach IFRS	584	422	240	220	260	–	260	260
Pensionsrückstellung nach IFRS	3.935	5.005	0	0	0	–	0	0
	Claus-Dietrich Lahrs Vorstandsvorsitzender (bis 29.02.2016)		Christoph Auhagen Mitglied des Vorstands (bis 22.04.2016)		Summe			
	2017	2016	2017	2016	2017		2016	
Dienstzeitaufwand nach IFRS	–	134	–	324	1.344		1.360	
Pensionsrückstellung nach IFRS	–	0	–	0	3.935		5.005	

¹ Mitglied des Vorstands seit 15.01.2010.

Leistungen im Fall der vorzeitigen Beendigung der Tätigkeit

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

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

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

Gesamtvergütung der Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 2017 nach DRS 17

Gesamtvergütung (in TEUR)

	Mark Langer ¹ Vorstandsvorsitzender (seit 19.05.2016)		Bernd Hake Mitglied des Vorstands (seit 01.03.2016)		Yves Müller Mitglied des Vorstands (seit 01.12.2017)		Ingo Wilts Mitglied des Vorstands (seit 15.08.2016)	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Grundvergütung	850	829	550	464	54	–	650	247
Nebenleistungen	30	41	12	17	3	–	78	4
Summe	880	871	562	481	57	–	728	251
Sondervergütung	200	13	140	0	0	–	0	0
STI	720	0	443	0	37	–	464	113
Davon vertraglich fest zugesagt	0	0	0	0	0	–	0	113
Davon variabel	720	0	443	0	37	–	464	0
Mehrfährige variable Vergütung	922	834	576	233	49	–	549	160
Davon LTI 2017–2019	876	0	576	0	49	–	549	0
Davon LTI 2016–2018	0	667	0	233	0	–	0	160
Davon Mehrjahresbonus 2015–2017	46	0	0	0	0	–	0	0
Davon Mehrjahresbonus 2014–2016	0	167	0	0	0	–	0	0
Gesamtvergütung	2.722	1.718	1.721	714	143	–	1.741	524

	Claus-Dietrich Lahrs Vorstandsvorsitzender (bis 29.02.2016)		Christoph Auhagen Mitglied des Vorstands (bis 22.04.2016)		Gesamtvergütung	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Grundvergütung	–	300	–	333	2.104	2.174
Nebenleistungen	–	9	–	15	123	87
Summe	–	309	–	348	2.227	2.261
Sondervergütung	–	0	–	0	340	13
STI	–	0	–	0	1.664	113
Davon vertraglich fest zugesagt	–	0	–	0	0	113
Davon variabel	–	0	–	0	1.664	0
Mehrfährige variable Vergütung	–	0	–	0	2.096	1.228
Davon LTI 2017–2019	–	0	–	0	2.050	0
Davon LTI 2016–2018	–	0	–	0	0	1.061
Davon Mehrjahresbonus 2015–2017	–	0	–	0	46	0
Davon Mehrjahresbonus 2014–2016	–	0	–	0	0	167
Gesamtvergütung	–	309	–	348	6.327	3.613

¹ Mitglied des Vorstands seit 15.01.2010.

Gewährte Zuwendungen für das Geschäftsjahr 2017 nach DCGK

Gewährte Zuwendungen

	Mark Langer ¹ Vorstandsvorsitzender (seit 19.05.2016)				Bernd Hake Mitglied des Vorstands (seit 01.03.2016)			
	2017	2017 (Min)	2017 (Max)	2016	2017	2017 (Min)	2017 (Max)	2016
Festvergütung	850	850	850	829	550	550	550	464
Nebenleistungen	30	30	30	41	12	12	12	17
Summe	880	880	880	871	562	562	562	481
Sondervergütung	200	200	200	13	140	140	140	0
Einjährige Vergütung (STI)	720	0	975	0	443	0	600	0
Davon vertraglich fest zugesagt	0	0	0	0	0	0	0	0
Davon variabel	720	0	975	0	443	0	600	0
Mehrjährige variable Vergütung	922	0	2.700	834	576	0	1.184	233
Davon LTI 2017–2019	876	0	1.800	0	576	0	1.184	0
Davon LTI 2016–2018	0	0	0	667	0	0	0	233
Davon Mehrjahresbonus 2015–2017	46	0	900	0	0	0	0	0
Davon Mehrjahresbonus 2014–2016	0	0	0	167	0	0	0	0
Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe	2.722	1.080	4.755	1.718	1.721	702	2.486	714
Abfindung	–	–	–	–	–	–	–	–
Versorgungsaufwand	584	584	584	422	240	240	240	220
Gesamtvergütung	3.306	1.664	5.339	2.140	1.961	942	2.726	934

	Yves Müller Mitglied des Vorstands (seit 01.12.2017)				Ingo Wilts Mitglied des Vorstands (seit 15.08.2016)			
	2017	2017 (Min)	2017 (Max)	2016	2017	2017 (Min)	2017 (Max)	2016
Festvergütung	54	54	54	–	650	650	650	247
Nebenleistungen	3	3	3	–	78	78	78	4
Summe	57	57	57	–	728	728	728	251
Sondervergütung	0	0	0	–	0	0	0	0
Einjährige Vergütung (STI)	37	0	50	–	464	0	628	113
Davon vertraglich fest zugesagt	0	0	0	–	0	0	0	113
Davon variabel	37	0	50	–	464	0	628	0
Mehrjährige variable Vergütung	49	0	108	–	549	0	1.128	160
Davon LTI 2017–2019	49	0	108	–	549	0	1.128	0
Davon LTI 2016–2018	0	0	0	–	0	0	0	160
Davon Mehrjahresbonus 2015–2017	0	0	0	–	0	0	0	0
Davon Mehrjahresbonus 2014–2016	0	0	0	–	0	0	0	0
Sonstiges	0	0	0	–	0	0	0	0
Summe	143	57	215	–	1.741	728	2.484	524
Abfindung	–	–	–	–	–	–	–	–
Versorgungsaufwand	260	260	260	–	260	260	260	260
Gesamtvergütung	403	317	475	–	2.001	988	2.744	784

¹ Mitglied des Vorstands seit 15.01.2010.

Zufluss für das Geschäftsjahr 2017 nach DCGK

Zufluss

	Mark Langer ¹ Vorstandsvorsitzender (seit 19.05.2016)		Bernd Hake Mitglied des Vorstands (seit 01.03.2016)		Yves Müller Mitglied des Vorstands (seit 01.12.2017)		Ingo Wilts Mitglied des Vorstands (seit 15.08.2016)	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Festvergütung	850	829	550	464	54	–	650	247
Nebenleistungen	30	41	12	17	3	–	78	4
Summe	880	871	562	481	57	–	728	251
Sondervergütung	200	13	140	0	0	–	0	0
Einjährige variable Vergütung (STI)	720	0	443	0	37	–	464	113
Davon vertraglich fest zugesagt	0	0	0	0	0	–	0	113
Davon variabel	720	0	443	0	37	–	464	0
Mehrfährige variable Vergütung	46	167	0	0	0	–	0	0
Davon LTI 2017–2019	0	0	0	0	0	–	0	0
Davon LTI 2016–2018	0	0	0	0	0	–	0	0
Davon Mehrjahresbonus 2015–2017	46	0	0	0	0	–	0	0
Davon Mehrjahresbonus 2014–2016	0	167	0	0	0	–	0	0
Sonstiges	0	0	0	0	0	–	0	0
Summe	1.846	1.051	1.145	481	94	–	1.192	364
Abfindung	–	–	–	–	–	–	–	–
Versorgungsaufwand	584	422	240	220	260	–	260	260
Gesamtvergütung	2.430	1.473	1.385	701	354	–	1.452	624

¹ Mitglied des Vorstands seit 15.01.2010.

Sonstige Vergütungsbestandteile

Zum 31. Dezember 2017 sind Vorauszahlungen an den Vorstandsvorsitzenden Mark Langer in Höhe von 540 TEUR offen. Diese werden mit der Bonusauszahlung des Geschäftsjahres 2017 verrechnet und endgültig beglichen.

Gesamtvergütung der ehemaligen Mitglieder des Vorstands

Im Geschäftsjahr 2017 sind keine Vorstandsmitglieder ausgeschieden, sodass keine Bonus- oder Abfindungszahlungen an ausgeschiedene Vorstandsmitglieder geleistet wurden.

Vergütung des Aufsichtsrats

Die von der Hauptversammlung festgelegte Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder ist in § 12 der Satzung der HUGO BOSS AG geregelt. Die Vergütung orientiert sich an der Unternehmensgröße und dem Tätigkeitsumfang der Aufsichtsratsmitglieder. Die Vergütung der Aufsichtsräte ist in einen fixen und einen variablen Bestandteil aufgeteilt. Der variable Bestandteil bemisst sich nach der Höhe des Ergebnisses je Aktie im Konzernabschluss. Die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden und die seines Stellvertreters sowie die Mitgliedschaft in den Ausschüssen werden bei der Berechnung der Vergütung berücksichtigt. Die fixe und die variable Vergütung werden nach Ablauf der Hauptversammlung, die über die Entlastung des Aufsichtsrats für das jeweilige abgelaufene Geschäftsjahr entscheidet, ausgezahlt. Mitglieder des Aufsichtsrats, die nur während eines Teils des Geschäftsjahres dem Aufsichtsrat oder einem Ausschuss angehört haben, erhalten für jeden angefangenen Monat ihrer Tätigkeit eine zeitanteilige Vergütung. Mitgliedern des Aufsichtsrats werden Auslagen, die im Zusammenhang mit der Ausübung des Mandats entstehen, erstattet. Eine etwaige Umsatzsteuer wird von der Gesellschaft vergütet, soweit die Mitglieder des Aufsichtsrats berechtigt sind, die Umsatzsteuer der Gesellschaft gesondert in Rechnung zu stellen, und dieses Recht ausüben. Der Aufsichtsrat erhielt für seine Tätigkeit im Jahr 2016 Gesamtbezüge in Höhe von 1.561 TEUR. Für das Jahr 2017 betragen die Gesamtbezüge voraussichtlich 1.493 TEUR. Darin enthalten ist ein variabler Anteil in Höhe von 738 TEUR (2016: 785 TEUR), der sich an der Höhe des voraussichtlichen Ergebnisses je Aktie im Konzernabschluss bemisst.

RECHTLICHE ANGABEN

- **Erklärung zur Unternehmensführung auf Website veröffentlicht**
- **Veröffentlichung der nichtfinanziellen Erklärung in separatem Nachhaltigkeitsbericht**
- **Übernahmerechtliche Angaben erfolgen nach §§ 289a Abs. 1, 315a Abs. 1 HGB**

Erklärung zur Unternehmensführung

Die **Erklärung zur Unternehmensführung** (gemäß § 289f HGB) als Teil des zusammengefassten Lageberichts ist auf der Unternehmenswebsite unter <http://ezu.hugoboss.com> veröffentlicht. Sie ist zudem auf den Seiten 13 bis 22 dieses Geschäftsberichts enthalten.

Nichtfinanzielle Erklärung

HUGO BOSS erstellt einen separaten Nachhaltigkeitsbericht, in welchem der **zusammengefasste, gesonderte nichtfinanzielle Bericht** für den HUGO BOSS Konzern und die HUGO BOSS AG gemäß § 289b Abs. 1, 3 HGB i. V. m. § 315b Abs. 1, 3 HGB enthalten ist. Der Nachhaltigkeitsbericht 2017 wird spätestens am 30. April 2018 auf der Website des Unternehmens unter <http://nb2017.hugoboss.com> öffentlich zugänglich gemacht.

