

02

LAGEBERICHT

GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND UNTERNEHMENSSTRUKTUR

HUGO BOSS ist einer der Weltmarktführer im Premium- und Luxussegment des Bekleidungsmarkts. Das Unternehmen fokussiert sich auf die Entwicklung und Vermarktung hochwertiger Mode und Accessories im Damen- und Herrenbereich. Die Herstellung der Produkte erfolgt überwiegend durch unabhängige Zulieferer. Mit seiner Markenwelt spricht HUGO BOSS unterschiedliche, klar voneinander abgegrenzte Zielgruppen an. Dabei wird ein umfassendes Produktportfolio abgedeckt, das aus klassisch-moderner Konfektion, eleganter Abendbekleidung und Sportswear, Schuhen, Lederaccessoires sowie in Lizenz vertriebenen Düften, Brillen, Uhren, Kinderbekleidung, Heimtextilien und Motorradhelmen besteht.

Durch gezielte Marketingmaßnahmen sowie das Engagement im Sport- und Kultursponsoring stärkt HUGO BOSS die weltweite Bekanntheit und das Image seiner Marken. Neben klassischen Werbeformen wie Print und Out-of-Home werden die relevanten Zielgruppen zunehmend über neue Marketinginstrumente wie soziale Netzwerke angesprochen. Sportsponsoring-Maßnahmen konzentrieren sich auf Premium-Sportarten wie Segeln, Golf oder Formel 1, die Markenwerte wie Dynamik, Perfektion und Präzision auf ideale Weise transportieren. In seinen Kultursponsoring-Aktivitäten betont HUGO BOSS die Gemeinsamkeiten zwischen Kunst und Mode im Hinblick auf Design, Ästhetik und Kreativität. Akzente setzt das Unternehmen zusätzlich durch medienwirksame Fashion Events in den Modemetropolen der Welt, welche die Attraktivität und Akzeptanz der Marken bei wichtigen Zielgruppen zusätzlich unterstreichen und die Markenwelt von HUGO BOSS emotionalisieren.

HUGO BOSS vertreibt seine Produkte in 124 Ländern weltweit. Die wichtigste Absatzregion ist weiterhin Europa. Heute können Kunden HUGO BOSS Produkte in mehr als 6.300 Verkaufspunkten weltweit erwerben. Neben Mehrmarken-Verkaufspunkten, die von Großhandelspartnern betrieben werden, nimmt die Bedeutung von Monomarken-Verkaufspunkten deutlich zu. HUGO BOSS Geschäfte werden dabei entweder von Franchisepartnern oder durch HUGO BOSS selbst betrieben.

ORGANISATIONSSTRUKTUR

Die HUGO BOSS AG, mit Sitz in Metzingen, Deutschland, ist die Muttergesellschaft des HUGO BOSS Konzerns. Hier werden alle zentralen Leitungsfunktionen für den Konzern gebündelt. Zu den zentralen Aufgaben der HUGO BOSS AG gehören die Festlegung der Unternehmensstrategie (insbesondere der Marken- und Vertriebsstrategie), die Unternehmensfinanzierung, das Risikomanagement sowie das Treffen von Kollektionsentscheidungen und die Steuerung des Vertriebsnetzwerkes. Darüber hinaus ist die HUGO BOSS AG neben der internen Kommunikation insbesondere für die externe Kommunikation, einschließlich der Kontakte zum Kapitalmarkt und zu den Aktionären, verantwortlich.

Neben der HUGO BOSS AG setzt sich der Konzern aus 53 konsolidierten Tochtergesellschaften zusammen, die die Verantwortung für die lokalen Geschäftstätigkeiten tragen. Die HUGO BOSS AG war im abgelaufenen Geschäftsjahr an 12 Gesellschaften direkt beteiligt. Eine detaillierte Übersicht der direkten und indirekten Beteiligungsverhältnisse ist auf der Seite 82 ff. zu finden.

Die Führungsstruktur der HUGO BOSS AG ergibt sich in erster Linie aus den gesellschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen. Als deutsche Aktiengesellschaft hat die HUGO BOSS AG eine duale Führungs- und Kontrollstruktur. Gesteuert wird das Unternehmen durch den Gesamtvorstand. Der Aufsichtsrat berät den Vorstand und überwacht dessen Geschäftsführung. Die Grundzüge der Vergütung der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats sind im Lagebericht auf Seite 53 dargestellt. Die aktienbasierte Vergütung für Führungskräfte ist im Anhang auf Seite 99 ff. zu finden.

Im Vorstand der HUGO BOSS AG sind der Vorstandsvorsitzende und die gleichberechtigten Vorstände mit ihren – einzelne Zentralfunktionen umfassenden – Vorstandsressorts vertreten. Die Zentralfunktionen sind unter den Vorstandsmitgliedern wie folgt aufgeteilt:

CLAUS-DIETRICH LAHRS

Vorsitzender des Vorstands
Vorstand für die Bereiche Vertrieb, Retail,
Lizenzen, Kommunikation und Global Replenishment

CHRISTOPH AUHAGEN

Vorstand für die Bereiche Brand Management,
Creative Management, Sourcing und Manufacturing

MARK LANGER

Vorstand für die Bereiche Controlling,
Investor Relations, Finanzen, Recht, Personal, Logistik, IT
und Central Services, Arbeitsdirektor

Der Vorstand wird in seiner Tätigkeit durch eine im Jahr 2008 geschaffene erweiterte Geschäftsleitung unterstützt, der die Direktoren für die Regionen Europa inkl. Naher Osten/Afrika, Amerika und Asien/Pazifik sowie Direktoren zentraler Funktionen angehören.

UNTERNEHMENSSTEUERUNG

ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG (GEM. § 289A HGB)

Die Erklärung zur Unternehmensführung (gem. § 289a HGB) beinhaltet die Entsprechenserklärung, Angaben zu den Unternehmensführungspraktiken sowie die Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat und wird auf der Website von HUGO BOSS unter „Investor Relations/Corporate Governance“ veröffentlicht.

GESAMTVORSTAND VERANTWORTET UNTERNEHMENSSTEUERUNG

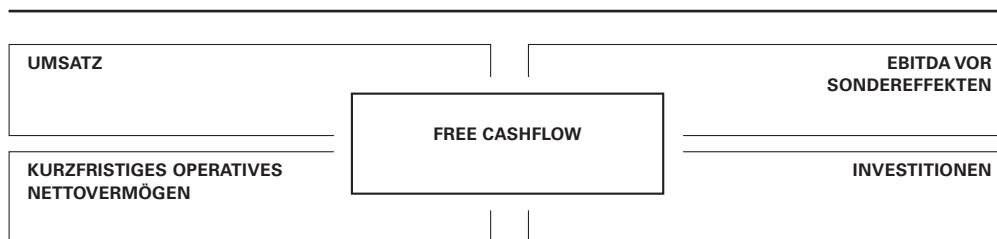
HUGO BOSS wird durch den Gesamtvorstand gesteuert, der insbesondere die strategische Ausrichtung des Konzerns festlegt. Die operative Umsetzung der Strategie erfolgt in enger Zusammenarbeit mit den Regional- und Markendirektoren sowie den Leitern der Zentralfunktionen. Die Organisations- und Führungsstruktur ordnet Befugnisse und Verantwortlichkeiten unternehmensintern eindeutig zu und definiert die Berichtslinien. Sie richtet somit alle Unternehmensressourcen auf die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts aus. Davon profitiert auch die HUGO BOSS AG, weil diese über den Intercompany-Leistungsaustausch ebenfalls unmittelbar an Unternehmenswertsteigerungen partizipiert, wobei die HUGO BOSS AG selbst anhand der Konzernkennzahlen gesteuert wird.

ZENTRALE STEUERUNGSGRÖSSEN

FOKUS AUF STEIGERUNG DES FREE CASHFLOWS

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

ZENTRALE STEUERUNGSGRÖSSEN DES HUGO BOSS KONZERNS



DEFINITION FREE CASHFLOW

FREE CASHFLOW	Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit
	+ Cashflow aus Investitionstätigkeit

UMSATZ UND EBITDA

Als wachstumsorientiertes Unternehmen misst die HUGO BOSS AG der profitablen Steigerung des Umsatzes besondere Bedeutung zu. Alle Aktivitäten zur Umsatzsteigerung werden an ihrem Potenzial gemessen, das um Sondereffekte bereinigte EBITDA und die EBITDA-Marge (das Verhältnis von Ergebnis zu Umsatz) langfristig zu steigern. Das EBITDA wurde aufgrund seiner Eigenschaft als wesentlicher Treiber des Free Cashflow als wichtigste Steuerungsgröße gewählt. Der wesentliche Ansatzpunkt zur Steigerung der EBITDA-Marge wird in der Verbesserung der Rohertragsmarge gesehen. Effizienzverbesserungen im eigenen Einzelhandel und in der Beschaffung sowie die Optimierung der Rabattpolitik bilden in diesem Zusammenhang die wichtigsten Maßnahmen. Darüber hinaus erfolgt eine strikte Kontrolle der operativen Aufwendungen mit dem Ziel, deren Anstieg im Verhältnis zum Umsatz auf ein unterproportionales Maß zu begrenzen.

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

KURZFRISTIGES OPERATIVES NETTOVERMÖGEN (TRADE NET WORKING CAPITAL)

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

Bis zum 30. September 2011 erfolgte die Steuerung des Kapitaleinsatzes anhand des kurzfristigen Nettovermögens (Net Working Capital). Ab Oktober 2011 wird auf das kurzfristige operative Nettovermögen (Trade Net Working Capital) abgestellt. Hintergrund dieser Änderung ist die weiter gefasste Definition des kurzfristigen Nettovermögens, das im Gegensatz zum kurzfristigen operativen Nettovermögen auch sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten und Forderungen sowie kurzfristige Rückstellungen beinhaltet. Diese Bilanzpositionen sind jedoch teilweise von Entscheidungen beeinflusst, die nicht im Verantwortungsbereich der operativen Vertriebs-einheiten liegen. Die Umstellung auf das kurzfristige operative Nettovermögen dient dem Ziel, den Einfluss exogener Faktoren auf die Erreichung der Ziele der operativen Einheiten möglichst gering zu halten und somit den Anreiz zu operativen Verbesserungen nicht zu verwässern.

Das Management der Vorräte sowie von Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen liegt in der Verantwortung der operativen Geschäftsbereiche. Die Steuerung dieser drei Komponenten erfolgt über die Kennzahlen DIO (Days Inventories Outstanding – Vorratsreichweite), DSO (Days Sales Outstanding – Forderungsreichweite) und DPO (Days Payables Outstanding – Verbindlichkeitenreichweite), an die auch teilweise die variable Vergütung der Geschäftsführung der Vertriebs-einheiten gekoppelt ist. Das Verhältnis von kurzfristigem Nettovermögen und Umsatz ist Indikator effizienten Kapitaleinsatzes im operativen Geschäft und deshalb Gegenstand der Zielvorgaben der Geschäftsführung, der Planung und des monatlichen Reportings der Geschäftseinheiten.

DEFINITION KURZFRISTIGES OPERATIVES NETTOVERMÖGEN

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

INVESTITIONEN

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

UNTERNEHMENSINTERNES STEUERUNGSSYSTEM

Die Planungs-, Steuerungs- und Überwachungsaktivitäten der Gesellschaft fokussieren die Optimierung der beschriebenen zentralen Steuerungsgrößen. Die Kernelemente des unternehmensinternen Steuerungssystems sind

- die Planung,
- das konzernweite, IT-gestützte Berichtswesen
- und das Investitionscontrolling.

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

Auf Basis zentraler Zielvorgaben des Vorstands erstellen die Vertriebsgesellschaften vollständige Ergebnis-, Bilanz- und Investitionsplanungen für die von ihnen verantworteten Absatzmärkte oder Geschäftsfelder. Daraus abgeleitet erarbeiten die Entwicklungs- und Beschaffungseinheiten eine mittelfristige Kapazitätsplanung und übersetzen diese in eine Kostenplanung. Die Bottom-Up-Planung der Geschäftseinheiten wird zentral auf Plausibilität geprüft und zur Gesamtkonzernplanung aggregiert.

Die Jahresplanung wird in regelmäßigen Abständen vor dem Hintergrund der tatsächlichen Geschäftsentwicklung und bestehender Chancen und Risiken überarbeitet, um zu einer Hochrechnung des erwarteten Konzernergebnisses im laufenden Jahr zu gelangen. Auf Basis der erwarteten Cashflow-Entwicklung erstellt zudem die Konzern-Treasury-Abteilung auf monatlicher Basis Projektionen zur Entwicklung der Liquiditätssituation. Dadurch können finanzielle Risiken frühzeitig erkannt und Maßnahmen hinsichtlich des Finanzierungs- beziehungsweise Anlagebedarfs getroffen werden. Darüber hinaus stellt die währungsdifferenzierte Liquiditätsplanung unter anderem die Grundlage für die Einleitung eventueller Währungssicherungsmaßnahmen dar. Weitere Angaben zur Steuerung der finanziellen Risiken sind im Risikobericht aufgeführt.

BERICHTSWESEN

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

INVESTITIONSCONTROLLING

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

STRATEGIE

BEWÄHRTES GESCHÄFTSMODELL BASIS FÜR ZUKÜNFTIGES WACHSTUM

HUGO BOSS verfügt über ein erfolgreiches Geschäftsmodell, das die Basis für die Erreichung der ambitionierten Wachstumsziele bildet. HUGO BOSS als Konzern strebt an, im Jahr 2015 einen Umsatz von 3 Mrd. EUR und ein operatives Ergebnis (EBITDA vor Sondereffekten nach IFRS) von 750 Mio. EUR zu erwirtschaften.

Die weitere Optimierung der etablierten Stärken des Geschäftsmodells wird zur Erreichung dieser Ziele beitragen. Dazu zählen insbesondere die weitreichende Produktkompetenz, starke Marken, die globale Präsenz, leistungsfähige Unternehmensprozesse, hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sowie auf den Endkunden zugeschnittene Vertriebsaktivitäten.

Die Kernkompetenz von HUGO BOSS besteht in der Entwicklung und Vermarktung hochwertiger Damen- und Herrenbekleidung sowie von Schuhen und Lederaccessoires im Premium- und Luxussegment. Hochwertigste Materialien, exzellente Verarbeitungsqualität und herausragendes Design sind dabei integrale Bestandteile der Philosophie aller Marken. HUGO BOSS profitiert heute mehr denn je von seiner über Jahrzehnte erworbenen Produktkompetenz. Die historische Stärke in der klassischen Herrenbekleidung wurde dabei in den letzten beiden Jahrzehnten systematisch in angrenzende Bereiche wie Freizeit- und Damenbekleidung ausgeweitet. Durch die kontinuierliche Weiterentwicklung der fast vollständig konzernintern organisierten Entwicklungsprozesse und die fortlaufende Optimierung der eigenen Produktionsaktivitäten wird dieses Wissen auch zukünftig bewahrt und gefördert. Die Gesellschaft plant dementsprechend, das zukünftige Wachstum vollständig in angestammten Kompetenz- und Geschäftsbereichen zu erwirtschaften.

MEHRMARKENSTRATEGIE ZUR ANSPRACHE INDIVIDUELLER KUNDENSEGMENTE

HUGO BOSS spricht Konsumenten mit einem umfassenden Markenportfolio an. Die Marken BOSS Black, BOSS Selection, BOSS Green, BOSS Orange und HUGO richten sich an anspruchsvolle Konsumenten mit vielfältigen Einstellungen und Bedürfnissen. Dementsprechend ist jede Marke in ihrer Positionierung, ihrem Produktangebot, ihrer Kommunikation und ihrer Präsentation am Verkaufspunkt auf eine jeweils klar definierte Zielgruppe ausgerichtet. Während BOSS Selection im Luxussegment positioniert ist, adressieren die übrigen Marken den Premiumbereich ihres jeweiligen Marktsegments. In der Summe ergänzen sie sich zu einem Portfolio, das eine weitreichende Abdeckung des für HUGO BOSS relevanten Markts gewährleistet. Das geplante Unternehmenswachstum soll somit vollständig mit dem bestehenden Markenportfolio erwirtschaftet werden.

Globale Präsenz

Die Attraktivität seiner Marken hat HUGO BOSS eine hohe globale Bekanntheit verschafft. Marktübergreifend steht HUGO BOSS für attraktives europäisches Design, überlegene Qualität und ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis. Die Gesellschaft sieht erhebliches Potenzial, diese Markenwahrnehmung in den kommenden Jahren noch umfassender als bislang zu kommerzialisieren.

Unterstützt von einem Ausbau des Distributionsnetzes insbesondere in Asien wird deshalb davon ausgegangen, dass sich der Anteil der außerhalb von Europa erwirtschafteten Umsätze in den nächsten Jahren kontinuierlich erhöhen wird.

LEISTUNGSFÄHIGE UNTERNEHMENSPROZESSE

HUGO BOSS verfügt über herausragende operative Prozesse in den Bereichen Produktion, Beschaffung, Logistik und Vertrieb, die wichtige Wettbewerbsvorteile verschaffen. Die selektive Nutzung eigener Produktionsstätten sichert HUGO BOSS kritisches Know-how und ermöglicht die konsequente Ausrichtung der

Entwicklungsaktivitäten auf die spätere industrielle Fertigung. Zudem ermöglichen die aus der eigenen Produktion gewonnenen Erkenntnisse die profitable Steuerung des externen Zulieferernetzes, das auf der Grundlage langfristig gewachsener Partnerschaften eine gleichbleibend hohe Produktqualität garantiert. Eine homogene IT-Landschaft unterstützt wirkungsvoll die operativen Prozesse aller Funktionen und schafft die notwendige Transparenz für unternehmerische Entscheidungen. Schließlich sichert eine leistungsfähige Logistikinfrastruktur die zeit- und mengengenaue Belieferung der Absatzpartner.

HOCH QUALIFIZIERTE UND MOTIVIERTE MITARBEITER

Ein wesentliches Element für den Markterfolg von HUGO BOSS sind die Leistungsfähigkeit und Kreativität seiner Mitarbeiter. Deshalb bemüht sich HUGO BOSS fortwährend, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das die Kreativität der Mitarbeiter unterstützt, Zusammenarbeit fördert und eigenverantwortliches unternehmerisches Handeln ermöglicht. Zahlreiche Maßnahmen und Entwicklungsprogramme stellen sicher, dass die fachliche und soziale Kompetenz der Mitarbeiter stetig verbessert wird. Gleichzeitig unterstützt ein entsprechend ausgestaltetes Vergütungssystem die Schaffung einer leistungsorientierten Unternehmenskultur und richtet so die individuellen Ziele der Mitarbeiter auf die Unternehmensziele aus.

AUF DEN ENDKUNDEN ZUGESCHNITTENE VERTRIEBSAKTIVITÄTEN

HUGO BOSS unterhält seit Jahrzehnten etablierte Geschäftsbeziehungen zu den in seinem Marktsegment wesentlichen Großhandelspartnern und besitzt somit eine fast vollständige Marktabdeckung in diesem Vertriebskanal. In ihren Großhandelsaktivitäten vertreibt die Gesellschaft ihre Produkte an Mehrmarkenhändler, die HUGO BOSS Produkte entweder im Kategoriegeschäft im Mehrmarkenumfeld oder aber exklusiv in Shop-in-Shop-Vertriebsformaten anbieten. Eine weitere Variante im Großhandelsgeschäft ist der Vertrieb über Franchisepartner, die nach den vertraglichen Vorgaben von HUGO BOSS Stores betreiben. Im Rahmen der eigenen Einzelhandelsaktivitäten werden Produkte in eigenen Einzelhandelsgeschäften oder Outlets an den Endkonsumenten vertrieben. Als dritter Vertriebskanal hat sich in den letzten drei Jahren das Online-Geschäft etabliert. Im Rahmen seiner Wachstumsstrategie plant HUGO BOSS, weitere Umsatzzuwächse in allen Kanälen zu generieren.

MITTELFRISTIGE WACHSTUMSSTRATEGIE DEFINIERT

HUGO BOSS hat vier wesentliche Wachstumsfelder identifiziert, für die strategische Initiativen zur nachhaltigen Steigerung von Umsatz und Ergebnis definiert wurden. Diese sind: der weitere Ausbau des eigenen Einzelhandels, die Stärkung der individuellen Markenidentitäten, das Ausschöpfen von Wachstumspotenzialen insbesondere in Asien und Amerika zur Stärkung der globalen Präsenz sowie die weitere Verbesserung der operativen Prozesse. Das konzernweite D.R.I.V.E.-Projekt unterstützt durch vielfältige Maßnahmen die Umsetzung der genannten Initiativen.

EIGENER EINZELHANDEL WIRD MITTELFRISTIG WICHTIGSTER VERTRIEBSKANAL WERDEN

HUGO BOSS richtet seine Vertriebsaktivitäten immer stärker auf den eigenen Einzelhandel aus, ohne dabei den Großhandelsbereich zu vernachlässigen. HUGO BOSS trägt dabei der zunehmenden Konsumentennachfrage nach Monobrand-Vertriebsformaten insbesondere in Schwellenländern wie China und dem attraktiven Renditeprofil dieses Vertriebskanals Rechnung. HUGO BOSS als Konzern rechnet damit, dass sich der Umsatzanteil des eigenen Einzelhandels auf circa 55 % im Jahr 2015 erhöhen wird (2011: 45 %).

FORTGESETZTES WACHSTUM IM GROSSHANDELSBEREICH ERWARTET

Auch im Großhandelsgeschäft erwartet HUGO BOSS fortgesetztes Wachstum. Die Grundlage dafür bilden etablierte Kundenbeziehungen mit den führenden Einzelhändlern im Premium- und Luxusbekleidungssegment. Diese profitieren von der Stärke der Marken, die sich auch weiterhin in einer gegenüber dem Wettbewerb überdurchschnittlichen Durchverkaufsentwicklung niederschlagen soll. Die führende Marktstellung im Herrenbekleidungssegment bietet hervorragende Chancen, auch in anderen Marktsegmenten Verkaufsflächen hinzuzugewinnen. Zudem baut HUGO BOSS auf sein im Vergleich zum Wettbewerb einzigartig dichtes globales Showroomnetz sowie seine hohe Liefertreue, die ihn zu einem attraktiven Partner für den Handel machen. Unterstützt von seiner wachsenden Einzelhandelsexpertise erwartet HUGO BOSS, in Zukunft eine zunehmend aktive Rolle bei der Bewirtschaftung von Flächen. Die Verantwortung kann dabei in Abhängigkeit von individuellen Vereinbarungen sehr weitreichend sein. Neben der Bereitstellung von Storekonzepten und der eigenverantwortlichen Übernahme von Replenishment-Verantwortung unterstützt HUGO BOSS seine Großhandelspartner zunehmend beim Merchandising der Flächen. Oftmals lassen sich so sichtbare Verbesserungen der Umsatzproduktivität zum Nutzen beider Partner erzielen.

HUGO BOSS geht dementsprechend davon aus, im Großhandelsgeschäft trotz fortlaufender Marktkonsolidierung und der damit einhergehenden zunehmenden Konzentration auf weniger, aber dafür größere Kunden weiter profitabel zu wachsen.

EIGENER EINZELHANDEL WICHTIGER WACHSTUMSTREIBER

Der eigene Einzelhandel besitzt eine herausragende Bedeutung für die zukünftige Entwicklung. Aufgrund der sich bietenden Chancen sowohl im Hinblick auf Umsatz- und Ergebnisentwicklung als auch die Wahrnehmung der Marken durch den Konsumenten investiert die Gesellschaft in den weiteren Ausbau seines Storenetzwerks und die Stärkung seiner Einzelhandelsexpertise.