Übernahmerechtliche Angaben

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

Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals

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

Beschränkungen, die die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen

Beschränkungen, die die Stimmrechte oder die Übertragung der Aktien betreffen, bestehen nicht.

Beteiligungen am Kapital, die 10% der Stimmrechte überschreiten

Auf Grundlage der der Gesellschaft bis zum 31. Dezember 2017 zugegangenen Stimmrechtsmitteilungen gem. §§ 21, 22 WpHG (jetzt §§ 33, 34 WpHG) bestehen folgende direkte oder indirekte Beteiligungen am Kapital der Gesellschaft, die 10% der Stimmrechte überschreiten:

Nach der Stimmrechtsmitteilung vom 9. Juni 2016 der PFC S.r.l., Vicenza, Italien, hält diese 4,13% Stimmrechte gemäß § 21 WpHG (jetzt § 33 WpHG) direkt und gemäß § 22 WpHG (jetzt § 34 WpHG) werden weitere 6,00% Stimmrechte der Zignago Holding S.p.A., Fossalta di Portogruaro, Italien, der PFC S.r.l. zugerechnet. Ferner hält die Zignago

Es existieren Beteiligungen am Kapital, die 10% der Stimmrechte überschreiten

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

Sämtliche **Meldungen zu Veränderungen bei Stimmrechtsanteilen** sind im Internet unter kapitalmarktnachrichten.hugoboss.com verfügbar. Darüber hinaus können die im Geschäftsjahr 2017 mitgeteilten meldepflichtigen Beteiligungen dem Jahresabschluss der HUGO BOSS AG für das Geschäftsjahr 2017 entnommen werden.

Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen

Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen, existieren nicht.

Stimmrechtskontrolle bei Beteiligung von Arbeitnehmern am Kapital

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

Ernennung und Abberufung des Vorstands

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

Satzungsänderungen

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

Befugnisse des Vorstands hinsichtlich Aktienaussgabe und -rückkauf

Der Vorstand der HUGO BOSS AG kann mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis 12. Mai 2019 das Grundkapital um bis zu 35.200.000,00 EUR durch Ausgabe von bis zu 35.200.000 neuen, auf den Namen lautenden Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen einmal oder mehrmals erhöhen (genehmigtes Kapital). Den Aktionären steht grundsätzlich ein Bezugsrecht zu. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrates das Bezugsrecht der Aktionäre bis zu maximal 20% des Grundkapitals (a) zum Ausgleich von Spitzenbeträgen, (b) bei Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen und (c) in dem Fall auszuschließen, wenn der Ausgabepreis der neuen Aktien bei Kapitalerhöhungen gegen Bareinlagen den

Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabepreises, die möglichst zeitnah zur Platzierung der Aktien erfolgen soll, nicht wesentlich unterschreitet, wobei im Fall (c) die ausgegebenen Aktien unter Anrechnung eventuell unter Bezugsrechtsausschluss nach § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG veräußerter eigener Aktien insgesamt 10% des Grundkapitals weder im Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch im Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung überschreiten dürfen.

Der Vorstand ist aufgrund des Beschlusses der Hauptversammlung vom 12. Mai 2015 ermächtigt, bis zum 11. Mai 2020 eigene Aktien der Gesellschaft bis zu einem Anteil von insgesamt höchstens 10% des am 12. Mai 2015 ausstehenden Grundkapitals oder, falls dieser Wert geringer ist, des zum Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung bestehenden Grundkapitals zu erwerben. Die Ermächtigung kann unmittelbar durch die HUGO BOSS AG oder durch ein von der HUGO BOSS AG abhängiges oder in ihrem Mehrheitsbesitz stehendes Unternehmen oder durch beauftragte Dritte ausgeübt werden und erlaubt den Erwerb eigener Aktien im ganzen Umfang oder in Teilbeträgen sowie den einmaligen oder mehrmaligen Erwerb. Der Erwerb darf über die Börse oder mittels eines an sämtliche Aktionäre gerichteten öffentlichen Kaufangebots oder mittels einer an alle Aktionäre gerichteten öffentlichen Aufforderung zur Abgabe von Verkaufsangeboten oder durch Ausgabe von Andienungsrechten an die Aktionäre erfolgen. Die Ermächtigung sieht auch vor, dass die Aktien unter Einschränkung des Gleichbehandlungsgrundsatzes und eines eventuellen Andienungsrechts der Aktionäre erworben werden können.

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

„Change of Control“-Regelungen

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

Entschädigungsvereinbarungen

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

RISIKO- UND CHANCENBERICHT

- **Transparenter Umgang mit Risiken im Rahmen des Risikomanagementsystems**
- **Gesamtrisikoposition in 2017 nahezu stabil**
- **Nutzung unternehmerischer Chancen wichtiges Element zur Sicherstellung nachhaltig profitablen Wachstums**

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

Risikobericht

Risikomanagement-system sorgt für transparenten und systematischen Umgang mit Risiken

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

Klare Definition von Verantwortlichkeiten

Risikomanagementsystem

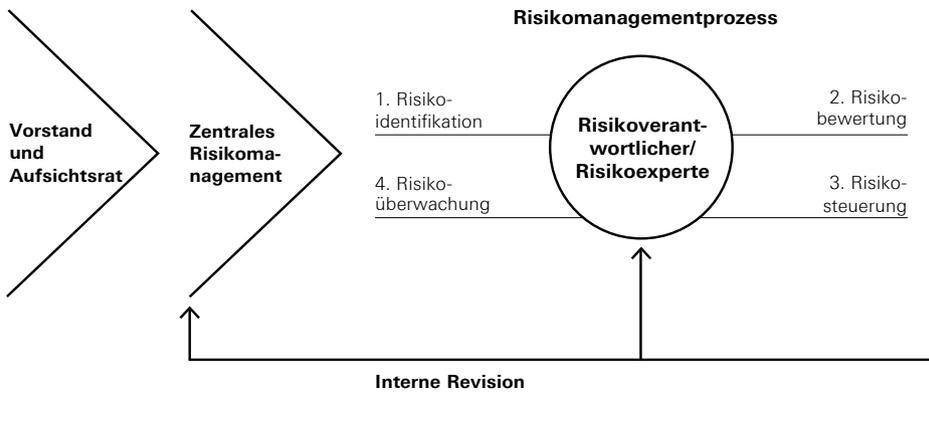
Der Vorstand der HUGO BOSS AG trägt die **Gesamtverantwortung für ein effektives Risikomanagementsystem**. In seinem Auftrag koordiniert das zentrale Risikomanagement die Umsetzung und kontinuierliche Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems. Es ist für den zentral gesteuerten Risikomanagementprozess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

Einheitliche Standards und moderne Software sind Basis eines effizienten Risikomanagements

Konzernerheitliche Standards zum systematischen Umgang mit Risiken stellen die Basis eines effizienten Risikomanagements dar. Sie werden durch den Vorstand festgelegt und in einem konzernweit gültigen **Risikohandbuch** dokumentiert. Dieses ist allen Mitarbeitern online zugänglich. Alle Mitarbeiter des HUGO BOSS Konzerns sind zu risikobewusstem Handeln und zur Vermeidung existenzgefährdender Risiken verpflichtet. Der Einsatz moderner **Risikomanagementsoftware** ermöglicht die konzernweit einheitliche

Erfassung und Bewertung aller identifizierten Risiken sowie zugehöriger Maßnahmen. Das Risikomanagementsystem von HUGO BOSS ist gemäß dem internationalen Standard ISO 31000 gestaltet.

Grundzüge des Risikomanagementsystems bei HUGO BOSS



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

Risikoidentifikation

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

Risiken sollen frühestmöglich identifiziert werden

Risikobewertung

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

Bewertungskriterien der Unternehmensrisiken

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

Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeit und finanzieller Auswirkung

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

Übersicht Unternehmensrisiken – Risikomatrix (aggregierte Risiken)

Schadenshöhe	hoch	Kollektion und Branche	Lieferanten und Beschaffungsmarkt, Vertrieb		
	wesentlich	Politik und Gesellschaft, Umwelt und Gesundheit, Personal, Governance & Compliance	Gesamtwirtschaft, Qualität, Steuern		
	moderat	Logistik, IT	Investitionen, Marken und Corporate Image	Währungskurse	
	gering	Weitere Risiken¹	Recht	Zinsänderungen, Pensionsrückstellungen	
		unwahrscheinlich	möglich	wahrscheinlich	sehr wahrscheinlich
Eintrittswahrscheinlichkeit (innerhalb von 1 Jahr)					

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

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

**Risikodarstellung folgt
Nettobetrachtung**

Bei der Analyse potenzieller Auswirkungen der identifizierten Risiken werden unterschiedliche **Risikoszenarien** für den besten, mittleren und schlechtesten Fall betrachtet. Damit wird dem potenziell starken Einfluss von Extremszenarien mit zwar geringer Eintrittswahrscheinlichkeit, jedoch großer Auswirkung auf die Zielerreichung des Konzerns Rechnung getragen. Über eine individuelle Gewichtung der drei Szenarien wird so eine durchschnittliche Risikoauswirkung bestimmt. Zusätzlich zu der auf die zwölfmonatige Planperiode abgestellten Risikobewertung wird auch ein mittelfristiger Trend ermittelt, um so adäquate Gegenmaßnahmen für steigende Risiken frühzeitig einleiten zu können. Bei bestimmten Risiken wird zudem eine mittel- und langfristige Bewertung vorgenommen.

**Risikobewertung erfolgt
mittels Szenarioanalyse**

Risikosteuerung

Die Erarbeitung und Umsetzung geeigneter risikominimierender Maßnahmen ist Aufgabe der Risikoverantwortlichen. Der **Umgang mit Risiken** erfolgt dabei allgemein auf vier Arten: Risikovermeidung, Risikoverringering, Risikoübertragung auf Dritte sowie Risikoakzeptanz. Ein Bestandteil der Risikosteuerung ist somit auch die Risikoübertragung auf Versicherer, wodurch finanzielle Folgen versicherbarer Risiken weitestgehend neutralisiert werden. Bei der Entscheidung über die Umsetzung der jeweiligen Strategie zur Risikosteuerung werden auch die Kosten in Relation zur Effektivität der jeweiligen Maßnahme berücksichtigt. In enger Zusammenarbeit mit den Risikoverantwortlichen überwacht das zentrale Risikomanagement den Fortschritt und die Wirksamkeit geplanter und bereits umgesetzter risikominimierender Maßnahmen.