STÄNDIGE WEITERENTWICKLUNG DER EINZELHANDELSKOMPETENZ

Neben dem Ausbau seines Storenetzwerks richtet HUGO BOSS sein Augenmerk auf die Weiterentwicklung seiner Einzelhandelskompetenz, um die Umsatzentwicklung auf bestehenden Flächen zu optimieren und damit den Ergebnisbeitrag dieses Vertriebskanals zu steigern.

Verbesserungen setzen bereits in der Produktentwicklung an, die maßgeblich von der geplanten Präsentation der Kollektion auf der Verkaufsfläche geleitet wird. So wird schon vor dem Start des Entwicklungsprozesses der Kollektionsaufbau nach Produkttypen, Preispunkten und Modegraden definiert. Produkte mit hohem Umsatzpotenzial und großer Bedeutung für die Kollektionsaussage werden in einer sogenannten Core Range zusammengefasst. Die Gesellschaft verspricht sich davon eine Erhöhung ihrer Umsatzproduktivität im eigenen Einzelhandel und eine Schärfung des Markenimages.

Gleichzeitig stärkt HUGO BOSS seine IT-Infrastruktur zur optimierten Planung und Steuerung seiner Einzelhandelsaktivitäten. Neben der verbesserten Erfolgsmessung auf Store- und Produktebene ist das Unternehmen immer besser in der Lage, Warenflüsse transparenter und damit effektiver zu steuern und kurzfristig mithilfe flexibler Produktallokationen auf divergierende Nachfrageentwicklungen in verschiedenen Absatzmärkten zu reagieren.

VERSTÄRKTE ANSTRENGUNGEN IM KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT

Ebenso richtet das Unternehmen seinen Fokus stärker auf das Management seiner Endkundenbeziehungen. Durch die systematische Erfassung, Zusammenführung und Pflege von Kundendaten unter Beachtung strikter Datenschutzbestimmungen soll zunächst das interne Verständnis für die HUGO BOSS Endkunden und deren Kaufverhalten sowie die für HUGO BOSS relevanten Zielgruppen verbessert werden. Darauf aufbauend werden Konsumenten zukünftig gemäß ihrer Präferenzen gezielter und kanalübergreifend mit für sie relevanten und interessanten Informationen und Angeboten angesprochen.

AUSBAU DER ONLINE-EINZELHANDELSAKTIVITÄTEN

HUGO BOSS geht davon aus, dass der Vertrieb über das Internet weiter deutlich an Bedeutung gewinnen wird. HUGO BOSS trägt diesem Umstand mit der Stärkung seines Online-Geschäfts Rechnung. Neben der geplanten Eröffnung neuer Online Stores, wie beispielsweise im kommenden Jahr im chinesischen Wachstumsmarkt, liegt der Fokus auf der fortlaufenden Optimierung der bestehenden Stores in den USA, Großbritannien, Deutschland, Frankreich, den Niederlanden und Österreich im Hinblick auf Nutzerfreundlichkeit, Produktangebot und -präsentation sowie Serviceleistungen.

KLARE DIFFERENZIERUNG DER MARKEN

Starke Marken bilden die Grundlage für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Jede Marke füllt innerhalb des gesamten HUGO BOSS Markenportfolios eine führende Marktposition aus und spricht ein eindeutig abgegrenztes Kundensegment an. HUGO BOSS ist fortlaufend bemüht, die Positionierung seiner Marken zu schärfen, um sich klar vom Wettbewerb abzugrenzen. Der Fokus liegt dabei neben der Ausprägung einer unverwechselbaren Designhandschrift der Kollektionen auf der markenindividuellen Gestaltung der Kommunikation und der optimalen Präsentation am Verkaufspunkt.

ALLE MARKEN BIETEN ERHEBLICHE WACHSTUMSCHANCEN

HUGO BOSS sieht in allen Marken deutliches Potenzial für weiteres Wachstum. Im Businesswear-Bereich, in dem das Unternehmen bereits eine führende Marktposition innehat, wird BOSS Selection als wichtiges Konzept im Luxussegment ausgebaut. BOSS Black, das sich durch zeitgemäße Eleganz und Perfektion vom Wettbewerb abgrenzt, genießt aufgrund seiner klassisch-modernen Ausrichtung in Kombination mit höchsten Standards in puncto Qualität, Design, Passform und Verarbeitung hohes Vertrauen bei Kunden und Handelspartnern. HUGO schließlich spricht mit seiner progressiven Ausrichtung und avantgardistischem Design ein hochmodisch orientiertes Konsumentensegment an. Im Sportswear-Bereich punktet HUGO BOSS mit BOSS Black und BOSS Orange, das für casualorientierte Kollektionen steht, sowie mit BOSS Green, das die Grenze zwischen modischer Freizeit- und funktioneller Golfbekleidung aufhebt.

Innerhalb des Markenportfolios erwartet die Gesellschaft insbesondere von BOSS Selection, aber auch von der Womenswear sowie dem Schuh- und Accessoiresbereich überdurchschnittliche Wachstumsraten.

BOSS SELECTION SPRICHT DEN LUXUSKONSUMENTEN AN

BOSS Selection steht für exquisites Design, erlesene Qualität und perfekte Verarbeitung. Die moderne Modeaussage der Marke und ihr hervorragendes Preis-Leistungs-Verhältnis differenzieren sie von den Wettbewerbern. Die Einführung eines klar unterscheidbaren Logos in Verbindung mit einem individuellen Corporate Design, die Ausweitung des Produktportfolios auf hochwertige Sportswear und die prominente Präsentation der Marke auf wichtigen Modemessen wie der Pitti Uomo in Florenz im vergangenen Jahr haben die Akzeptanz der Marke beim Konsumenten weiter gestärkt. HUGO BOSS konzentriert sich auf die weitere Stärkung dieser Marke und erwartet neben einem überdurchschnittlichen Umsatzwachstum einen positiven Imageeffekt für das restliche Markenportfolio.

FOKUS AUF WOMENSWEAR VERSTÄRKT

HUGO BOSS hat sich zum Ziel gesetzt, seine Marktposition im Womenswear-Bereich deutlich auszubauen. Das Unternehmen hat diesen Bereich deshalb vom Menswear-Bereich getrennt und als separate organisatorische Einheit unter eine eigenständige Führung gestellt. Durch einen fokussierteren Markenauftritt, eine femininere Designhandschrift, den Ausbau des Luxus-Sportswear-Segments und gezielte Marketingunterstützung soll der Bereich mittelfristig stärker als der Konzerndurchschnitt wachsen.

AUSSCHÖPFEN VON WACHSTUMSPOTENZIALEN IM SCHUH- UND ACCESSOIREBEREICH

Vor allem im wachsenden Womenswearsegment ist ein Produktangebot, in dem die Bekleidungskollektionen durch Accessoires zu kompletten Outfits ergänzt werden, von strategischer Bedeutung. HUGO BOSS hat sich deshalb zum Ziel gesetzt, den Produktbereich Schuhe und Accessoires auszubauen. Zu diesem Zweck ist das verantwortliche Designteam deutlich gestärkt und durch organisatorische Veränderungen eine enge Zusammenarbeit der entsprechenden Entwicklungsteams sichergestellt.

STÄRKUNG DER GLOBALEN PRÄSENZ

HUGO BOSS plant, seinen Umsatz mittelfristig in allen Regionen weiter zu steigern. Der Anteil des außerhalb des europäischen Markts erwirtschafteten Umsatzes wird dabei vor allem aufgrund von kräftigem Wachstum in Asien steigen.

EUROPA BLEIBT KERNREGION FÜR HUGO BOSS

In Europa baut HUGO BOSS auf sein starkes Portfolio von Großhandelspartnern und die Attraktivität, die seine Marken in diesem Vertriebskanal genießen. Über eine gute Durchverkaufsentwicklung, hohe Liefertreue und ein zuverlässiges Replenishment möchte HUGO BOSS seine Kundenbeziehungen weiter vertiefen. HUGO BOSS sieht mittelfristig große Chancen, seine führende Marktposition in der klassischen Herrenkonfektion auch in anderen Bereichen des Markenportfolios wie beispielsweise der Damenmode zu seinem Vorteil zu nutzen. Eine zunehmend wichtige Rolle wird dabei der eigene Einzelhandel spielen. Neben der beschleunigten Eröffnung neuer Stores in Osteuropa und dem selektiven Ausbau des Einzelhandelsnetzwerks in Westeuropa werden dazu auch das aktive Management von Großhandelsflächen und deutliches Wachstum im Online-Einzelhandelsgeschäft beitragen.

WEITERE VERBESSERUNG DER OPERATIVEN PROZESSE

Die steigende kommerzielle Bedeutung des eigenen Einzelhandels verstärkt die Notwendigkeit, das Geschäftsmodell noch stärker als bislang auf die Bedürfnisse des Endkonsumenten auszurichten. Durch die Optimierung seiner operativen Prozesse möchte HUGO BOSS den spezifischen Anforderungen des eigenen Einzelhandels besser entsprechen und schneller als in der Vergangenheit auf Marktveränderungen reagieren. Die zentralen Maßnahmen zur Erreichung dieses Ziels sind Teil des konzernweiten D.R.I.V.E.-Projekts, dessen fortgesetzte Implementierung im Jahr 2012 ein wichtiges Element der mittelfristigen HUGO BOSS Wachstumsstrategie ist.

D.R.I.V.E.-PROJEKT RICHTET ORGANISATION KONSEQUENT AUF BEDÜRFNISSE DES ENDKONSUMENTEN AUS

Kern des D.R.I.V.E.-Projekts ist die Verkürzung der Vorlaufzeiten, d.h. des Zeitraums zwischen dem Start der Kollektionsentwicklung und der Auslieferung an die Kunden. Durch die Verschlinkung und Standardisierung operativer Prozesse in Produktentwicklung, Vertrieb und Produktion wurde die Vorlaufzeit von früher 50 Wochen auf jetzt 38 Wochen reduziert. Ein wichtiges Element ist dabei die stärkere Vernetzung der unterschiedlichen Glieder der Wertschöpfungskette. So fließen produktionstechnische Überlegungen mittlerweile deutlich früher in den Entwicklungsprozess ein. Einen bedeutenden Beitrag zur Verkürzung der Vorlaufzeiten leistete auch die deutliche Verringerung der Kollektionskomplexität. Außerdem wurde der Produktentwicklungsprozess durch die systematische Definition des Kollektionsaufbaus und die Definition einer Core Range stärker auf die Präsentation der Kollektionen im eigenen Einzelhandel ausgerichtet.

KÜRZERE VORLAUFZEIT ERMÖGLICHT ORIENTIERUNG AN DER SPIEGELSAISON

Durch die Verkürzung der Vorlaufzeiten ist das Kreativmanagement der Marken nunmehr in der Lage, Erkenntnisse aus dem Abverkauf der vorangegangenen Saison unmittelbar in die Entwicklung der nachfolgenden Kollektion aufzunehmen. Darüber hinaus ermöglicht die Verkürzung der Vorlaufzeiten die Umstellung des Kollektionsrhythmus auf vier annähernd gleich große Kollektionen pro Jahr. Damit wird HUGO BOSS in der Lage sein, das Produktangebot am Verkaufspunkt besser auf saisonale Unterschiede in der Kundennachfrage auszurichten und fortlaufend neue Kaufanreize zu bieten. Die Gesellschaft erwartet als Konsequenz eine positive Auswirkung auf die Kundenfrequenz im eigenen Einzelhandel und somit eine Steigerung von Umsatz und Flächenproduktivität. Das kontinuierliche Angebot attraktiver Kollektionen sollte außerdem Rabatte verringern und die Vorratsreichweite im eigenen Einzelhandel senken. Ebenso unterstützt die Implementierung des neuen Kollektionsrhythmus Effizienzverbesserungen in den Produktions- und Beschaffungsaktivitäten.

Globale Einführung des D.R.I.V.E.-Projekts steht 2012 im Mittelpunkt

Im Jahr 2012 wird die globale Einführung zentraler D.R.I.V.E.-Initiativen auch in den Regionen Amerika und Asien ein wichtiger Meilenstein der Unternehmensentwicklung sein. Im Fokus steht außerdem die fortlaufende Implementierung der definierten Maßnahmen in den operativen Unternehmensprozessen und im eigenen Einzelhandel. Auf Basis der ersten, im eigenen Einzelhandel gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich der Umsatz- und Ergebniseffekte von D.R.I.V.E. ist HUGO BOSS zuversichtlich, dass auch der Großhandel zentrale D.R.I.V.E.-Konzepte übernehmen wird und HUGO BOSS damit seine Attraktivität als Partner weiter steigern kann.

MITARBEITER

Die Arbeit der rund 2.600 tätigen Mitarbeiter der HUGO BOSS AG bildet die Grundlage für den Unternehmenserfolg. Täglich bringen die Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und ihre Leidenschaft für Mode in das Unternehmen ein und sorgen so für die Unverwechselbarkeit der Produkte. Ziel der Personalarbeit bei HUGO BOSS ist es, in einem internationalen Umfeld den Teamgeist und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern und ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem sich Kreativität und Perfektion frei und organisiert entfalten können.

GEZIELTE FÖRDERUNG DER UNTERNEHMENSKULTUR

Die HUGO BOSS AG bietet seinen Mitarbeitern eine Arbeitsatmosphäre in internationalem Umfeld, die auf Teamgeist, Kreativität und Offenheit beruht. Das Personalmanagement von HUGO BOSS ist darauf ausgerichtet, die Unternehmenskultur so mit Leben zu füllen, dass sich jeder einzelne Mitarbeiter mit seinen persönlichen Qualifikationen, seinem Engagement und Enthusiasmus im Unternehmen einbringen und selbst ein Stück zum Erfolg des gesamten Unternehmens beitragen kann.

PERSONALSTRATEGIE UNTERSTÜTZT WACHSTUM

Ziel der Personalarbeit bei HUGO BOSS ist es, die passenden Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, sie systematisch weiterzuentwickeln und langfristig zu binden. Nur so können die Umsetzung der Strategie und der Erfolg des Unternehmens gewährleistet werden. Im vergangenen Jahr lag der Fokus des Personalmanagements vor allem auf der personalseitigen Gestaltung der Expansion im eigenen Einzelhandel und der zunehmenden Internationalisierung der Geschäftstätigkeit. Besonderes Augenmerk wurde darauf gelegt, für die Zukunft standardisierte und transparente Prozesse zu gewährleisten und alle Mitarbeiter im Konzern durch Schulungen und Trainings auf die neuen Herausforderungen vorzubereiten.

AUSBAU DER BELEGSCHAFT IM JAHR 2011

Der wirtschaftliche Erfolg der HUGO BOSS AG im Jahr 2011 spiegelte sich auch in einer Erhöhung der Mitarbeiterzahl wider. Im Geschäftsjahr 2011 waren durchschnittlich 2.557 Mitarbeiter bei der HUGO BOSS AG beschäftigt. Gegenüber dem Vorjahr (2010: 2.431 Mitarbeiter) stieg die Anzahl damit um 126 Mitarbeiter beziehungsweise 5 %.

Von der Gesamtzahl der Beschäftigten waren 2011 durchschnittlich 31 % (2010: 33 %) im gewerblichen und 69 % (2010: 67 %) im kaufmännischen Bereich tätig.

AUSBILDUNG HAT EINEN FESTEN PLATZ IM UNTERNEHMEN

Für HUGO BOSS ist es von großer Bedeutung, den Nachwuchs in den eigenen Reihen aufzubauen und konsequent zu fördern. Jedes Jahr wird daher eine Vielzahl von Auszubildenden und Studenten der Dualen Hochschule (DH) Stuttgart und Ravensburg und der Fachakademie Textil und Schuhe (LDT) Nagold betreut. Ausbildungsberufe werden dabei sowohl im kaufmännischen Bereich als auch im gewerblich-technischen Bereich angeboten. Besonders durch die Ausbildung in stark spezialisierten Berufsbildern, wie Textillaboranten, Modeschneidern und Textilbetriebswirten kann das Unternehmen wertvolles Wissen im Unternehmen erhalten und erweitern. Am 31. Dezember 2011 befanden sich 74 Auszubildende im Unternehmen (2010: 77). Im Jahr 2011 haben 34 Auszubildende und DH-Studenten ihre Ausbildung bei der HUGO BOSS AG begonnen. 36 Auszubildende und DH-Studenten haben im Jahr 2011 ihre Ausbildung erfolgreich abgeschlossen.

Zudem wurde im Jahr 2011 rund 200 Praktikanten die Möglichkeit geboten, in fast allen Fachbereichen praktische Erfahrungen bei HUGO BOSS zu sammeln. Um bestmöglich geeignete Praktikums-kandidaten für die unterschiedlichen Abteilungen zu finden, hat sich das Unternehmen einem Kooperationsprogramm angeschlossen, das ihm die Ansprache von mehr als 3.000 Studenten an über 350 deutschsprachigen Hochschulen in Europa ermöglicht. Als „Fair Company“ (eine Initiative der Zeitschrift „Junge Karriere“ unter dem Dach des Handelsblatts und der WirtschaftsWoche) bietet die HUGO BOSS AG Praktika vornehmlich studienbegleitend und zur beruflichen Orientierung an und zahlt den Praktikanten eine adäquate Aufwandsentschädigung. Im Anschluss an das Praktikum können sehr gute Praktikanten das Studium mit einer Diplomarbeit im Unternehmen abrunden. Im Jahr 2011 wurden bei HUGO BOSS 45 solcher Abschlussarbeiten betreut.

HUGO BOSS SPRICHT SEINE TALENTE FRÜHZEITIG AN

HUGO BOSS verfolgt das Ziel, sich als interessanter und attraktiver Arbeitgeber für junge Menschen klar am Markt zu positionieren. Um den Nachwuchs frühzeitig zu entdecken und für das Unternehmen zu gewinnen, arbeitet das Unternehmen eng mit nationalen und internationalen Hochschulen und den Veranstaltern von Kreativwettbewerben zusammen. Sowohl bei einer Vielzahl von Unternehmenspräsentationen und Führungen am Firmensitz in Metzingen als auch bei regelmäßigen Vorträgen der Mitarbeiter unterschiedlicher Fachbereiche an den Hochschulen selbst bleibt HUGO BOSS in engem Austausch mit den Studenten. Daneben werden vermehrt unternehmensspezifische Projektarbeiten an die Studenten der Kooperationshochschulen vergeben. Immer wieder greift das Unternehmen bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften auf die so geknüpften Kontakte zurück. Des Weiteren vergibt HUGO BOSS seit 1987 in exklusiver Kooperation mit der Staatlichen Modeschule Stuttgart den „HUGO BOSS Fashion Award“ an junge talentierte Studierende. Neben einem Geldpreis ist die Auszeichnung für die Gewinner mit dem Angebot eines Praktikums bei HUGO BOSS verbunden.

Der Erfolg der Personalmarketing-Aktivitäten im vergangenen Jahr zeigt sich unter anderem daran, dass das Unternehmen sein Abschneiden in unterschiedlichen Rankings der beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands weiter verbessern konnte.

DURCH INDIVIDUELLE PERSONALENTWICKLUNG STELLT SICH HUGO BOSS FÜR DIE ZUKUNFT AUF

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

Durch gezielte Maßnahmen können die Mitarbeiter ihre Leistung im Arbeitsalltag verbessern und ihre Kenntnisse über die Anforderungen der aktuellen Stelle hinaus ausbauen. Neben einem umfassenden Katalog an Präsenzs Schulungen bietet HUGO BOSS immer mehr onlinebasierte Trainings an. Ein entscheidender Vorteil dieser Trainings ist, dass sie in unterschiedlichen Sprachvarianten eingesetzt werden können und so die standardisierte Weiterbildung aller Mitarbeiter ermöglichen. Besonders im eigenen Einzelhandel wird bei der Schulung des Personals eine Vielzahl von onlinebasierten Trainings zu einzelnen Produkten oder übergreifenden Themen wie Kundenservice und Verkauf eingesetzt. Die Auszeichnung des Online Trainings ‚Textile Basics‘ mit dem ‚red dot award communication design 2011‘ bestätigt HUGO BOSS darin, den eingeschlagenen Weg im Bereich der Online Trainings weiter fortzuführen.

Daneben wird die Weiterentwicklung des Einzelnen im Unternehmen auf vielfältige Weise gefördert: durch den Wechsel in andere Abteilungen oder Funktionen sowohl innerhalb der Konzernzentrale als auch bei einer internationalen Tochtergesellschaft, durch den Aufstieg in Führungspositionen oder durch die Ausweitung des eigenen Aufgabengebiets. Im Jahr 2011 wurden zwei Programme gestartet, die es besonders talentierten und engagierten Mitarbeitern ermöglichen, über klar definierte Entwicklungsstufen entweder eine Karriere als Führungskraft einzuschlagen oder ihre fachspezifischen Kenntnisse über eine Spezialistenlaufbahn weiter auszubauen.

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

DIE ENTLOHNUNG DER MITARBEITER BERUHT AUF EINEM TRANSPARENTEM VERGÜTUNGSSYSTEM

Bei HUGO BOSS ist die Vergütung der Mitarbeiter so konzipiert, dass die Leistung jedes Einzelnen fair und transparent entlohnt und eine Kultur von Leistungsbereitschaft und Engagement gefördert wird. Als Grundlage der Vergütung werden klar dokumentierte Stellenbeschreibungen und -bewertungen herangezogen. Die Vergütung der tariflich angestellten Mitarbeiter in Deutschland richtet sich dabei nach dem Tarifvertrag der Südwestdeutschen Bekleidungsindustrie. Die Vergütung des Personals mit Tätigkeiten im Einzelhandel orientiert sich am deutschen Einzelhandels-Tarifvertrag. Den Mitarbeitern im Einzelhandel und im Vertrieb steht neben dem fixen Gehalt eine variable, an quantitative Ziele geknüpfte Vergütung zu. So ist die Vergütung der Mitarbeiter in den eigenen Einzelhandelsgeschäften beispielsweise an die Erfüllung konzernweit einheitlich definierter Servicestandards und Richtlinien für den eigenen Einzelhandel gekoppelt. Zudem werden durch die Erreichung bestimmter Einzelhandels-Kennzahlen gemeinsame Anreize für die Mitarbeiter der einzelnen Stores geschaffen. Außertariflich angestellte Mitarbeiter erhalten neben ihrem Grundgehalt eine Tantieme, die sowohl an Unternehmensziele als auch an qualitative und quantitative persönliche Ziele geknüpft ist. Die Ziele und ihre Erreichung werden einmal jährlich im Mitarbeitergespräch mit dem Vorgesetzten definiert und dokumentiert.

Neben den vertraglich festgelegten Gehaltskomponenten stehen den Mitarbeitern unter anderem die folgenden Leistungen zu: Je nach Entfernungskilometer erhält jeder Mitarbeiter einen Fahrtkostenzuschuss, hat die Möglichkeit, zu vergünstigten Konditionen im HUGO BOSS VIP-Store einzukaufen oder das Kunst- und Kulturangebot im Rahmen der Sponsoring-Aktivitäten zu nutzen. Zudem haben alle Mitarbeiter die Möglichkeit, ganzjährig und gebührenfrei im hauseigenen Fitnessstudio zu trainieren. Des Weiteren besteht für jeden die Möglichkeit, einen Teil des Bruttogehalts in Altersvorsorgebeiträge umzuwandeln.