**Koordinierte
Umsetzung risiko-
minimierender
Maßnahmen**

Risikoüberwachung und -berichterstattung

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

**Kontinuierliche Über-
wachung der Risikolage**

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

**Regelmäßige Risi-
koberichterstattung
an Vorstand und
Prüfungsausschuss**

Entwicklung und Zusammensetzung Gesamtrisikoposition

Risikokategorie	Entwicklung	Anteil am Gesamtrisiko (Erwartungswert)
Externe Risiken	↘	14 %
Strategische Risiken	→	11 %
Finanzielle Risiken	→	16 %
Operative Risiken	→	55 %
Organisatorische Risiken	↗	4 %

Aggregation der Einzelrisiken zur Gesamtrisikoposition erfolgt auf zwei Arten

Um ein möglichst präzises Bild der **Gesamtrisikoposition** des HUGO BOSS Konzerns zu erhalten, erfolgt die Aggregation der Einzelrisiken anhand zweier Methoden. Einerseits werden die Schadenerwartungswerte aller bewerteten Risiken innerhalb der fünf Risikokategorien addiert. Andererseits werden mittels einer **Monte-Carlo-Simulation** die Wahrscheinlichkeitsverteilungen sämtlicher erfasster Risiken zu der Wahrscheinlichkeitsverteilung eines möglichen Gesamtschadens aggregiert und so maximale jährliche Schadenswerte ermittelt. Das Ergebnis der Simulation im Geschäftsjahr 2017 zeigt, dass das Eigenkapital des Konzerns alle simulierten risikobedingten Schadenswerte, auch in den strengsten Konfidenzintervallen, übersteigt.

Bestandsgefährdende Risiken liegen nicht vor

Beurteilung der Risikosituation durch den Vorstand

Das implementierte Risikomanagement bildet die Grundlage für die Beurteilung der Risikosituation durch den Vorstand und wird von diesem regelmäßig überprüft. Wesentliche Risiken des Unternehmens werden regelmäßig auf Vorstandsebene erörtert und bewertet. Für den Vorstand sind zum Zeitpunkt der Aufstellung dieses Berichts keine einzelnen oder aggregierten Risiken zu erkennen, die den Bestand des Unternehmens gefährden könnten. Im Geschäftsjahr 2017 hat sich die **Gesamtrisikoposition nur unwesentlich verringert**.

Verbleib von Restrisiken trotz eines modernen Risikomanagementsystems

Erläuterung bedeutender Risiken

Im Folgenden werden die für die Zielerreichung des HUGO BOSS Konzerns im **Geschäftsjahr 2018 als bedeutend betrachteten Risiken** erläutert. Dabei handelt es sich um solche Risiken, die im Risikomanagementprozess mit einer höher als „geringen“ potenziellen Auswirkung bewertet worden sind. Grundsätzlich ist nicht vollständig auszuschließen, dass weitere latente Risiken oder solche, die aktuell als unwesentlich eingeschätzt werden, die Unternehmensentwicklung zukünftig über das angegebene Maß hinaus beeinträchtigen. Ungeachtet der eingeleiteten Maßnahmen zur Steuerung der identifizierten Risiken bleiben bei allen unternehmerischen Aktivitäten **Restrisiken** bestehen, die auch durch ein modernes Risikomanagementsystem, wie es im HUGO BOSS Konzern implementiert ist, nicht gänzlich vermieden werden können.

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

Bedeutende Risiken sind fett markiert.

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

Risiken mit nur geringer potenzieller Auswirkung werden nicht näher erläutert

Bedeutende externe Risiken

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

Gesamtwirtschaftliche Risiken

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

Branchenentwicklung von globaler Konjunktur abhängig

Um die Auswirkungen konjunktureller Schwankungen zu reduzieren, strebt HUGO BOSS nach einer **ausgewogenen Verteilung des Umsatzes** zwischen den wichtigsten Regionen. Der Konzern beobachtet fortlaufend das gesamtwirtschaftliche wie auch das Branchenumfeld, um Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechend schnell mit einer Anpassung der Geschäftsaktivitäten reagieren zu können. Zudem erfolgt eine regelmäßige Analyse interner **Frühindikatoren**, die eine Prognose der Auswirkungen möglicher gesamtwirtschaftlicher Risiken erlauben. → **Unternehmenssteuerung**

Kontinuierliche Überwachung von Frühindikatoren sichert Reaktionsfähigkeit

Zu den möglichen **Reaktionen** auf einen konjunkturbedingten Nachfragerückgang zählen neben einer Reduzierung der Produktions- und Beschaffungsaktivität, einem strikten Management des kurzfristigen operativen Nettovermögens und einer verstärkten Kostenkontrolle auch Preisanpassungen sowie die Schließung von Einzelhandelsgeschäften.

Wachstum für Weltwirtschaft und Branche erwartet

Für das Geschäftsjahr 2018 geht der Konzern von einem **fortgesetzten Wachstum der Weltwirtschaft** aus. Es wird erwartet, dass das gehobene Premiumsegment der Bekleidungsindustrie eine Wachstumsrate im Bereich von währungsbereinigt 3,5% bis 4,5% erreicht. Negative gesamtwirtschaftliche Entwicklungen können trotz der beschriebenen Maßnahmen wesentliche Auswirkungen auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns haben. Die Eintrittswahrscheinlichkeit schätzt das Management dabei als möglich ein. → **Prognosebericht**

Politische und gesellschaftliche Risiken können Konsumverhalten beeinflussen

Politische und gesellschaftliche Risiken

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

Anhaltende Unsicherheiten werden auch das Jahr 2018 prägen

Für das Jahr 2018 ist nicht zu erwarten, dass sich die **weltweiten Unsicherheiten** im Kontext politischer und gesellschaftlicher Entwicklungen reduzieren werden. So stellen beispielsweise die fortwährenden geopolitischen Spannungen im Nahen Osten, der Nordkoreakonflikt oder die anhaltende Gefahr terroristischer Anschläge auch im kommenden Jahr bedeutsame Risiken für die Premium- und Luxusgüterbranche und damit auch für die Geschäftsentwicklung des Konzerns dar.

Brexit-Verhandlungen bergen Risiken

Auch aus der anhaltenden Unsicherheit im Zusammenhang mit den **Brexit-Verhandlungen** resultieren Risiken. Der Austrittsprozess könnte das Vertrauen von Unternehmen und Verbrauchern in die wirtschaftlichen Aussichten des Landes belasten, ausländische Investitionen in Großbritannien verringern und zu Verwerfungen auf den globalen Finanzmärkten führen. Vor allem ein signifikanter Rückgang des Verbrauchervertrauens und eine damit einhergehende rückläufige Kundennachfrage könnten auch das Geschäft von HUGO BOSS negativ beeinflussen. Zudem ist die Ausgestaltung künftiger Steuer- und Zollbestimmungen ungewiss. Der Konzern beobachtet den Austrittsprozess deshalb sehr genau.

HUGO BOSS adressiert steigende Bedeutung politischer und gesellschaftlicher Risiken

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

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

Diversifikation der Absatzmärkte reduziert Länderrisiko

Umwelt- und Gesundheitsrisiken

Die global ausgerichtete Wertschöpfungskette des HUGO BOSS Konzerns unterliegt **Umwelt- und Gesundheitsrisiken**, die sich aus Umwelt- und Naturkatastrophen, Pandemien sowie den Folgen des Klimawandels ergeben können. Aus dem Klimawandel resultierende Risiken, wie eine zunehmende **Wasserknappheit**, werden für das Geschäftsjahr 2018 als unwahrscheinlich mit einem geringen möglichen Schaden eingestuft. Zukünftig wird dieses Risiko für HUGO BOSS jedoch an Bedeutung gewinnen, sodass mittelfristig von einer moderaten Auswirkung ausgegangen wird. Langfristig besteht das Risiko, dass eine lokal oder regional zunehmende Wasserknappheit zu negativen Folgen für den Anbau von Baumwolle und so zu Einschränkungen in der Verfügbarkeit von Baumwollfasern und folglich höheren Materialkosten führen kann.

Wasserknappheit hat langfristiges Risikopotenzial

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

HUGO BOSS hat zentrales Notfallmanagement implementiert

Bedeutende strategische Risiken

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

Kollektions- und Branchenrisiken

Aus sich verändernden Mode- und Lifestyle-Trends können **Kollektions- und Branchenrisiken** entstehen. Die Herausforderung in der Kollektionsentwicklung besteht darin, im Rahmen des Kreativmanagements Trends rechtzeitig zu erkennen und diese im Rahmen der Entwicklungsarbeit zügig in kommerziell erfolgreiche Kollektionen einfließen zu lassen.

Trendveränderungen bedingen Kollektions- und Branchenrisiken

→ Forschung und Entwicklung

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

Marktanalysen und Kundenfeedback geben wichtige Impulse bei der Kollektionsentwicklung

Frühzeitige Ausrichtung auf verstärkte Nachfrage nach Casual- und Athleisurewear

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

Neuaustrichtung der Markenstrategie birgt Kollektionsrisiko

Im Geschäftsjahr 2018 wird die Umsatzentwicklung des Konzerns wesentlich vom kommerziellen Erfolg der Kollektionen beeinflusst, die erstmals die **Konzentration auf BOSS und HUGO** widerspiegeln. Es besteht somit das Risiko, dass die Repositionierung der beiden Marken von den Kunden nicht verstanden oder nicht akzeptiert wird und dies die Kundennachfrage negativ beeinflusst. Die Repositionierung beider Marken wurde im Geschäftsjahr 2017 durch zahlreiche Events und Kampagnen begleitet. Auch im Jahr 2018 werden die vielfältigen Markenkommunikationsaktivitäten ein wichtiges Element zur Stärkung der Kundennachfrage sein und so zum kommerziellen Erfolg der Kollektionen beitragen. → **Konzernstrategie, → Prognosebericht**

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

Vielfältige Risiken für das Markenimage und Corporate Image

Risiken für das Markenimage und Corporate Image

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

Sicherung des Markenimages genießt hohe Priorität

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

Unternehmenskommunikation in ständigem Dialog mit Stakeholdern

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

Investitionsrisiken

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

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

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

Bedeutende finanzielle Risiken

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

Währungsrisiken

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

Im **operativen Geschäft** entstehen Währungsrisiken dadurch, dass Beschaffung und Verkauf der Produkte in unterschiedlichen Währungen in ungleicher Höhe erfolgen (Transaktionsrisiko). Wesentliche Zahlungsströme in Fremdwährung entstehen aus der Vertriebstätigkeit der Konzerngesellschaften in den USA, Großbritannien, Australien, der Schweiz, Japan, der Türkei, Hongkong und China sowie der Einkaufstätigkeit der Beschaffungseinheiten in Fremdwährungen wie dem US-Dollar.

Im **Finanzierungsbereich** resultieren Währungsrisiken aus finanziellen Forderungen und Verbindlichkeiten in Fremdwährung sowie aus Fremdwährungsdarlehen, die zur Finanzierung an Konzerngesellschaften ausgereicht werden (Transaktionsrisiko). Dabei wird zwischen operativen Darlehen entsprechend dem Charakter eines Kontokorrentkredits

Eigene Einzelhandelsaktivität birgt Investitionsrisiko

Risiko von Wertminderungen nichtfinanzieller Vermögenswerte

Investitionscontrolling sichert Renditeziele des Konzerns

Währungsrisiken aus weltweiter Einkaufs- und Vertriebstätigkeit

Wesentliche Finanzierungs-darlehen über Devisentermingeschäfte gesichert

und Finanzierungsdarlehen für Konzerngesellschaften mit erhöhtem und längerfristigem Finanzierungsbedarf unterschieden. Zum Bilanzstichtag waren die wesentlichen Finanzierungsdarlehen mit endfälliger Rückzahlungsverpflichtung über Devisentermingeschäfte gesichert.

Translationsrisiko mit Einfluss auf Bilanz und Gewinn- und Verlust-Rechnung

Des Weiteren bestehen Währungsrisiken im Zusammenhang mit der **Umrechnung der Abschlüsse von Konzerngesellschaften** außerhalb der Eurozone in die Konzernwährung Euro (Translationsrisiko). Das Translationsrisiko wird zwar laufend überwacht, jedoch verzichtet der Konzern auf dessen Absicherung, da die Einflüsse auf die Konzernbilanz und die Konzern-Gewinn- und Verlust-Rechnung nicht zahlungswirksam sind. → **Konzernanhang, Währungsumrechnung**

Währungsrisiken werden zentral gesteuert

Währungsrisiken werden zentral durch die **Konzern-Treasury-Abteilung** gesteuert. Konzerneinheitliche Richtlinien stellen eine strikte Funktionstrennung von Handel, Abwicklung und Kontrolle sämtlicher Finanzmarkttransaktionen sicher und bilden zudem die Grundlage für Auswahl und Umfang der Absicherung. Primäres Ziel ist die Reduktion des Währungsexposures mittels **natürlicher Hedges**. So sollen sich Fremdwährungsexposures aus dem operativen Geschäft über den Konzern hinweg möglichst ausgleichen und die Notwendigkeit von Absicherungsmaßnahmen folglich minimiert werden. Zur Absicherung des verbleibenden Exposures können **Devisentermin- und Swappeschäfte** sowie **Plain-Vanilla-Optionen** herangezogen werden. So sollen die Auswirkungen von Wechselkursschwankungen aus bereits bilanzierten Exposures und aus zukünftigen Cashflows begrenzt werden. → **Konzernanhang, Textziffer 21**

Cash-Flow-Hedging reduziert Währungsrisiko aus Produktionstätigkeit

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

Der HUGO BOSS Konzern hat gemäß den **Anforderungen des IFRS 7** die Auswirkungen des Transaktionsrisikos auf Konzernergebnis und Konzerneigenkapital ermittelt. Die Ermittlung basiert auf dem bilanziellen Währungsexposure zum 31. Dezember 2017. Bestandteile dieses Exposures sind Zahlungsmittel, Forderungen und Verbindlichkeiten sowie konzerninterne Darlehen, die in Währungen gehalten werden, die nicht der funktionalen Währung der jeweiligen Konzerngesellschaft entsprechen.

Sensitivitätsanalyse quantifiziert Transaktionsrisiko

Für die Quantifizierung der Währungsrisiken hat der Konzern wie schon im Vorjahr die **Value-at-Risk-Methode** auf Basis des parametrischen Ansatzes verwendet. Dieses Konzept wird seit dem Geschäftsjahr 2016 auch für die interne Steuerung der Aktivitäten der Konzern-Treasury-Abteilung verwendet. Der Value at Risk wird auf Basis historischer Volatilitäten und Korrelationen der Wechselkurse sowie eines Konfidenzniveaus von 95% berechnet. Die Haltedauer wird dabei stets an die Restlaufzeit des aktuellen Jahres angepasst. Zudem wird unterstellt, dass der Bestand des Fremdwährungsexposures und dessen Absicherungsquote zum Bilanzstichtag repräsentativ für den Betrachtungszeitraum sind.

Obwohl der Value at Risk ein bedeutendes Konzept zur Messung von Marktpreisrisiken ist, können die Modellannahmen zu **Einschränkungen** führen. Die tatsächlichen Auswirkungen auf das Konzernergebnis können von den modelltheoretisch mittels der Value-at-Risk-Methode ermittelten Werten deutlich abweichen. Dies gilt insbesondere für das Auftreten außergewöhnlicher Ereignisse.

Aggregiert über alle betrachteten Währungen beträgt das so ermittelte **diversifizierte Portfoliorisiko** für das Konzernergebnis 6,6 Mio. EUR (2016: 11,6 Mio. EUR). Wesentliche Treiber sind dabei die Währungen Schweizer Franken und russischer Rubel. Die Sensitivität des Konzerneigenkapitals entspricht aufgrund des im Konzern implementierten Hedge-Accountings nicht der des Konzernergebnisses. Bei einer Auf- bzw. Abwertung des Euros gegenüber der türkischen Lira um die Standardabweichung hätte sich das Konzern-eigenkapital im Berichtsjahr um 0,9 Mio. EUR verringert bzw. erhöht (2016: 2,1 Mio. EUR).

Schweizer Franken und Russischer Rubel treiben das Transaktionsrisiko

Das Management geht davon aus, dass auch im Geschäftsjahr 2018 signifikante Änderungen in den für HUGO BOSS relevanten Wechselkursen sehr wahrscheinlich sind. Die Ergebnisprognose des Konzerns für das Geschäftsjahr 2018 basiert auf der Annahme, dass **Translationseffekte** aus der Abwertung vieler, für den Konzern wichtiger Währungen gegenüber dem Euro den Umsatz und – trotz teilweise gegenläufiger Effekte in den Herstellungskosten und operativen Aufwendungen – auch das Ergebnis belasten werden. Auf Basis der Ergebnisse der Value-at-Risk-Analyse wird der Einfluss des **Transaktionsrisikos** auf das Konzernergebnis als gering eingestuft. Zusammengefasst geht das Management von einem moderaten finanziellen Ausmaß der Währungsrisiken aus. → **Prognosebericht**

Translationseffekte werden 2018 Ergebnisentwicklung belasten

Steuerliche Risiken

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

Konzern-Steuer-abteilung verantwortet das Management steuerlicher Risiken

Steuerliche Risiken bestehen für alle offenen Veranlagungszeiträume. Für bereits bekannte steuerliche Risiken wurden in den vergangenen Geschäftsjahren Rückstellungen in ausreichender Höhe gebildet. Die Höhe dieser Rückstellungen basiert auf verschiedenen Annahmen, beispielsweise hinsichtlich der Auslegung der jeweiligen Vorschrift, aktuellen Rechtsprechungen oder der Verwaltungsauffassung, auf deren Basis die Höhe und Eintrittswahrscheinlichkeit eines eventuellen Risikos bemessen wird. → **Konzernanhang, Textziffer 6**

Bekannte steuerliche Risiken durch Rückstellungen abgesichert

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

Regelmäßige Überprüfung der Nutzbarkeit latenter Steueransprüche auf Verlustvorträge

Im steuerrechtlichen Bereich können sich Risiken aus Änderungen in der Steuergesetzgebung einzelner Länder, aus steuerlichen Außenprüfungen oder auch aus der abweichenden Einschätzung bestehender Sachverhalte durch die Steuerbehörden ergeben. Aufgrund des Geschäftsmodells von HUGO BOSS ist hier insbesondere der Bereich der Verrechnungspreise zu nennen. Der Konzern geht vor diesem Hintergrund von weiteren steuerrechtlichen Risiken mit wesentlichem finanziellen Ausmaß aus.

Bedeutende operative Risiken

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

Lieferanten- und beschaffungsmarktbezogene Risiken

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

Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten soll vermieden werden

HUGO BOSS legt großen Wert auf eine sorgfältige Lieferantenauswahl und den Aufbau sowie Erhalt langfristiger strategischer Beziehungen. Es besteht jedoch das Risiko, dass aufgrund lieferantenbezogener oder regionaler Ereignisse die Produktion einzelner oder mehrerer Lieferanten ausfällt. Eine zu große **Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten oder Produktionsstätten** könnte dabei zu Verwerfungen in der Wertschöpfungskette des Konzerns und somit zu Umsatzrisiken führen. Es wird deshalb auf eine möglichst ausgewogene Verteilung des Beschaffungsvolumens geachtet. In diesem Zusammenhang erfolgt eine grundsätzlich zentrale Koordination des Produktions- und Beschaffungsprozesses. Die Lieferantenbeziehungen werden dabei regelmäßig mit dem Ziel überprüft und bewertet, Risiken rechtzeitig zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zur Sicherstellung der Warenversorgung einleiten zu können. Auf den größten externen Lieferanten entfielen im Geschäftsjahr 2017 rund 9%, auf die größte externe einzelne Produktionsstätte entfielen 5% des gesamten Beschaffungsvolumens (2016: 9% bzw. 4%). → **Beschaffung und Produktion**

Umfangreiche Maßnahmen am Produktionsstandort in der Türkei umgesetzt

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

Steigende Fertigungslöhne und Rohstoffpreise haben potenziell negativen Einfluss auf Profitabilität

Lohnerhöhungen in der Produktion, insbesondere in wirtschaftlich aufstrebenden Regionen, sowie ein Preisanstieg bei für den Konzern relevanten Rohstoffen wie Baumwolle, Wolle oder Leder können zu **höheren Produktkosten** führen und so die Profitabilität des Konzerns grundsätzlich negativ beeinflussen. HUGO BOSS begegnet diesem Risiko mit einer margenbasierten Kollektionsplanung, Maßnahmen zur Effizienzsteigerung in den Produktions- und Beschaffungsprozessen, einer kontinuierlichen Optimierung des

Materialeinsatzes sowie einer konsequenten Umsetzung seiner Preispolitik. Es wird davon ausgegangen, dass Risiken aus höheren Produktkosten möglich sind, sich jedoch nur in geringem Ausmaß negativ auf die Ergebnisentwicklung auswirken würden.

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

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

Qualitätsrisiken

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

→ **Beschaffung und Produktion**

Logistikrisiken

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

→ **Geschäftstätigkeit und Konzernstruktur**

An sämtlichen Lagerstandorten wird die **Einhaltung umfangreicher Brandschutz- und Sicherheitsmaßnahmen** kontinuierlich überprüft. Das unmittelbare finanzielle Risiko eines Waren- und Anlagenverlusts in den Lagern ist zudem über Versicherungen abgedeckt. Aufgrund der implementierten Maßnahmen wird die Eintrittswahrscheinlichkeit von Logistikrisiken als unwahrscheinlich bewertet. Die damit verbundenen finanziellen Auswirkungen sollten ein moderates Ausmaß nicht übersteigen.

Kontinuierliche Verbesserung der Prognosequalität soll Dispositionsrisiko reduzieren

Sicherstellung der Produktqualität mittels umfangreicher Maßnahmen

Zentrale Distributionszentren nahe am Firmensitz sorgen für reibungslose Logistik

Umfangreiche Brandschutz- und Sicherheitskonzepte implementiert

Vertriebsrisiken

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

Zentrales Vorrats- und Rabattmanagement zur Reduzierung des Bestandsrisikos

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

Konzerneinheitlicher Prozess zur Bewertung des Vorratsvermögens

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

→ Konzernanhang, Textziffer 12

Ausgewogene Kunden- struktur zur Vermeidung von Abhängigkeiten

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

→ Unternehmenssteuerung

Debitorenmanagement folgt einheitlichen Standards

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

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

Bedeutende organisatorische Risiken

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

IT-Risiken

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

Zentrale IT-Abteilung sichert konzernweites IT-System gegen Ausfälle und Cyberangriffe

HUGO BOSS geht davon aus, dass weltweite Cyberangriffe zukünftig weiter zunehmen werden, und bewertet dieses Risiko folglich als ein „**Emerging Risk**“. In diesem Zusammenhang arbeitet der Konzern an der Implementierung eines sogenannten Security-Information-and-Event-Management-Systems („SIEM“). Die für das Jahr 2018 geplante Fertigstellung dieses Sicherheitsmanagementansatzes wird eine ganzheitliche Sicht auf die IT-Sicherheit des Konzerns ermöglichen. Zudem wurde mit der Einführung von Windows 10 eine „Anti-Threat Protection“ implementiert, die den Konzern vor Angriffen durch Ransomware und Phishing zusätzlich schützen soll. Darüber hinaus arbeitet HUGO BOSS zur Gefahrenabwehr mit externen Spezialdienstleistern zusammen. Das Management geht aufgrund der implementierten Maßnahmen aktuell von einem unwahrscheinlichen Eintritt von IT-Risiken mit moderater finanzieller Auswirkung aus.