INNOVATION, FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

BEI HUGO BOSS TRIFFT INNOVATION AUF KONTINUITÄT

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

SPEZIALISIERTES MARKEN- UND KREATIVMANAGEMENT

HUGO BOSS hat das vom Firmensitz in Metzingen aus gesteuerte Marken- und Kreativmanagement für den Herren- und Damenbereich organisatorisch getrennt. Im Herrensegment ist die Verantwortung in die unterschiedlichen Marken unterteilt. So ist das Herrensegment in den Bereichen BOSS Black Clothing und BOSS Selection, BOSS Black Sportswear, BOSS Green, BOSS Orange sowie HUGO organisiert, die von jeweils einem zuständigen Kreativdirektor verantwortet werden. Die kreative Betreuung des Damensegments ist hingegen markenübergreifend (BOSS Black, BOSS Orange und HUGO) unter der einheitlichen Führung eines Kreativdirektors zusammengefasst.

ENTWICKLUNGSARBEIT AUF VIER STANDORTE VERTEILT

Die Innovations- und Entwicklungsarbeit ist in den vier Entwicklungszentren in Metzingen (Deutschland), Coldrerio (Schweiz), Morrovalle (Italien) und Scandicci (Italien) organisiert. Klassischerweise arbeiten in den Entwicklungsabteilungen gelernte Modedesigner, Schneider, Schuh- und Bekleidungstechniker sowie Ingenieure.

BETREUUNG DER PRODUKTKATEGORIEN AN VERSCHIEDENEN STANDORTEN

Unter der Leitung der jeweils zuständigen Kreativdirektoren betreuen die Design- und Entwicklungsteams an den vier Entwicklungsstandorten im Unternehmen die einzelnen Produktkategorien der verschiedenen Marken. So nutzt das Unternehmen in der Konzernzentrale in Metzingen die langjährige Erfahrung industrieller Textilfertigung für richtungsweisende Produktentwicklungen im Kernbereich der klassischen Damen- und Herrenkonfektion. Im Kompetenzzentrum in Coldrerio (Schweiz) liegt sowohl die Verantwortung für die Entwicklung der textilen Produktgruppen Hemden, Krawatten und Strickware als auch die übergeordnete Betreuung für Schuhe und Lederaccessoires sowie Bodywear durch die dort ansässige Kreativabteilung. An den italienischen Standorten in Morrovalle und Scandicci liegt der Schwerpunkt auf der Entwicklung von Schuhen und Lederaccessoires.

ENGES ZUSAMMENSPIEL VON KREATIVABTEILUNG UND TECHNISCHER ENTWICKLUNG

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

Im ersten Schritt der Kollektionsvorbereitung definiert das Kreativmanagement die aktuelle Kollektionsaussage, entwirft die Farb-, Themen-, Form- und Oberstoffkonzepte und legt angestrebte Produktpreise fest. Um den Anforderungen der Konsumenten bestmöglich zu entsprechen, wird vor Beginn der kreativen Entwicklung im eigenen Einzelhandel und bei den Großhandelspartnern systematisch Feedback zur vergangenen Kollektion gesammelt und analysiert. Auf der Suche nach neuen Ideen lassen sich die Kreativteams darüber hinaus von Eindrücken inspirieren, die sie beispielsweise in den Bereichen Architektur, Design und Kunst, aber auch in Bezug auf neue Technologien sowie gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen sammeln.

In einem zweiten Schritt übergibt die Kreativabteilung ihre Skizzen an die Modellabteilung (Pattern Design), wo die kreativen Ideen zunächst schnitttechnisch auf ihre Umsetzbarkeit geprüft werden. Anschließend werden die Modelle in der technischen Entwicklung zu Prototypen weiterentwickelt.

Um den hohen Qualitätsstandard der Produkte zu garantieren, liegt der Fokus der Arbeit hier auf der Entwicklung innovativer und hochwertiger Verarbeitungstechniken sowie der Auswahl geeigneter Stoffe. Die Prototypen durchlaufen ausgiebige Tests, bei denen unter anderem die für eine spätere Serienfertigung nötigen Daten zu den physikalischen Eigenschaften der Stoffe gewonnen werden. Bereits in diesem Stadium der Produktentwicklung werden die Lieferanten beispielsweise bei der Auswahl der Rohwaren und Oberstoffe in den Prozess miteinbezogen.

Um die technische Entwicklung weiter zu vereinfachen und zu beschleunigen, hat das Unternehmen im vergangenen Jahr ein Projekt gestartet, das die computerbasierte, virtuelle Entwicklung ausgewählter Produktkategorien ermöglichen soll. Die virtuellen Prototypen können nicht nur mit den am Prozess beteiligten internen Ansprechpartnern, sondern auch mit den weltweiten Lieferanten direkt am PC diskutiert und flexibel angepasst werden. Durch die enge Kooperation zwischen den Entwicklungsteams und den Produzenten können die Produkte so nicht nur schneller und qualitativ hochwertiger, sondern durch den verringerten Bedarf an physischen Prototypen auch kostengünstiger entwickelt werden.

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

QUALITÄTSSICHERUNG BEGINNT IN DER PRODUKTENTSTEHUNGSPHASE

Der Endverbraucher erwartet von HUGO BOSS Produkten höchste Qualität. Die Entwicklungsphase ist dafür von entscheidender Bedeutung. Eine enge und frühzeitige Zusammenarbeit zwischen den Marken- und Kreativabteilungen, den Modellmachern sowie der technischen Entwicklung ist dabei unerlässlich. Im Entwicklungszentrum am Standort Metzingen beispielsweise arbeiten Modellmacher, die das Produkt schnitttechnisch entwickeln, und Produktentwickler, die es technisch und kommerziell umsetzen, in einer sehr frühen Phase der Produktentstehung eng zusammen. Dadurch können Verbesserungspotenziale und Mängel in den Entwürfen so rechtzeitig aufgedeckt werden, dass Korrekturen weit vor Produktionsbeginn unproblematisch möglich sind. Die Produktentwicklung bei HUGO BOSS ist zudem durch eine intensive Zusammenarbeit zwischen den internen Kreativ- und Entwicklungsteams einerseits und den externen Zulieferern und Technologiepartnern andererseits charakterisiert. Dies gewährleistet nicht nur einen späteren störungsfreien Fertigungsprozess, sondern sichert HUGO BOSS auch einen Wettbewerbsvorsprung im Bereich der Herstellungstechnik und der Produktqualität.

DAS UNTERNEHMENSPROJEKT D.R.I.V.E. OPTIMIERT DEN PRODUKTENTWICKLUNGSPROZESS

Effizienzverbesserungen im Entwicklungsprozess spielen eine wichtige Rolle bei der Verkürzung der Vorlaufzeiten, einem wesentlichen Teil des Unternehmensprojekts D.R.I.V.E. Im vergangenen Jahr wurden wesentliche Fortschritte im Hinblick auf die Vereinfachung und Standardisierung von Kernprozessen gemacht. Es ist so gelungen, den Materialbedarf pro Produkt zu einem deutlich früheren Zeitpunkt als bislang festzulegen. Auch durch die schnellere Produktion von Prototypen und Musterteilen durch ein direkt in Metzingen angesiedeltes Entwicklungszentrum konnten Zeiteinsparungen realisiert werden.

BESCHAFFUNG UND PRODUKTION

GROSSTEIL DER PRODUKTION DURCH UNABHÄNGIGE LIEFERANTEN

Als international produzierendes und handelndes Unternehmen sind standardisierte, systemunterstützte und eingespielte Beschaffungs- und Produktionsprozesse für HUGO BOSS ein bedeutender Erfolgsfaktor. Ungefähr 21 % des gesamten Warensortiments werden in HUGO BOSS eigenen Werken gefertigt (2010: 24%), circa 79 % des Sortiments werden von unabhängigen Lieferanten in Lohnfertigung hergestellt oder als Handelsware bezogen (2010: 76%). Indem die Gesellschaft einen erheblichen Teil ihres Produktangebots in der klassischen Konfektion selbst produziert, besitzt und erweitert sie ständig wesentliches Know-how und optimiert Qualität sowie Warenverfügbarkeit.

Eigene Produktionsstätten bestehen in Izmir (Türkei), dem größten eigenen Produktionsstandort, Cleveland (USA), Metzingen (Deutschland), Radom (Polen) und Morrovalle (Italien). In Izmir werden vor allem Anzüge, Hosen, Sakkos, Hemden und klassische Damenoberbekleidung produziert.

Im Werk in Cleveland produziert HUGO BOSS Anzüge für den amerikanischen Markt. Am Standort Metzingen werden neben Prototypen, Musterteilen und Einzelbestellungen vor allem Anzüge, Sakkos und Hosen in Kleinserie gefertigt. Insbesondere werden hier die exklusive Tailored Line sowie die maßgefertigten Anzüge (Made to Measure) der Marke BOSS Selection gefertigt. Der Produktionsfokus in Radom und Morrovalle liegt auf der Fertigung von Schuhen.

STRATEGISCHE STEUERUNG DES LIEFERANTENNETZWERKS ALS ERFOLGSFAKTOR

HUGO BOSS arbeitete 2011 im Handelswaren- und Lohnfertigungsbereich mit circa 320 Lieferanten zusammen. Das Einkaufsvolumen wird grundsätzlich auf ein weltweites Netzwerk von Lieferanten verteilt, um das Risiko zu streuen und sich möglichst unabhängig von einzelnen Beschaffungsmärkten und Produktionsbetrieben zu machen. So machte der größte unabhängige Lieferant nur etwa 8 % des gesamten Einkaufsvolumens des HUGO BOSS Konzerns aus.

BESCHAFFUNGSFORMEN UNTERSCHIEDEN SICH NACH PRODUKTGRUPPEN

Die Beschaffungsaktivitäten werden nach Rohwarenbezug, in Lohnfertigung produzierte Ware und bezogene Handelsware unterschieden. Im Bereich der Rohware werden hauptsächlich Stoffe, aber auch Zutaten wie Innenfutter, Knöpfe, Garne oder Reißverschlüsse beschafft. Der Großteil der selbst und in Lohnfertigung verarbeiteten Rohware kommt dabei aus Europa. Stoffe werden vorrangig von langjährigen Stofflieferanten aus Italien bezogen. In Lohnfertigung werden primär Anzüge, Sakkos und Hosen produziert. HUGO BOSS arbeitet in diesen Produktgruppen hauptsächlich mit Betrieben in Osteuropa zusammen. Für die in Lohnfertigung erstellten Produkte bekommt der Lieferant neben den Schnitten die zu verwendenden Stoffe und Zutaten gestellt. Im Gegensatz dazu ist die Beschaffung im Bereich Freizeit- und Sportbekleidung stark auf Handelsware ausgerichtet. Bei dieser Art der Beschaffung werden die Lieferanten von Handelsware von HUGO BOSS zum Großteil mit den benötigten Schnittmustern versorgt, decken sich aber eigenständig mit Rohmaterialien ein. Handelsware im Bereich Freizeit- und Sportbekleidung wird vor allem aus Asien, Osteuropa und Nordafrika bezogen. Die Produktkategorien Schuhe und Lederaccessoires werden mit Ausnahme der klassischen Schuhkollektion, die in den unternehmenseigenen Werken in Italien und Polen produziert wird, vorrangig von Handelspartnern aus Asien und Europa bezogen.

Globale Verteilung der Beschaffungsaktivitäten

Nach wertmäßiger Betrachtung wird die Hälfte aller HUGO BOSS Produkte (in Eigenproduktion gefertigte Ware, Handelsware und in Lohnfertigung erstellte Ware) in Osteuropa und produziert (50 %, 2010: 51 %). Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang mit einem Gesamtanteil am Beschaffungswert von 16 % das eigene Werk in der Türkei (2010: 17 %). 30 % der Produkte kommen aus Asien (2010: 27 %). China ist in dieser Region das wichtigste Zuliefererland. Der Rest der Ware stammt aus Westeuropa (11 %, 2010: 11 %), Nordafrika (6 %, 2010: 9 %) und Amerika (3 %, 2010: 2 %).