HUGO BOSS bewertet Cyberangriffe als Emerging Risk

Personalrisiken

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

Personalstrategie des Konzerns adressiert Personalrisiken

Governance- und Compliance-Risiken

Sämtliche Mitarbeiter des HUGO BOSS Konzerns sind zur Einhaltung des konzernweit geltenden **Verhaltenskodex** und der ergänzenden spezifischen **Compliance-Regeln** verpflichtet. Alle Konzerngesellschaften werden regelmäßigen Risikoanalysen und gegebenenfalls detaillierten Audits unterzogen. Die Einhaltung der Compliance-Regeln wird zentral überwacht und Verstöße an den Vorstand und den Aufsichtsrat berichtet.

→ Corporate-Governance-Bericht

Verstöße gegen den **Datenschutz**, speziell den Kundendatenschutz, stellen ein erhöhtes Compliance-Risiko dar. Mittels Schulungen werden alle Mitarbeiter für den Datenschutz sensibilisiert und über den Verhaltenskodex dazu verpflichtet. Neue und bereits implementierte Prozesse und Systeme werden fortlaufend an datenschutzrechtlichen Vorgaben gemessen und kontinuierlich verbessert, um den gesetzlichen Anforderungen zu entsprechen. Bereits mit Blick auf die künftige Anwendbarkeit der Datenschutz-Grundverordnung der Europäischen Union (DSGVO) und die bei Verstößen drohenden, stark erhöhten Bußgelder hat HUGO BOSS grundlegende Maßnahmen zur Umsetzung der Vorgaben und damit zur Risikovermeidung eingeleitet.

Risiken im Kontext von Governance und Compliance stuft das Management aufgrund des implementierten Corporate-Compliance-Systems somit insgesamt als unwahrscheinlich, jedoch mit gleichzeitig wesentlicher finanzieller Auswirkung ein.

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

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

Verwendung effizienter IT-Systeme

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

Ziel ist die richtige bilanzielle Abbildung sämtlicher Geschäftsvorfälle

Konzernweit einheitliches ERP-System sichert Kontrollqualität

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

SAP Security Policy schützt rechnungslegungsrelevante Inhalte

Klare Definition von Verantwortlichkeiten

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

Zentrale Definition von Berichtspflichten und -fristen

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

Finanzbereich erarbeitet Richtlinien für alle rechnungslegungsrelevanten Prozesse

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

Finance Manager verantworten Rechnungslegung der Konzerngesellschaften

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

Wesentliche Bilanzierungs- und Bewertungssachverhalte sowie Auswirkungen neuer oder geänderter IFRS-Standards und -Interpretationen werden mit den **Konzernwirtschaftsprüfern** bei mindestens quartalsweise stattfindenden Jour-fixe-Terminen diskutiert.

**Interne Revision
berichtet regelmäßig
an Vorstand und
Prüfungsausschuss**

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

**Regelmäßige Schulungen
zu rechnungslegungs-
relevanten Themen**

Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter

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

Chancenbericht

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

**Dezentrale Organisation des
Chancenmanagements**

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

**Laufendes Monitoring
und enge Verknüpfung
mit Konzernplanung**

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

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

Externe Chancen

Als Unternehmen der Bekleidungsbranche kann HUGO BOSS unmittelbar von **positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen** und deren Auswirkungen auf das Konsumentenvertrauen und das Kaufverhalten der Kunden profitieren. Das anhaltend niedrige Inflations- und Zinsniveau und steigende Reallöhne könnten in vielen Märkten zu einer weiteren Verbesserung des Konsumklimas beitragen und den Erwerb von modischer Bekleidung und Accessoires positiv beeinflussen.

Günstige gesamtwirtschaftliche Entwicklungen

In den vergangenen Jahren hat die Bekleidungsbranche allerdings nur unterdurchschnittlich von der positiven Entwicklung des privaten Konsums profitiert. Eine zyklische Umkehr dieser Entwicklung, beispielsweise aufgrund **gesellschaftlicher Trends**, die den Wert hochwertiger Bekleidung wieder stärker betonen, könnte den Absatz von HUGO BOSS auch unabhängig von der Entwicklung des Konsumklimas insgesamt unterstützen.

Veränderungen im Konsumverhalten

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

Regulatorische Veränderungen im Marktumfeld

Finanzielle Chancen

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

Vorteilhafte Wechselkurs- und Zinsveränderungen

Strategische und operative Chancen

In vielen Schwellenländern, insbesondere in China, gehen Wirtschaftsforscher von einem **fortgesetzten Wachstum der Mittelschicht** aus. Damit steigt die Zahl der Menschen, die aufgrund ihrer Kaufkraft Produkte im gehobenen Premiumsegment nachfragen. Durch länderspezifisch zugeschnittene Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien, von der Zusammenarbeit mit Handelspartnern bis hin zu eigenständigen Tochtergesellschaften, arbeitet der Konzern konsequent an der Realisierung des identifizierten Wachstumspotenzials. Darüber hinaus stärkt er systematisch seine Distribution in Märkten mit hohem Wachstumspotenzial und einer geringen Markendurchdringung.

Wachstum des relevanten Kundensegments

**Verstärktes Mode-
interesse bei Männern**

In den vergangenen Jahren ist das **Interesse vor allem jüngerer Männer an modischer Bekleidung** deutlich gewachsen. Immer mehr Männer achten verstärkt auf ein modisches Äußeres, um ihrer Persönlichkeit Ausdruck zu verleihen oder sich von anderen zu differenzieren. Auch wird der eigenen Bekleidung eine zunehmend wichtige Rolle in Bezug auf die Wahrnehmung der persönlichen Kompetenz im beruflichen Umfeld zugesprochen. Marktbeobachter erwarten dementsprechend, dass sich der Anteil der Männermode am gesamten Bekleidungsmarkt zukünftig vergrößern wird. Dem entspricht HUGO BOSS unter anderem mit der im Jahr 2017 umgesetzten Maßnahme, die Markenkommunikationsaktivitäten wieder stärker auf diesen Bereich zu fokussieren.

**Wachsende Nachfrage
nach Casual- und
Athleisurewear**

Zuletzt entwickelten sich die **Casual- und Athleisure-Segmente** des globalen Bekleidungsmarktes besser als die klassische Konfektion. Diese Entwicklung unterstreicht den Trend zu einem entspannten Kleidungsstil und das Bedürfnis vieler Konsumenten, sich sportlich zu kleiden, ohne dabei Abstriche hinsichtlich Wertigkeit und Qualität zu machen. Unabhängige Studien wie der aktuelle Marktausblick von The Business of Fashion und McKinsey & Company erwarten für den Athleisure-Bereich auch zukünftig überdurchschnittliche Wachstumsraten. HUGO BOSS hat deshalb sein Angebot in diesem Bereich durch die Integration von BOSS Orange und BOSS Green in die Kernmarke BOSS gestärkt. Das Unternehmen räumt diesen Formaten zudem wieder mehr Fläche in den eigenen Stores ein, um von diesem Trend zu profitieren. → **Konzernstrategie**

**Überdurchschnittliches
Marktwachstum des
Contemporary-
Fashion-Segments**

Darüber hinaus verzeichnet das **Contemporary-Fashion-Segment**, das heißt der noch stärker trendorientierte und modische Teil des Marktes, überdurchschnittliche Wachstumsraten. Die sich daraus bietenden Chancen möchte das Unternehmen mit der Umsetzung einer Zweimarkenstrategie und dem damit verbundenen Fokus auf die Marke HUGO nutzen.

**Zunehmende Digitalisierung
von Einkaufs- und
Lebensgewohnheiten**

Die rasant **steigende Nutzung digitaler Angebote** hat die Einkaufs- und Lebensgewohnheiten der Konsumenten in den letzten Jahren stark verändert. Durch Onlinerecherchen sind die Kunden vor dem Besuch im Store heute deutlich besser informiert als in der Vergangenheit. HUGO BOSS begreift diese Veränderungen als Chance. Mit dem Ausbau und der kontinuierlichen Verbesserung seines digitalen Auftritts entspricht der Konzern den Ansprüchen der Konsumenten an ein hochwertiges Markenerlebnis. Durch die noch engere Verzahnung des Onlineauftritts mit dem stationären Einzelhandel und die Ausweitung von Omnichannel-Angeboten soll dem Kunden ein ansprechendes und unkompliziertes Einkaufserlebnis geboten werden. Auch prüft das Unternehmen Chancen, die sich durch die zunehmend kommerzielle Nutzung bisher rein für Kommunikationszwecke genutzter digitaler Kanäle ergeben könnten. → **Konzernstrategie**

Dem **zunehmenden Kundenbedürfnis nach Individualität** trägt der Konzern sowohl mit seiner Marken- als auch seiner Vertriebsstrategie Rechnung. Der Ausbau und die regionale Ausweitung des „Made to Measure“-Angebots ermöglicht einer zunehmenden Zahl interessierter Konsumenten, individuell angepasste und geschneiderte Produkte zu tragen und sich so vom modischen Mainstream zu differenzieren. Durch speziell gestaltete, separate Verkaufsräume wird diese Exklusivität auch im Einkaufserlebnis vermittelt. Darüber hinaus schafft HUGO BOSS zunehmend Personalisierungsangebote in anderen Produktgruppen und Preislagen. Chancen werden zudem in der individuellen Ansprache von Kunden im Rahmen des **systematischen Kundenbeziehungsmanagements** gesehen. Durch bedarfsgerechte Anrufe, personalisierte Mailings und individuell gestaltete Newsletter werden die Kunden enger an BOSS und HUGO gebunden und ihre Markenloyalität erhöht. Vor allem im Onlinebereich bietet die Auswertung des Nutzerverhaltens gute Möglichkeiten, um die Kundenansprache stärker zu individualisieren.

Steigendes Bedürfnis nach Individualität

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

Verbesserung der operativen Prozesse

Organisatorische Chancen

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

Aktiver Wandel der Unternehmenskultur

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

Gezielte Mitarbeiterentwicklung

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

Nachhaltiges Geschäftsmodell

NACHTRAGS- UND PROGNOSEBERICHT

- **Weltwirtschaft und Branche entwickeln sich weiterhin positiv**
- **HUGO BOSS rechnet mit beschleunigtem Umsatzwachstum in 2018**
- **Prognose einer stabilen Entwicklung des operativen Ergebnisses**

Nachtragsbericht

Keine berichts- pflichtigen Ereignisse

Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2017 und der Freigabe der Veröffentlichung dieses Berichts am 20. Februar 2018 gab es keine gesamtwirtschaftlichen, sozialpolitischen, branchenbezogenen oder unternehmensspezifischen Veränderungen, die sich nach den Erwartungen des Managements maßgeblich auf die Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens auswirken können.

Prognosebericht

Zukunftsbezogene Aussagen unterliegen Chancen und Risiken

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

Geschäftsentwicklung unterliegt äußeren Einflüssen

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

Weitere Beschleunigung des globalen Wirtschaftswachstums erwartet

Der IWF rechnet für das Jahr 2018 mit einer Beschleunigung des Wachstums der **Weltwirtschaft** auf 3,9% (2017: 3,7%). Gründe hierfür sind positivere Aussichten insbesondere für die Entwicklung der Schwellen- und Entwicklungsländer sowie die verabschiedete US-Steuerreform, die in 2018 für zusätzliche Wachstumsimpulse sorgen sollte. Für die Industrieländer geht der IWF für 2018 insgesamt von stabilen Wachstumsraten im Vergleich zum Vorjahr aus. Die länderspezifischen Steigerungsraten sollten sich jedoch deutlich voneinander unterscheiden. Der ungewisse Ausgang der Brexit-Verhandlungen, volatile Wechselkursentwicklungen und geopolitische Spannungen werden als wesentliche Risiken für die weltwirtschaftliche Entwicklung in 2018 angesehen.

Das Wachstum in der **Eurozone** sollte auch im Jahr 2018 von einem unverändert robusten Konsumentenvertrauen und einer soliden Auslandsnachfrage profitieren. Laut Schätzung des IWF wird das Wachstum mit voraussichtlich 2,2% dabei nur leicht unter Vorjahresniveau liegen (2017: 2,4%). Ursache hierfür sind insbesondere die geringeren Wachstumsaussichten Spaniens vor dem Hintergrund politischer Unsicherheiten. Mit einem Plus von 1,5% sollte sich auch die Wirtschaft Großbritanniens etwas schwächer als noch im Vorjahr entwickeln (2017: 1,7%). In den **USA** sollte sich das Wirtschaftswachstum auf 2,7% beschleunigen (2017: 2,3%). Dabei werden eine voraussichtlich höhere Auslandsnachfrage sowie die verabschiedete Steuerreform das Wachstum unterstützen. Auch für Lateinamerika rechnet der IWF mit einem fortgesetzten Aufschwung. Die Wirtschaft in **China** und anderen Schwellenländern Asiens sollte laut IWF mit einer Steigerungsrate von 6,5% eine ähnliche Dynamik wie im Vorjahr aufweisen (2017: 6,5%). Damit wird im Jahr 2018 rund die Hälfte des globalen Wirtschaftswachstums auf diese Region entfallen. Unterstützt von einer höheren Auslandsnachfrage sowie geld- und fiskalpolitischen Maßnahmen sollte die japanische Wirtschaft auch im kommenden Jahr leicht zulegen können.

Schätzung des Branchenwachstums¹ (in %)



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

In einer gemeinsamen Studie erwarten The Business of Fashion und die Unternehmensberatung McKinsey & Company, dass das **gehobene Premiumsegment der Bekleidungsindustrie**, das den besten Vergleichsmaßstab für HUGO BOSS darstellt, im Jahr 2018 um 3,5% bis 4,5% und damit ähnlich wie im Vorjahr wachsen wird (2017: 3,5% bis 4,5%). Für die **globale Bekleidungsindustrie** insgesamt wird mit einer Wachstumsrate im Bereich von währungsbereinigt 3,5% bis 4,5% und damit einer leicht besseren Entwicklung als im Jahr 2017 gerechnet (2017: 2,5% bis 3,5%). Die Schätzungen basieren auf der Annahme einer voraussichtlich höheren Nachfrage nach Bekleidung, Schuhen und Accessoires insbesondere in den Schwellenländern.

The Business of Fashion und McKinsey & Company gehen bei ihrer Schätzung von einer Zunahme an Kunden aus, die in der Vergangenheit Produkte im mittleren Marktsegment nachgefragt haben, sich zukünftig jedoch verstärkt entweder in Richtung der Premium- und Luxus- oder aber in Richtung günstigerer Marktsegmente orientieren werden. Für das **Athleisure-Segment** des globalen Bekleidungsmarkts, das bereits in den vergangenen Jahren stark zulegen konnte, rechnen The Business of Fashion und McKinsey & Company auch für das Jahr 2018 mit überproportionalem Wachstum. Es wird jedoch angenommen, dass der Trend hin zu einem sportlicheren Kleidungsstil in einigen entwickelten Märkten seinen Höhepunkt bereits erreicht hat. Generell ist der Branchenausblick von deutlichen unternehmensindividuellen Unterschieden geprägt. → **Risikobericht**

Gehobenes Premiumsegment der Bekleidungsindustrie sollte 2018 ähnlich stark wachsen wie im Vorjahr

Athleisure-Segment soll auch im Jahr 2018 überproportional wachsen

**Unverändert solide
Nachfrage in Europa
erwartet**

In **Europa** wird die Branchenentwicklung im Jahr 2018 voraussichtlich von einer unverändert soliden lokalen Nachfrage profitieren. Auch das Geschäft mit Touristen sollte zu einem Branchenwachstum im insgesamt niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich beitragen. Nach starken Zuwächsen infolge der Abwertung des britischen Pfunds in jüngster Vergangenheit sollte das Branchenwachstum in Großbritannien indes niedriger als noch im Jahr 2017 ausfallen. Auch für Deutschland ist vor dem Hintergrund der unverändert positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklung mit steigenden Branchenumsätzen zu rechnen, die vor allem vom Wachstum im Onlinebereich getragen werden.

**Unterdurchschnittliches
Branchenwachstum in
den USA erwartet**

In der Region **Amerika** sollte sich das Branchenwachstum aufgrund verbesserter Aussichten in den Ländern Lateinamerikas beschleunigen. Für den US-amerikanischen Markt wird trotz erwarteter positiver Auswirkungen der beschlossenen Steuerreform auch für das Jahr 2018 ein nur niedriges einstelliges Branchenwachstum prognostiziert. Zwar wird dabei von einem unverändert starken Konsumentenvertrauen in den USA ausgegangen, jedoch sehen Branchenexperten weiterhin Unsicherheiten hinsichtlich möglicher Auswirkungen handelspolitischer Veränderungen sowie einen fortgesetzten Rabatt- und Konsolidierungsdruck auf Seiten der Marktteilnehmer.

**Branchenwachstum
in Asien sollte sich
beschleunigen**

In **Asien** sollte sich das Branchenwachstum im Jahr 2018 dank einer hohen Nachfrage Chinas sowie weiterer Schwellenländer der Region beschleunigen. Es ist davon auszugehen, dass sich insbesondere die robuste gesamtwirtschaftliche Entwicklung in China weiter positiv auf die Nachfrage nach Premium- und Luxusgütern auswirken wird. Auch die von vielen Marktteilnehmern vorgenommenen Veränderungen am Geschäftsmodell und Bereinigungen der Storenetzwerke sollten das Wachstum weiter unterstützen. In Hongkong und Macau sollte sich die Marktlage nach der Erholung im Jahr 2017 im Jahresverlauf weiter verbessern. Hingegen schätzen The Business of Fashion und McKinsey & Company, dass entwickelte Märkte der Region wie Japan oder Südkorea 2018 etwas weniger stark wachsen werden als noch im Vorjahr.

**Branchenbezogene
Rahmenbedingungen
bleiben herausfordernd**

HUGO BOSS erwartet, dass die beschriebenen gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen die Geschäftsentwicklung des Konzerns ähnlich stark beeinflussen werden wie im Jahr 2017. Da aber insbesondere die Branchenentwicklung voraussichtlich weiterhin schwächer ausfallen wird als im langjährigen Durchschnitt, sieht sich HUGO BOSS unverändert **wesentlichen marktbedingten Herausforderungen** ausgesetzt. Dies gilt insbesondere für den US-Markt, der sich zwar teilweise von den deutlichen Rückgängen im Jahr 2016 erholt hat, aber vor allem im Department-Store-Bereich auch im Jahr 2018 strukturell unter Druck bleiben sollte.

**Anstieg des Konzern-
umsatzes im niedrigen
bis mittleren einstelligen
Prozentbereich erwartet**

Vor diesem Hintergrund erwartet der Konzern, den **Konzernumsatz** im Jahr 2018 auf währungsbereinigter Basis im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich steigern zu können. Damit wird das Unternehmenswachstum voraussichtlich ähnlich dem der Weltwirtschaft und der Branche insgesamt ausfallen.

Im Jahr 2018 werden voraussichtlich alle Regionen zum Umsatzwachstum beitragen. In **Europa** geht der Konzern von einem währungsbereinigten Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich aus. In Großbritannien und Südeuropa sollte die währungsbereinigte Umsatzentwicklung im Vergleich zur Gesamtregion etwas besser ausfallen. Die Wachstumsraten in Großbritannien sollten dabei jedoch unter denen des Vorjahrs liegen. Im Jahr 2017 profitierte der Markt von einer deutlich erhöhten Nachfrage von Touristen infolge der Abwertung des britischen Pfunds. Unterstützt von einem unverändert positiven wirtschaftlichen Umfeld werden voraussichtlich auch Deutschland und seine Nachbarmärkte Umsatzzuwächse erzielen. Für die Region **Amerika** wird im Jahr 2018 mit einer weiteren Trendverbesserung und folglich einem währungsbereinigten Umsatzanstieg im niedrigen einstelligen Prozentbereich gerechnet. Alle Märkte der Region sollten dabei zu einer positiven Umsatzentwicklung des eigenen Einzelhandels beitragen. Zudem sollte sich das zuletzt rückläufige Großhandelsgeschäft in den USA stabilisieren. In **Asien** werden die Umsätze insbesondere aufgrund unverändert positiver Aussichten für den chinesischen Markt voraussichtlich im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich zulegen. Neben robusten Anstiegen auf dem chinesischen Festland rechnet der Konzern auch in Japan und in den Märkten Südostasiens mit einem überdurchschnittlichen Wachstum im Vergleich zur Gesamtregion. Der Umsatz im Segment **Lizenzen** sollte im mittleren einstelligen Prozentbereich wachsen. Dieser Ausblick beruht insbesondere auf der Erwartung weiterer Zuwächse im Parfümbereich.

Alle Regionen werden 2018 zum Umsatzwachstum beitragen

Für den **eigenen Einzelhandel** rechnet der Konzern im Jahr 2018 mit einem währungsbereinigten Umsatzanstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich. Die Prognose basiert auf der Annahme, dass auch die Umsatzentwicklung auf flächenbereinigter Basis im mittleren einstelligen Prozentbereich liegen wird. Für das **Onlinegeschäft** wird eine Beschleunigung des Umsatzwachstums im Vergleich zum Vorjahr erwartet. Außerdem werden vor allem die Verbesserungen in den Kollektionen von BOSS und HUGO, der Ausbau des Casualwear- und Athleisurewear-Angebots, die Ausweitung des Angebots von Omnichannel-Services und die sukzessive Einführung neuer Storekonzepte das Kundenerlebnis weiter verbessern und damit die Flächenproduktivität steigern. → **Konzernstrategie**

Umsatz im eigenen Einzelhandel soll im mittleren einstelligen Prozentbereich zulegen

Die **Größe des eigenen Storenetzes** wird sich im Jahr 2018 insgesamt nicht wesentlich verändern. Schließungen von Stores mit auslaufenden Mietverträgen werden voraussichtlich durch eine ähnliche Anzahl von Neueröffnungen kompensiert werden. In einigen Fällen spiegelt dies die Verlagerung von Standorten innerhalb der gleichen Metropolregion wider. Zudem plant der Konzern die Eröffnung erster HUGO Stores in ausgewählten Metropolen Europas. Die von HUGO BOSS selbst bewirtschaftete Retailfläche wird sich somit nicht wesentlich verändern. Der Konzern erwartet folglich, dass Expansionseffekte im Jahr 2018 keinen signifikanten Wachstumsbeitrag zur Konzernumsatzentwicklung leisten werden.