Beschaffungsorganisation in Asien gestärkt

Um die Beschaffungsprozesse für Freizeit- und Sportbekleidung in Asien weiter zu optimieren, wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr ein neues Büro in Hongkong eröffnet, das die Beschaffungsaktivitäten sowohl von Rohwaren als auch von Handelswaren in Asien koordiniert. Durch die enge Betreuung vor Ort ergeben sich Vorteile in Hinblick auf Qualität und Geschwindigkeit der Abläufe.

Objektive Auswahlkriterien als Grundlage der Lieferantenauswahl

Bei der Lieferantenauswahl werden objektive produktionstechnische Auswahlkriterien zugrunde gelegt. Das wichtigste Kriterium stellt die Sicherstellung der Produktqualität dar, die präzise Verarbeitungstechniken im Produktionsbetrieb voraussetzt. Neben der Qualität der produzierten Ware werden die finanzielle Stärke, die Kostenstruktur und die Produktivität, die vorhandenen Technologien und Innovationen sowie das Fertigungs-Know-how des Lieferanten bei der Auswahl berücksichtigt. Die strikte Beachtung von Sozial- und Umweltstandards in den Produktionsstätten ist unabdingbare Voraussetzung für die Aufnahme einer Geschäftsbeziehung. Für HUGO BOSS ist es zudem von großer Bedeutung, dass das Verständnis des Lieferanten für die zu fertigenden Produkte und deren Design den hohen Anforderungen des Premium- und Luxussegments genügt.

Enge Lieferantenbeziehung von strategischer Bedeutung

HUGO BOSS hat ein hohes Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit mit seinen Lieferanten. Nur durch die gemeinsame Weiterentwicklung des Fertigungs-Know-hows kann die hohe Qualität gewährleistet werden, für die HUGO BOSS Produkte weltweit bekannt sind. Insbesondere vor dem Hintergrund verkürzter Vorlaufzeiten ist die enge Abstimmung zwischen den produzierenden Betrieben und der technischen Entwicklungsabteilung unentbehrlich. So werden produktionstechnische Erwägungen zu einem sehr frühen Zeitpunkt in den Produktentwicklungsprozesse integriert. Ebenso fließt das Feedback der Lieferanten zu den verarbeiteten Stoffen und Schnitten der vergangenen Kollektionen in die Konzeption der neuen Entwürfe mit ein.

Projekt D.R.I.V.E unterstützt Effizienzverbesserungen in Produktion und Beschaffung

Um Kostensteigerungen in den Beschaffungsprozessen, vor allem aufgrund von höheren Lohnkosten, wirksam begegnen zu können, sind ständige Effizienzverbesserungen in Kooperation mit den Zulieferern notwendig. Ein wichtiger Hebel ist dabei die Sicherstellung einer möglichst gleichmäßigen Auslastung der Kapazitäten im Jahresverlauf. In diesem Zusammenhang spielen die mit dem Projekt D.R.I.V.E. eingeführte Umstellung des Kollektionsrhythmus auf vier Hauptkollektionen und die damit einhergehende saisonale Glättung der Beschaffungsaktivitäten eine wichtige Rolle. Auch die im Zuge von D.R.I.V.E. eingeführte Core Range begünstigt effizientere Produktionsabläufe durch höhere Losgrößen.

HUGO BOSS arbeitet darüber hinaus weiter an der Optimierung seiner Planungs- und Beschaffungsprozesse, um frühzeitig und kostengünstig Produktionskapazitäten für die benötigten Volumina zu reservieren. Zu diesem Zweck wurde die elektronische Anbindung der Zulieferbetriebe an das Unternehmen im vergangenen Jahr weiter ausgebaut. So werden die zu vergebenden Aufträge in der Zukunft weitgehend automatisch demjenigen Lieferanten zugeteilt, der aufgrund der seinerseits gemeldeten Daten den Auftrag am effizientesten erfüllen kann.

QUALITÄTSSICHERUNG UMFASST GESAMTEN PRODUKTIONSPROZESS

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

Um den hohen Qualitätsanforderungen zu genügen und Fertigungstoleranzen zu minimieren, ist der Fertigungsprozess, wo ökonomisch sinnvoll, automatisiert. Die Einhaltung der Fertigungsstandards wird zudem durch fixe Kontrollen, die stets an bestimmten Arbeitsschritten innerhalb der Produktionslinie durchgeführt werden, sichergestellt. Des Weiteren erfolgen regelmäßig Stichproben einzelner Arbeitsschritte. Die weitgehende hard- und softwaretechnische Unterstützung der Prüfvorgänge ermöglicht dabei ein hohes Maß an Standardisierung und eine elektronische Auswertung der Ergebnisse.

NACHHALTIGKEIT

Als international tätiges Unternehmen ist sich HUGO BOSS seiner besonderen Verantwortung gegenüber Gesellschaft, Mitarbeitern und Umwelt bewusst. Corporate Responsibility, verstanden als unternehmerisches Nachhaltigkeitsprinzip, umfasst bei HUGO BOSS genau diese ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekte verantwortungsvollen Wirtschaftens und sucht den Dialog mit unterschiedlichen Stakeholdern.

Das Unternehmen stellt sich der damit verbundenen Vielzahl an Herausforderungen. Nicht nur innerhalb des gesellschaftlichen Engagements, sondern auch in Produktions- und Qualitätsprozessen sowie im Umgang mit Mitarbeitern und bei Umweltthemen gilt es, den Corporate Responsibility-Gedanken operativ umzusetzen und bei strategischen Entscheidungen zu berücksichtigen.

EINHALTUNG INTERNATIONALER SOZIALSTANDARDS

Wie im Verhaltenskodex (Code of Conduct) definiert, verpflichtet HUGO BOSS sich und seine Lieferanten zur Einhaltung international anerkannter arbeits- und sozialrechtlicher Mindeststandards nach den Konventionen der International Labour Organization (ILO) und der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen.

Die Sozialstandards sind fester Bestandteil der vertraglichen Regelungen mit allen Lieferanten und Voraussetzung für die Aufnahme neuer Geschäftspartner. In den Sozialstandards sind folgende Punkte geregelt: Einhaltung von nationalen Gesetzen, Verbot von Kinderarbeit, Verbot von Zwangsarbeit, maximale Arbeitszeiten, menschenwürdige Arbeitsbedingungen, Diskriminierungsverbot, Zahlung angemessener Löhne, gesunde und sichere Arbeitsbedingungen, Anspruch auf Koalitionsfreiheit und Tarifverhandlung sowie ein bewusster Umgang mit der Umwelt.

Gibt es keine oder keine ausreichende nationale Gesetzgebung, die unter anderem Arbeitszeiten und angemessene Löhne definiert, so setzen die HUGO BOSS Sozialstandards den Mindeststandard.

REGELMÄSSIGE ÜBERPRÜFUNG DER EINHALTUNG DER SOZIALSTANDARDS

Social Compliance Audits werden weltweit sowohl mit eigenen Auditoren als auch in Zusammenarbeit mit externen und erfahrenen Dienstleistungspartnern durchgeführt. Die Audits stellen zum einen die Einhaltung der Sozialstandards sicher und helfen zum anderen den Lieferanten, sich in Bezug auf Social Management weiterzuentwickeln.

Das Auditergebnis fließt zudem in die halbjährliche Lieferantenbewertung mit ein. Werden Verstöße gegen die Sozialstandards und gesetzliche Vorgaben festgestellt, wird je nach Schweregrad das Auditintervall erhöht und zusammen mit den Lieferanten ein verbindlicher Maßnahmenplan mit erneuter Umsetzungskontrolle vereinbart. In Ausnahmefällen, wie z.B. bei wiederholten Verwarnungen ohne eingeleitete Verbesserungen oder schwerwiegenden Verstößen gegen die Sozialstandards, behält sich HUGO BOSS das Recht vor, die Zusammenarbeit zu beenden.

KEIN EINSATZ VON SANDBLASTING

Sandblasting bezeichnet die Verwendung von Sandstrahlen als Veredelungsmethode bei Denim-Produkten, um einen „Used“-Effekt zu erzielen. Wird bei diesem Verfahren Quarzsand ohne ausreichende Schutzmaßnahmen eingesetzt, kann dies zu schweren Gesundheitsschäden bei den Mitarbeitern führen.

Als verantwortliches Unternehmen hatte HUGO BOSS bislang im Dialog mit den relevanten Zulieferern mit alternativen Strahlmitteln, beziehungsweise Veredlungstechniken gearbeitet, die keine Gesundheitsgefährdung darstellen. Obgleich dies eine gesundheitlich unbedenkliche Alternative zum Sandstrahlen mit Quarz darstellt, hat HUGO BOSS im vergangenen Jahr beschlossen, die Verwendung jeglicher Strahltechnik in 2012 einzustellen. Der Verzicht bezieht sich damit nicht nur auf quarzhaltige Strahlmittel, sondern auch auf alternative Strahlmittel.

GEZIELTE ANFORDERUNGEN BEI PRODUKTSICHERHEIT

Als international führendes Unternehmen in der gehobenen Bekleidungsindustrie ist es für HUGO BOSS selbstverständlich, sich auch der Verantwortung gegenüber den Verbrauchern zu stellen. HUGO BOSS Produkte dürfen nicht gesundheitsgefährdend sein. Um dieser Anforderung gerecht zu werden, wird jeder Lieferant verpflichtet, eine Garantieerklärung zur Einhaltung der sogenannten Restricted Substances List (RSL) zu unterzeichnen. Die RSL beinhaltet Vorgaben, die sicherstellen, dass die eingesetzten Materialien den jeweiligen Landesgesetzen sowie internen Richtlinien von HUGO BOSS entsprechen und weder im Fertigungsprozess (zum Beispiel durch schädliche Emissionen) noch bei der Verwendung gesundheitsschädlich sind. Die Einhaltung wird durch entsprechende Prüfprozesse abgesichert, die entlang der Beschaffungskette implementiert sind.

MITARBEITER

Seit 2008 ist das Unternehmen Teil des bundesweiten Netzwerks „Erfolgsfaktor Familie“ und bietet ein flexibles Modell der Familienförderung an. Dies soll vor allem die Rückkehr an den Arbeitsplatz aus der Elternzeit und dem Mutterschutz erleichtern. Für Mitarbeiter in Metzingen gibt es eigens reservierte Plätze in einer Kindertagesstätte und die Möglichkeit, finanzielle Unterstützung für eine anderweitige Betreuung zu bekommen. Von diesen Angeboten profitieren derzeit ca. 130 Elternpaare.

Bei der Ernährung am Arbeitsplatz leistet HUGO BOSS als Arbeitgeber einen grundlegenden Beitrag zur Gesundheit. Im eigenen Betriebsrestaurant wird ein ausgewogenes Ernährungskonzept mit täglich wechselnden Menüs und einer großen Auswahl an frischem Obst sowie Salat angeboten.

Alle Mitarbeiter haben darüber hinaus die Möglichkeit, im unternehmenseigenen Fitnessstudio zu trainieren und an subventionierten Kursen wie zum Beispiel Rückentraining, Aerobic oder Pilates teilzunehmen. Ebenso begeistern der Fußballplatz, das Beachvolleyballfeld und der HUGO BOSS Run viele Mitarbeiter in Metzingen. 2011 haben über 700 Läufer an der Veranstaltung am Stammsitz des Unternehmens teilgenommen.

HUGO BOSS ist als internationales Unternehmen in 124 Märkten weltweit und für Kunden mit unterschiedlichsten kulturellen Hintergründen tätig. „Diversity“ bedeutet für das Unternehmen die bedingungslose Anerkennung der gesellschaftlichen Vielfalt und die Chancengleichheit für alle Mitarbeiter im Unternehmen, unabhängig von deren Nationalität, Geschlecht, religiöser und politischer Gesinnung, sexueller Orientierung sowie Alter und möglicher Behinderung.

Diversity ist nicht nur eine Bereicherung der Unternehmenskultur, sondern auch ein klarer Erfolgsfaktor im internationalen Wettbewerb. Diese Kultur der Vielfalt bei HUGO BOSS wurde vom „Great Place to Work“-Institut bereits mehrfach ausgezeichnet. Den hohen Stellenwert, den Diversity im Unternehmen einnimmt, hat HUGO BOSS zudem mit dem Beitritt zur UN-Charta der Vielfalt im Jahr 2008 unterstrichen.

UMWELT

HUGO BOSS respektiert den Artenschutz und unterstützt damit die Erhaltung der Artenvielfalt. Nicht artgerechte Tierzucht- und Tierhaltungsmethoden werden folgerichtig abgelehnt. Zudem reduziert HUGO BOSS seit Jahren die Verwendung von Fellprodukten innerhalb der Kollektionen. Zu diesem Zeitpunkt werden weniger als 0,09 % des Kollektionsanteils mit Fell veredelt. Dabei handelte es sich zumeist um Applikationen sowie Verbrämungen an Kragen, Kapuze und Ärmeln.

Zudem steht das Unternehmen seit vielen Jahren mit einzelnen Tierschutz- und Verbraucherorganisationen im Austausch. Gerade zum Thema Mulesing konnte sich HUGO BOSS durch diese offenen Dialoge weiterentwickeln und distanziert sich von dem Vorgehen. Mulesing bezeichnet ein schmerzhaftes operatives Verfahren, welches zumeist in Australien bei Merinoschafen durchgeführt wird, um sie vor dem Befall aggressiver Fliegenarten zu schützen. Tierfreundlichere Alternativen zu diesem Verfahren sind zwar vorhanden, befinden sich aber noch in der Entwicklung. Das Unternehmen hat daher entschieden, den Einkauf von Merinowolle möglichst auf Quellen umzulenken, die nachweisen können, dass das Verfahren keine Anwendung findet. Im Bereich der Strickwaren ist dies schon bei über 70 % der Fall.

KONTINUIERLICHE VERBESSERUNGEN IM KLIMASCHUTZ

Seit 2008 werden Umweltdaten wie Treibhausgase, Abfall und Wasserverbrauch gemäß den Richtlinien der international anerkannten Global Reporting Initiative (GRI) erhoben und ausgewertet. Die Erkenntnisse dienen als Basis für die Optimierung der gesamten Logistik, um verstärkt auf umweltfreundlichere Fährbetriebe oder Seefracht zu setzen. Die Idee der „Eco-Efficiency“ – vom World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) definiert als „Mehrwert bei geringerer Umweltbelastung“ – stellt die Grundlage für neue Logistik-konzepte dar.

Mit kontinuierlichen Verbesserungen in den unternehmenseigenen Betriebsstätten konnte die Energieeffizienz in den letzten Jahren stetig verbessert werden. Im HUGO BOSS-eigenen Werk in Izmir, Türkei, wurde der durchschnittliche Energiebedarf pro produziertem Kleidungsstück im Vergleich zum Jahr 2004 um mehr als 32 % reduziert und der Ausstoß von Treibgasen somit nachhaltig reduziert.

Weitere Beispiele für die Integration umweltspezifischer Überlegungen sind die jüngsten Verwaltungsgebäude in Metzingen und in der Schweiz. Durch eine „intelligente“ Architektur und Gebäudetechnik kann der Energieaufwand hier so gering wie möglich gehalten werden. Darüber hinaus ist ein Teil des Stroms für die Verwaltungsgebäude und Läger zertifizierter, umweltfreundlicher Strom. Dieser stammt weder aus Atom- noch aus Kohle- oder Ölkraftwerken und wird vollständig aus ökologischen Energiequellen gewonnen.

SOZIALES

UNICEF und HUGO BOSS verbindet eine langjährige Partnerschaft. Die UNICEF-Initiative „Schulen für Afrika“ wird seit vielen Jahren erfolgreich von dem Unternehmen unterstützt. In diesem Jahr hat die BOSS Orange „Today. To help. Together.“-Kampagne einen zusätzlichen Spendenbeitrag leisten können.

Ebenso nachdrücklich setzt sich HUGO BOSS mit der Kinderrechtsorganisation Save the Children e.V. für Kinder und Jugendliche in Indien ein, indem ihnen eine Ausbildung ermöglicht wird.

Das Unternehmen engagiert sich des Weiteren in Krisenzeiten, wenn kurzfristige Hilfe notwendig ist, wie zuletzt in Japan nach dem verheerenden Erdbeben. Auch sorgt sich HUGO BOSS national um Kinder und Jugendliche und unterstützt seit 2011 als fester Partner die Off Road Kids Stiftung, ein bundesweit arbeitendes Hilfswerk für Straßenkinder in Deutschland.

Darüber hinaus sind HUGO BOSS und die Mitarbeiter in der Hauptverwaltung eng mit dem Standort Metzingen verbunden. Gemeinsam mit dem Betriebsrat wurden insgesamt mehr als 100 gemeinnützige regionale Projekte sowie medizinische, gesellschaftliche und karitative Einrichtungen mittels Sach- und Geldspenden unterstützt. Seit vielen Jahren besteht beispielsweise eine enge Verbindung zur Kinderkrebstation Tübingen und zum Roten Kreuz.

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE LAGE

Die im vergangenen Jahr begonnene Erholung der Weltwirtschaft setzte sich zu Beginn des Jahres 2011 fort, wobei politische Turbulenzen im Nahen und Mittleren Osten sowie das schwere Erdbeben in Japan im ersten Quartal 2011 weltweit für Verunsicherung sorgten. Bedingt durch die hohe Staatsverschuldung in Europa und den USA verlangsamte sich das weltweite Konjunkturwachstum dann gegen Ende des ersten Halbjahres 2011. Die Situation verschärfte sich in der zweiten Jahreshälfte vor allem aufgrund der Ausweitung der Schuldenkrise in der Eurozone auf größere Peripheriestaaten wie Italien und Spanien.

Nach einem moderaten Wachstum im ersten Halbjahr trübten die Stimmungsindikatoren der Eurozone in der zweiten Jahreshälfte aufgrund der zunehmenden Unsicherheit über die Finanzstabilität vor allem Griechenlands, Spaniens, Portugals und Italiens weiter ein. Anleiheaufkäufe durch die Europäische Zentralbank (EZB) und Leitzinssenkungen konnten die Refinanzierungskosten der betroffenen Länder nicht nachhaltig senken. Belastet wurde die Wirtschaft neben den Programmen zur Konsolidierung der Staatshaushalte von einem Rückgang des Verbrauchervertrauens und zurückhaltenden Investitionen der Unternehmen. In Deutschland entwickelte sich die Konjunktur durch die robuste Investitions- und Exporttätigkeit der Unternehmen und den anziehenden privaten Konsum überdurchschnittlich gut. Allerdings verlangsamte sich das Wachstumstempo im Jahresverlauf auch hier.

Die Wirtschaft in den USA wuchs im Jahr 2011 nur moderat. Besonders in der zweiten Jahreshälfte drückten die europäische Schuldenkrise und die Uneinigkeit der US-Politik über ein mögliches Sparprogramm zum Abbau der amerikanischen Staatsverschuldung die Stimmung. Auch die angekündigte Nullzinspolitik der amerikanischen Notenbank konnte nicht den gewünschten belebenden Effekt auf die Wirtschaft entfalten. Belastet wurde die Konjunktur vor allem von der weiterhin hohen Arbeitslosigkeit, vom anhaltend schwachen Immobiliensektor und der hohen Verschuldung der privaten Haushalte. Erst gegen Ende des Jahres ließen sich Anzeichen für ein Anziehen der US Konjunktur erkennen. Das Wirtschaftswachstum in der Region Mittel- und Lateinamerika kühlte sich in den vergangenen Monaten aufgrund einer abnehmenden Exporttätigkeit in die USA und die Eurozone ab. Das Wachstum der Region wurde von einer anziehenden Inlandsnachfrage und Investitionstätigkeit getragen.

Die Wirtschaft in Asien entwickelte sich weiterhin deutlich stärker als im Rest der Welt. In der zweiten Jahreshälfte ließ das Wachstum in einigen Volkswirtschaften der Region aufgrund der nachlassenden Exporttätigkeit, zurückhaltender Investitionen und einer restriktiveren Vergabe von Bankkrediten jedoch nach. Die nachlassende Konsumnachfrage sowohl im In- als auch im Ausland, sinkende Immobilienpreise und eine restriktive Kreditvergabe ließen besonders die Sorgen um Abkühlung der chinesischen Konjunktur steigen. Die japanische Wirtschaft konnte sich nach dem schweren Erdbeben im weiteren Jahresverlauf stabilisieren, litt aber ebenfalls unter dem Rückgang der Exportnachfrage aus den westlichen Industriestaaten und der nur schwach anziehenden heimischen Nachfrage.

BRANCHENENTWICKLUNG

In der Premium- und Luxusgüterindustrie setzte sich die positive Entwicklung des Jahres 2010 im abgelaufenen Geschäftsjahr fort. Die Wachstumsraten der Branche lagen dabei deutlich über denen der Gesamtwirtschaft. Somit konnte sich die Luxusgüterindustrie den negativen Einflüssen des global sinkenden Konsumentenvertrauens und der steigenden Beschaffungs- und Lohnkosten entziehen. Laut Branchenexperten stieg der weltweite Umsatz mit hochwertigen Textilien, Accessoires, Lederwaren, Schuhen, Schmuck, Uhren, Parfüm und Kosmetik unter Annahme konstanter Wechselkurse im Jahr 2011 um ungefähr 13 %.

Die Entwicklung des Premium- und Luxusgütermarktes verlief in den verschiedenen Produktkategorien unterschiedlich. Uhren, Schmuck und Accessoires wiesen mit zweistelligen Wachstumsraten das stärkste Umsatzwachstum auf. Das für den HUGO BOSS Konzern als Vergleichsmaßstab relevante Bekleidungssegment wuchs im hohen einstelligen Bereich. Sowohl der Männer- als auch der Frauenbereich legten zu.

In Europa wurden die Umsatzsteigerungen in der Premium- und Luxusgüterindustrie vor allem von einer positiven Dynamik in Russland und Osteuropa begünstigt, wo ein steigendes Verbrauchervertrauen die Einzelhandelsumsätze beflügelte. Auch in den südeuropäischen Märkten stabilisierte sich die Lage gegenüber den Vorjahren. In den westeuropäischen Kernmärkten hingegen entwickelte sich die Industrie uneinheitlich. Zwar unterstützte die steigende Nachfrage von Touristen die Umsatzentwicklung, die Eurokrise und die Turbulenzen an den Finanzmärkten trübten jedoch die Konsumstimmung. Während der deutsche Einzelhandel eine erfreuliche Entwicklung vorweisen konnte, trübte sich die Konsumstimmung in Großbritannien im Jahresverlauf aufgrund der öffentlichen Sparmaßnahmen und der anhaltend hohen Inflation weiter ein. Insgesamt wuchs der europäische Markt für Luxusgüter im Jahr 2011 um rund 10 %.

In Amerika entwickelte sich das Premium- und Luxussegment im Einzelhandel überdurchschnittlich stark und koppelte sich damit von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung ab. Der private Konsum in den USA zog in den letzten Monaten leicht an, wobei das Wachstum der Branche auch vom Tourismus beflügelt wurde. In Lateinamerika wurde das Wachstum vor allem von der guten Entwicklung in Brasilien getragen. Dies hatte zur Folge, dass immer mehr Luxusgüteranbieter ihre Präsenz in diesem Markt ausbauten. Der Umsatzanstieg der Premium- und Luxusgüterbranche in Amerika im Jahr 2011 lag bei rund 12 %.