Größe des Storenetzes bleibt voraussichtlich stabil

Durch die verbesserte Ausrichtung des Produktangebots auf die Bedürfnisse seiner Handelspartner und den Ausbau von Kooperationen im Onlinebereich sieht der Konzern auch im **Großhandelsgeschäft** Wachstumspotenziale. So rechnet der Konzern für das Jahr 2018 mit einer Rückkehr zu Wachstum dieses Vertriebskanals und prognostiziert einen Umsatzanstieg im niedrigen einstelligen Prozentbereich. Im weiterhin schwierigen US-Markt sollte sich die Aufwertung der Distribution, die bereits im vergangenen Jahr zu ersten sichtbaren Erfolgen führte, auch im Jahr 2018 positiv bemerkbar machen. So wird die Umsatzentwicklung in diesem Vertriebskanal in Europa und Amerika voraussichtlich ähnlich ausfallen. → **Konzernstrategie**

Großhandelsgeschäft wird im Jahr 2018 zu Wachstum zurückkehren

**Ungefähr stabile
Rohhertragsmarge
prognostiziert**

HUGO BOSS rechnet im Jahr 2018 mit einer ungefähr stabilen Entwicklung der **Konzern-rohertragsmarge** gegenüber dem Vorjahr. Der wachsende Umsatzanteil des eigenen Einzelhandels wird sich dabei voraussichtlich positiv auf die Rohhertragsmarge auswirken. Die in diesem Vertriebskanal erwirtschaftete Rohhertragsmarge liegt über der des Großhandelsgeschäfts. Auch strebt der Konzern eine moderate Verringerung von Rabatten im eigenen Einzelhandel an. Allerdings werden Investitionen in die Produktqualität von BOSS und HUGO diese Effekte teilweise kompensieren. Zudem werden negative Währungseinflüsse aus der Abwertung vieler für den Konzern wichtiger Währungen gegenüber dem Euro die Rohhertragsmarge im Jahr 2018 belasten.

**Striktes Kosten-
management begrenzt
Anstieg aufgrund
von Investitionen in
Digitalisierung und
Kundennutzen**

Die **operativen Aufwendungen** des Konzerns werden im Jahr 2018 vor allem aufgrund weiterer Investitionen in die digitale Transformation des Geschäftsmodells steigen. Hierdurch verspricht sich HUGO BOSS wichtige Umsatzimpulse sowie die Beschleunigung betrieblicher Prozesse. In diesem Zusammenhang investiert der Konzern weiter in die kanalübergreifende Distribution und eine hochwertige Kundenerfahrung. Dabei werden die vielfältigen Markenkommunikationsaktivitäten auch im Jahr 2018 ein wichtiges Element zur Stärkung der Kundennachfrage sein. Ein konsequentes Kostenmanagement wird den für das Jahr 2018 prognostizierten Anstieg der Verwaltungsaufwendungen begrenzen. Der Anteil der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen am Konzernumsatz sollte ungefähr stabil bleiben.

**Währungseffekte und
Kostenanstieg belasten
Ergebnisausblick**

Die Entwicklung des **EBITDA vor Sondereffekten** wird im Jahr 2018 voraussichtlich innerhalb einer Spanne von -2% bis $+2\%$ gegenüber dem Vorjahr liegen. Kostenanstiege werden dabei die erwartete positive Umsatzentwicklung in etwa ausgleichen. Diese Prognose basiert auf der Annahme, dass Translationseffekte aus der Abwertung vieler für den Konzern wichtiger Währungen gegenüber dem Euro den Umsatz und – trotz teilweise gegenläufiger Effekte in den Herstellungskosten und operativen Aufwendungen – auch das Ergebnis belasten werden. Der Abschreibungsaufwand wird infolge des geringeren Investitionsniveaus im Vorjahr leicht rückläufig sein. Für das Finanzergebnis wird ein im Wesentlichen unveränderter Aufwand im Vergleich zum Vorjahr erwartet. Die Konzernsteuerquote wird voraussichtlich sinken, da sich negative Effekte im Zusammenhang mit der im Jahr 2017 verabschiedeten US-Steuerreform nicht wiederholen werden. Der Wegfall einmaliger Erträge aus der Auflösung nicht in Anspruch genommener Rückstellungen im Jahr 2017 wird hingegen die Gewinnentwicklung belasten. In der Summe aller Effekte sollte das **Konzernergebnis** im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich gegenüber dem Vorjahr steigen.

HUGO BOSS rechnet damit, dass die Investitionen in seine Marken, die Produktqualität, das Einkaufserlebnis und die Digitalisierung seines Geschäftsmodells zukünftiges Umsatzwachstum befördern werden. Der Konzern rechnet dementsprechend **im Jahr 2019 und darüber hinaus** mit Umsatzzuwächsen, die über denen des relevanten Marktsegments liegen sollten. Damit soll dann die operative Marge (EBITDA vor Sondereffekten im Verhältnis zum Umsatz) wieder gesteigert werden.

Auch im Jahr 2018 setzt HUGO BOSS auf ein striktes Management des **kurzfristigen operativen Nettovermögens (Trade Net Working Capital)**. Der Konzern rechnet jedoch mit einem Anstieg des durchschnittlichen operativen Nettovermögens im Verhältnis zum Umsatz von maximal einem Prozentpunkt. Dies reflektiert vor allem, dass sich zeitliche Verschiebungen, die im Vorjahr die Entwicklung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen begünstigt hatten, voraussichtlich im Jahr 2018 nicht wiederholen werden.

Anstieg des kurzfristigen operativen Nettovermögens im Verhältnis zum Umsatz erwartet

Der eigene Einzelhandel wird auch im Jahr 2018 den Schwerpunkt der **Investitionstätigkeiten** des Konzerns bilden. Der Fokus liegt dabei auf der Renovierung bestehender Einzelhandelsgeschäfte und Investitionen in die kanalübergreifende Integration und Digitalisierung der eigenen Einzelhandelsaktivitäten. Neben der forcierten Umrüstung bestehender BOSS Stores auf das neue Möbelkonzept investiert der Konzern im Jahr 2018 auch in die Eröffnung erster HUGO Stores vor allem in Europa sowie in die Verlagerung des Outlets am Firmensitz in Metzingen. Vor allem mit Blick auf Verbesserungen in den Bereichen E Commerce und digitale Markenkommunikation, die Einführung weiterer Omnichannel-Services sowie die Verbesserung seines Kundenbeziehungsmanagements wird HUGO BOSS zudem seine IT-Infrastruktur, vor allem am Firmensitz in Metzingen, weiter stärken. Im Jahr 2018 wird der Investitionsaufwand deshalb voraussichtlich auf ein Niveau zwischen 170 Mio. EUR und 190 Mio. EUR steigen. Die Finanzierung der Investitionen wird dabei auch im Jahr 2018 durch operative Mittelzuflüsse gedeckt sein.

Anstieg der Investitionen geplant

Im Jahr 2018 erwartet der Konzern einen **Free Cashflow** zwischen 150 Mio. EUR und 200 Mio. EUR. Der Rückgang im Vergleich zum Vorjahr spiegelt insbesondere den erwarteten Anstieg der Investitionen sowie die Annahme eines erhöhten Mittelabflusses aus der Veränderung des kurzfristigen operativen Nettovermögens wider. Der Konzern geht davon aus, dass die **Finanzierungsstärke** zum Jahresende ungefähr auf dem Wert des Vorjahres liegen wird. Insbesondere vor dem Hintergrund seiner starken Innenfinanzierungskraft und der vorteilhaften Konditionen des bis in das Jahr 2022 verlängerten Konsortialkredits plant der Konzern keine wesentlichen Finanzierungsaktivitäten im Jahr 2018. → **Finanzlage**

Deutlicher Rückgang des Free Cashflows prognostiziert

HUGO BOSS verfolgt eine **ertragsorientierte Ausschüttungspolitik**, die die Aktionäre angemessen an der Gewinnentwicklung des Konzerns beteiligt. Es sollen regelmäßig zwischen 60% und 80% des Konzerngewinns an die Aktionäre ausgeschüttet werden. Vorstand und Aufsichtsrat beabsichtigen der Hauptversammlung am 3. Mai 2018 eine **Dividende von 2,65 EUR je Aktie für das Geschäftsjahr 2017** vorzuschlagen (2016: 2,60 EUR). Der Vorschlag entspricht einer Ausschüttungsquote von 79% des auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallenden Konzernergebnisses im Jahr 2017 (2016: 93%). Die vorgeschlagene Dividende trägt insbesondere der positiven Entwicklung des Konzernergebnisses und dem deutlichen Anstieg des Free Cashflows im Jahr 2017 Rechnung. Sofern die Aktionäre dem Vorschlag zustimmen, wird die Dividende am 8. Mai 2018 ausgezahlt. Basierend auf der Anzahl der am Jahresende ausstehenden Aktien wird die **Ausschüttungssumme 183 Mio. EUR** betragen (2016: 179 Mio. EUR).

Dividendenvorschlag sieht Ausschüttung von 2,65 EUR je Aktie vor

Eintritt von Chancen oder Risiken kann Entwicklung der Jahresergebnisse beeinflussen

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

Zielerreichung und Prognose

	Ziele 2017	Ergebnis 2017	Prognose 2018
Konzernumsatz ¹	Weitgehend stabile Entwicklung	+3%	Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich
Umsatzentwicklung nach Regionen ¹			
Europa	Stabile Entwicklung	+2%	Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich
Amerika	Leichter Rückgang	+1%	Anstieg im niedrigen einstelligen Prozentbereich
Asien/Pazifik	Leichter Anstieg	+6%	Anstieg im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich
Umsatzentwicklung nach Vertriebskanälen ¹			
Konzerneigener Einzelhandel	Anstieg im maximal mittleren einstelligen Prozentbereich	+5%	Anstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich
Großhandel	Rückgang im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich	-2%	Anstieg im niedrigen einstelligen Prozentbereich
Lizenzen	Solides Wachstum	+14%	Anstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich
Rohertragsmarge	Leichter Anstieg	Anstieg um 20 Basispunkte auf 66,2%	Ungefähr stabile Entwicklung
EBITDA vor Sondereffekten	Veränderung zwischen -3% und +3%	0%	Veränderung zwischen -2% und +2%
Konzernergebnis	Steigerung im niedrigen zweistelligen Prozentbereich	+19%	Anstieg im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich
Kurzfristiges operatives Nettovermögen im Verhältnis zum Umsatz	Ungefähr stabile Entwicklung	Rückgang um 120 Basispunkte auf 18,6%	Anstieg von maximal einem Prozentpunkt
Investitionen	150 Mio. EUR bis 170 Mio. EUR	128 Mio. EUR	170 Mio. EUR bis 190 Mio. EUR
Gesamtverkaufsfläche im eigenen Einzelhandel	Ungefähr stabil gegenüber Vorjahr	+1%	Ungefähr stabil gegenüber Vorjahr
Free Cashflow	Ungefähr stabiles Niveau gegenüber Vorjahr	Anstieg um 33% auf 294 Mio. EUR	150 Mio. EUR bis 200 Mio. EUR
Finanzierungsstärke	Ungefähr stabile Entwicklung gegenüber Vorjahr	Rückgang um 0,2 auf 0,0	Ungefähr stabile Entwicklung gegenüber Vorjahr

¹ Auf währungsbereinigter Basis.

HUGO BOSS AG

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

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

Steuerung der Zentralfunktionen beeinflusst Ergebnisse der HUGO BOSS AG

Ertragslage

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

	2017	In % des Umsatzes	2016	In % des Umsatzes	Veränderung in %
Umsatzerlöse	1.262	100,0	1.234	100,0	2
Umsatzkosten	-797	-63,1	-767	-62,1	-4
Bruttoergebnis vom Umsatz	465	36,9	467	37,9	0
Vertriebskosten	-300	-23,8	-298	-24,2	-1
Allgemeine Verwaltungskosten	-113	-8,9	-99	-8,0	-14
Sonstige betriebliche Erträge	78	6,1	79	6,4	-1
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-64	-5,1	-114	-9,3	-44
Ergebnis aus Betriebstätigkeit	66	5,2	35	2,8	88
Beteiligungsergebnis	215	17,0	227	18,4	-5
Zinsergebnis	-7	-0,5	-7	-0,5	0
Ertragsteuern und sonstige Steuern	-37	-2,9	-41	-3,3	8
Jahresüberschuss	237	18,8	215	17,4	10
Einstellung in (-)/ Entnahme aus (+) anderen Gewinnrücklagen	-54	-4,3	-37	-3,0	-45
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	4	0,3	5	0,4	-28
Bilanzgewinn	187	14,8	183	14,8	2

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

Umsatzanstieg der HUGO BOSS AG

Umsatz nach Regionen (in Mio. EUR)

	2017	In % des Umsatzes	2016	In % des Umsatzes	Veränderung in %
Europa	1.004	79	980	80	2
Amerika	171	14	165	13	4
Asien/Pazifik	87	7	89	7	-2
Gesamt	1.262	100	1.234	100	2

Der Umsatz mit Dritten in der Region Europa erhöhte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr um 3% auf 510 Mio. EUR (2016: 496 Mio. EUR).

Umsatz nach Marken (in Mio. EUR)

	2017	In % des Umsatzes	2016	In % des Umsatzes	Veränderung in %
BOSS	953	75	939	76	1
HUGO	221	18	217	18	2
Sonstige Leistungen	88	7	78	6	13
Gesamt	1.262	100	1.234	100	2

**Rückgang der Brutto-
ergebnismarge um
100 Basispunkte**

Neben dem höheren Umsatz mit Dritten in der Region Europa führten im abgelaufenen Geschäftsjahr vor allem höhere Umsätze mit Tochtergesellschaften in der Region Amerika zu einem Umsatzanstieg. Das **Bruttoergebnis vom Umsatz** lag auf dem Niveau des Vorjahres. Neben Währungseffekten trug insbesondere die im Vorjahr vorgenommene Reduzierung der Verkaufspreise in Asien zu einem Rückgang der **Bruttoergebnismarge** bei.

**Anstieg der allgemeinen
Verwaltungskosten**

Der leichte Anstieg der **Vertriebskosten** reflektiert im Wesentlichen höhere Logistikaufwendungen. Die **allgemeinen Verwaltungskosten** setzen sich hauptsächlich aus Personalkosten, Raummieten, Leasingkosten, Abschreibungen sowie diversen IT-Aufwendungen zusammen. Der Anstieg resultiert vor allem aus einer im Vergleich zum Vorjahr höheren Weiterbelastung von Kosten und Leistungen an die HUGO BOSS AG sowie gestiegenen Abschreibungen aufgrund von IT-Investitionen in den Vorjahren.

Die **sonstigen betrieblichen Erträge** entwickelten sich im Vorjahresvergleich stabil und resultierten hauptsächlich aus der Weiterbelastung von Kosten und Leistungen an verbundene Unternehmen. In den **sonstigen betrieblichen Aufwendungen** sind im Wesentlichen Forschungs- und Entwicklungskosten, Forderungsabwertungen sowie Fremdwährungseffekte enthalten. Im Vorjahr führten vor allem Ausgleichsansprüche von verbundenen Unternehmen zu einer temporären Erhöhung dieses Postens.

**Rückgang des
Beteiligungsergebnisses**

Das **Beteiligungsergebnis** lag um 5% unter dem Wert des Vorjahres. Die Erträge aus Beteiligungen in Höhe von 92 Mio. EUR (2016: 91 Mio. EUR) betreffen im Wesentlichen den Jahresüberschuss der HUGO BOSS Trade Mark Management GmbH & Co. KG, der entsprechend den gesellschaftsvertraglichen Regelungen auf das Darlehenskonto der Kommanditistin HUGO BOSS AG gutgeschrieben wird. Die Erträge aus Gewinnabführungsverträgen mit Tochtergesellschaften beliefen sich auf 122 Mio. EUR (2016: 136 Mio. EUR) und ergaben

sich aus einer Gewinnabführung der HUGO BOSS Internationale Beteiligungs-GmbH, Metzingen. Diese Gesellschaft hat im Geschäftsjahr 2017 Dividendenerträge von der HUGO BOSS Holding Netherlands B.V. erhalten.

Hauptsächlich aufgrund temporärer Differenzen lag die **Steuerquote** mit 14% unter dem Niveau des Vorjahres (2016: 16%).

Vermögens- und Finanzlage

Das **Anlagevermögen** erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 1% auf 860 Mio. EUR (31. Dezember 2016: 854 Mio. EUR). Ursächlich hierfür waren Investitionen in die IT-Infrastruktur im Zusammenhang mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung des ERP-Systems sowie des eigenen Onlinestores. Neben Investitionen in den Standort Metzingen investierte das Unternehmen auch im Geschäftsjahr 2017 in die Modernisierung des Einzelhandelsnetzwerks in Deutschland und Österreich.

Leichter Anstieg des Anlagevermögens im Berichtszeitraum

Kurzfristiges operatives Nettovermögen (in Mio. EUR)

	2017	2016	Veränderung in %
Vorräte	189	195	-3
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	26	31	-16
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	102	98	4
Kurzfristiges operatives Nettovermögen	113	128	-12

Der Rückgang der **Vorräte** resultiert im Wesentlichen aus einem geringeren Bestand an Fertigerzeugnissen, hauptsächlich aufgrund im Vergleich zum Vorjahr abweichender Anlieferungszyklen. Die HUGO BOSS AG ist Lieferant für die weltweiten Vertriebsgesellschaften des Konzerns. Ursächlich für den Rückgang der **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** war das rückläufige Großhandelsgeschäft. Die **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen** lagen volumenbedingt über dem Wert des Vorjahres. Das **kurzfristige operative Nettovermögen (Trade Net Working Capital)** lag zum Jahresende folglich deutlich unter dem Niveau des Vorjahres.

Deutliche Reduzierung des kurzfristigen operativen Nettovermögens

Die **Forderungen gegen verbundene Unternehmen** verzeichneten einen deutlichen Rückgang auf 56 Mio. EUR (31. Dezember 2016: 150 Mio. EUR). Die **Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen** sanken um 27% und beliefen sich zum Jahresende auf 337 Mio. EUR (31. Dezember 2016: 459 Mio. EUR). Der Rückgang der beiden Bilanzposten ist im Wesentlichen auf einen konzerninternen Finanzausgleich zurückzuführen. Die **Rückstellungen** reduzierten sich um 25% auf 96 Mio. EUR (31. Dezember 2016: 127 Mio. EUR). Im Vorjahr führten insbesondere Rückstellungen für Ausgleichsansprüche an verbundene Unternehmen zu einem temporären Anstieg des Postens.

Der **Finanzmittelbestand** als Summe aus Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten lag wie zum 31. Dezember 2016 bei 2 Mio. EUR. Der Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit lag auf dem Niveau des Vorjahres. Wesentliche Mittelabflüsse ergaben sich im Zusammenhang mit der Investitionstätigkeit des Unternehmens sowie aus der **Dividendenausschüttung** für das Geschäftsjahr 2016. Letztere lag mit 179 Mio. EUR unter dem Niveau des Vorjahres (2016 für 2015: 250 Mio. EUR).

Finanzmittelbestand der HUGO BOSS AG auf Vorjahresniveau

GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE UND VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG DES KONZERNS

HUGO BOSS erreicht angestrebte Jahresziele

HUGO BOSS hat seine für das Geschäftsjahr 2017 formulierten Umsatz- und Ergebnisziele erreicht und in Teilen übertroffen. Der Konzern profitierte dabei von den ersten Ergebnissen seiner im Jahr 2016 beschlossenen **strategischen Neuausrichtung**. Dabei wirkte sich das bereits im Vorfeld initiierte **Maßnahmenprogramm** positiv auf den Geschäftsverlauf aus. So trugen Verbesserungen der Marktposition in den USA und Asien, die Erzielung operativer Kosteneinsparungen sowie die Optimierung des Storenetzes zur Stabilisierung von Umsatz und operativem Ergebnis bei. Schließlich hatte die **Entwicklung der Weltwirtschaft und Branche** einen positiven Einfluss auf die Finanzentwicklung.

Umsatzanstieg von währungsbereinigt 3%, stabile Ergebnisentwicklung

Vor allem aufgrund der besser als erwarteten Umsatzentwicklung im eigenen Einzelhandel stieg der **Konzernumsatz** im Jahr 2017 um währungsbereinigt 3% und damit stärker als zu Jahresbeginn angenommen. Das **operative Ergebnis (EBITDA vor Sondereffekten)** lag mit 491 Mio. EUR auf Vorjahresniveau und somit im Rahmen der Prognose. Die positive Umsatzentwicklung wurde dabei von Investitionen in die Repositionierung der Marken BOSS und HUGO, in die digitale Transformation des Geschäftsmodells und von negativen Währungseffekten ausgeglichen. → **Konzernertragslage**

Der **Free Cashflow** verzeichnete aufgrund des geringeren Investitionsvolumens und der Verringerung des kurzfristigen operativen Nettovermögens einen deutlichen Anstieg. Der Konzern befindet sich damit vor dem Hintergrund seiner geringen Verschuldung in einer weiterhin überaus soliden wirtschaftlichen Lage. → **Finanzlage**

HUGO BOSS rechnet mit Rückkehr zu profitabilem Wachstum in 2019

Für das **Jahr 2018** rechnet HUGO BOSS mit einer Beschleunigung des Umsatzwachstums. Das EBITDA vor Sondereffekten wird sich voraussichtlich innerhalb einer Spanne von –2% bis +2% gegenüber dem Vorjahr entwickeln. Investitionen in zukünftiges Wachstum, die die Ergebnisentwicklung im Jahr 2018 noch negativ beeinflussen werden, sollen dafür sorgen, dass der Konzernumsatz im **Jahr 2019 und darüber hinaus** stärker zulegt als das relevante Marktsegment. Damit soll auch die operative Marge wieder gesteigert werden.

→ **Nachtrags- und Prognosebericht**

Metzingen, den 20. Februar 2018

HUGO BOSS AG
Der Vorstand

Mark Langer
Bernd Hake
Yves Müller
Ingo Wilts