In der Region Asien-Pazifik stiegen die Umsätze der Premium- und Luxusgüterbranche um knapp 30 %. Der chinesische Luxusgütermarkt wies weiter ein starkes organisches Wachstum auf und die Umsätze stiegen hier überdurchschnittlich stark an. In China profitierte die Branche von der stetig wachsenden Mittelschicht mit steigenden verfügbaren Einkommen und der hohen Attraktivität insbesondere europäischer Premium- und Luxusmarken. Aufgrund der anhaltend hohen Nachfrage vergrößerte sich das Angebot an Einzelhandelsflächen in diesem Markt weiter. Der japanische Markt, einer der weltweit wichtigsten Einzelmärkte für Luxusgüter, entwickelte sich unmittelbar nach dem schweren Erdbeben im März 2011 deutlich rückläufig, erholte sich aber im weiteren Verlauf der Berichtsperiode stärker als erwartet.

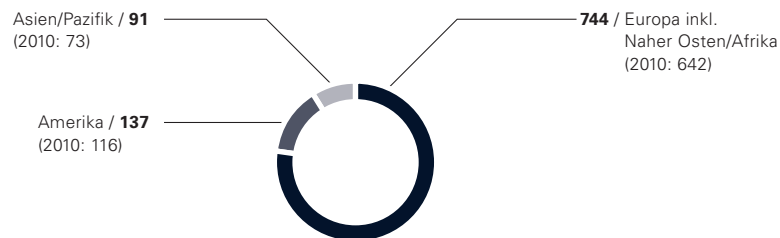
UMSATZ- UND ERTRAGSLAGE

Die HUGO BOSS AG erreichte im Geschäftsjahr 2011 neue Höchstmarken bei Umsatz und Ergebnis und übertraf die Steigerungsraten der Gesamtwirtschaft und der Branche deutlich. HUGO BOSS ist es gelungen, 2011 in allen Regionen und allen Absatzkanälen sowie mit allen Marken zu wachsen. Zu dieser Entwicklung trugen insbesondere das starke Wachstum des weltweit konzernerzogenen Einzelhandels, eine konsequente Preispolitik sowie Effizienzverbesserungen wesentlicher Unternehmensprozesse bei.

UMSATZENTWICKLUNG

Im Geschäftsjahr 2011 erhöhte sich der Umsatz der HUGO BOSS AG um ca. 17 % auf 972 Mio. EUR (2010: 832 Mio. EUR). Diese Entwicklung ist insbesondere auf den steigenden Anteil des Umsatzes aus dem konzernerzogenen Einzelhandel der Tochtergesellschaften zurückzuführen. Dabei stellt sich die regionale Umsatzentwicklung mit Tochtergesellschaften sowie externen Handelspartnern wie folgt dar:

REGIONALE UMSATZENTWICKLUNG (in Mio. EUR)
 Mit Tochtergesellschaften sowie externen Handelspartnern



Umsätze außerhalb Deutschlands und Österreichs wurden mit Tochtergesellschaften erzielt.

In der Region Europa inkl. Naher Osten/Afrika stieg der Umsatz mit Tochtergesellschaften der HUGO BOSS AG im Geschäftsjahr 2011 um insgesamt 12 % auf 392 Mio. EUR (2010: 349 Mio. EUR). Der Umsatz mit Dritten betrug 352 Mio. EUR (2010: 293 Mio. EUR).

Auf dem amerikanischen Kontinent verbesserte sich der Umsatz der HUGO BOSS AG um 18 % auf 137 Mio. EUR (2010: 116 Mio. EUR). In Asien verzeichnete die HUGO BOSS AG ebenfalls einen Umsatzanstieg von 25 % auf 91 Mio. EUR (2010: 73 Mio. EUR).

Die Umsatzentwicklung nach Marken hat sich im abgelaufenen Geschäftsjahr ebenfalls positiv entwickelt. Der Umsatz der Kernmarke BOSS stieg um 15 % auf 868 Mio. EUR (2010: 754 Mio. EUR). Die Trendmarke HUGO erzielte im Geschäftsjahr 2011 einen Umsatzanstieg von 33 % auf 104 Mio. EUR (2010: 78 Mio. EUR).

ERGEBNISENTWICKLUNG

Der Jahresüberschuss lag im Geschäftsjahr 2011 mit 88 Mio. EUR 80 % über dem Wert des Vorjahres (2010: 49 Mio. EUR). Im Folgenden sind die Veränderungen im Einzelnen erläutert.

Das Bruttoergebnis vom Umsatz verbesserte sich gegenüber dem Vorjahreswert um 19 % auf 317 Mio. EUR (2010: 267 Mio. EUR). Das Verhältnis Herstellungskosten zum Umsatz verbesserte sich dabei geringfügig um einen Prozentpunkt auf 67 % (2010: 68 %).

Die Aufwendungen für Vertriebskosten erhöhten sich im Geschäftsjahr um 21 % auf 226 Mio. EUR (2010: 187 Mio. EUR). Die vermehrten Aufwendungen resultieren hauptsächlich aus höheren weiterberechneten Marketingaufwendungen der HUGO BOSS Trademark Management GmbH & Co. KG, höheren Personalkosten in den Bereichen Einzelhandel, Logistik und zentraler Vertrieb sowie gestiegenen Handelsmarketingkosten.

Die allgemeinen Verwaltungskosten verminderten sich um 22 % auf 76 Mio. EUR (2010: 98 Mio. EUR) und setzen sich hauptsächlich aus Personalkosten, Raummieten, Leasingkosten, Abschreibungen sowie diversen IT-Aufwendungen zusammen. Der Rückgang ist im Wesentlichen auf eine erstmalig sachgerechte Zuordnung von Sekundärkosten auf die Vertriebs- sowie Forschungs- und Entwicklungskosten zurückzuführen.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen setzen sich hauptsächlich aus Forderungsabwertungen, Fremdwährungseffekten, Forschungs- und Entwicklungskosten sowie sonstigen einmaligen Effekten zusammen und verminderten sich im Vergleich zum Vorjahr um 23 % auf 63 Mio. EUR (2010: 82 Mio. EUR). Die Verminderung beruht zum Großteil auf gesunkenen Aufwendungen in den Bereichen Fremdwährungsbewertungen, Devisentermingeschäfte sowie Verpflichtungen aus den „Stock Appreciation Rights (SAR)“. Aufgrund der Umstellung auf vier Kollektionen im Rahmen des Projekts D.R.I.V.E. haben sich die Forschungs- und Entwicklungskosten erhöht.

Dem starken Rückgang der sonstigen betrieblichen Aufwendungen stehen stabile sonstige betriebliche Erträge von 102 Mio. EUR (2010: 103 Mio. EUR) gegenüber. Die sonstigen betrieblichen Erträge setzen sich im Wesentlichen aus der Weiterbelastung von Marketing- und Verwaltungskosten an verbundene Unternehmen zusammen. Rückläufig entwickelten sich insbesondere die aperiodischen Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen, die Bewertungseffekte aus dem „Stock Appreciation Rights Program“ sowie geringe Erträge aus Devisentermingeschäften.

Die Erträge aus Beteiligungen betreffen im Wesentlichen den Jahresüberschuss bei der HUGO BOSS Trade Mark Management GmbH & Co. KG in Höhe von 80 Mio. EUR (2010: 73 Mio. EUR).

Das Nettofinanzergebnis (sonstige Zinsen und ähnliche Erträge abzüglich Zinsen und ähnliche Aufwendungen) wies zum Geschäftsjahr 2011 einen Wert von –6 Mio. EUR (2010: –13 Mio. EUR) aus. Ursächlich für die Veränderung waren insbesondere Erträge aus dem Verkauf von Optionen im Rahmen von Sicherungsgeschäften im Zusammenhang mit dem bestehenden „Stock Appreciation Rights Program“.

Das außerordentliche Ergebnis im Vorjahr betraf ausschließlich Anpassungen im Rahmen des BilMoG (2010: 0,2 Mio. EUR).

Das Ergebnis vor Steuern belief sich im Geschäftsjahr 2011 auf 127 Mio. EUR (2010: 63 Mio. EUR). Der Anstieg des Ergebnisses vor Steuern resultierte aus dem verbesserten Betriebsergebnis von 55 Mio. EUR (2010: 3 Mio. EUR). Die Steuerquote lag mit 30,6% über dem Vorjahr (2010: 22,3%). Einen negativen Effekt auf die Steuerquote hatten aperiodische Ertragsteuern aus den Vorjahren in Höhe von 2.912 TEUR sowie Bewertungs- und Ansatzunterschiede zwischen Handels- und Steuerbilanz, die nicht im Steueraufwand berücksichtigt sind, weil vom Ansatzwahlrecht für aktive latente Steuern kein Gebrauch gemacht wurde. Ohne diese beiden Effekte ergibt sich eine bereinigte Steuerquote von 24,9%.

DIVIDENDE UND ERGEBNISVERWENDUNG

Das Geschäftsjahr 2011 der HUGO BOSS AG schloss mit einem Jahresüberschuss von 88 Mio. EUR ab (2010: 49 Mio. EUR). Der Bilanzgewinn beträgt nach Entnahme aus den Gewinnrücklagen 203 Mio. EUR. Vor dem Hintergrund einer ertragsorientierten Ausschüttungspolitik werden Aufsichtsrat und Vorstand der Hauptversammlung vorschlagen, eine Dividende von 2,88 EUR je Stammaktie und 2,89 EUR je Vorzugsaktie für das Geschäftsjahr 2011 auszuschütten. Dies entspricht einem Betrag von 199 Mio. EUR (2010: 140 Mio. EUR). Des Weiteren wird der Hauptversammlung vorgeschlagen, den auf eigene Anteile entfallenden Dividendenbetrag in Höhe von 4 Mio. EUR (2010: 3 Mio. EUR) auf neue Rechnung vorzutragen.

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE

BILANZSTRUKTUR UND BILANZKENNZAHLEN

Die Bilanzsumme erhöhte sich zum Ende des Jahres 2011 um 3,8 % auf 934 Mio. EUR (2010: 900 Mio. EUR). Die wesentlichen Veränderungen der Bilanzpositionen werden im Folgenden erläutert.

Auf der Aktivseite verminderte sich der Anteil der langfristigen Aktiva auf 70 % (2010: 73 %). Das immaterielle Anlagevermögen in Höhe von 42 Mio. EUR (2010: 40 Mio. EUR) enthält im Wesentlichen Software und ein Vertriebsrecht.

Im Sachanlagevermögen führten die Abschreibungen sowie eine geringere Investitionstätigkeit zu einem Rückgang dieser Position.

In den Finanzanlagen sind die direkten Beteiligungen der HUGO BOSS AG enthalten. Eine Übersicht zu den Beteiligungsverhältnissen ist in den Erläuterungen zum Anteilsbesitz im Anhang zu finden.

Der Anteil der kurzfristigen Aktiva zum 31. Dezember 2011 lag mit 30 % über Vorjahresniveau (2010: 27 %). Dabei erhöhten sich die Vorräte um 11,4 % auf 166 Mio. EUR (2010: 149 Mio. EUR). Die Erhöhung der Vorräte reflektiert den fortgesetzten Ausbau des weltweiten Einzelhandels des HUGO BOSS Konzerns, welche sich bei der HUGO BOSS AG als Zulieferant für die weltweiten Vertriebsgesellschaften entsprechend in einer Erhöhung des Vorratsbestands niederschlagen.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind auf 16 Mio. EUR (2010: 8 Mio. EUR) und die Forderungen gegen verbundene Unternehmen inklusive Beteiligungen sind auf 21 Mio. EUR (2010: 13 Mio. EUR) angestiegen. Ein wesentlicher Treiber dieser Entwicklung war das unternehmensweite Projekt D.R.I.V.E., im Zuge dessen sich auch die Auslieferungszyklen verändert haben. Dadurch lag insbesondere im Dezember das Auslieferungsvolumen deutlich über dem Wert des Vergleichsmonats.

Die sonstigen Vermögensgegenstände lagen bei 34 Mio. EUR (2010: 38 Mio. EUR) und betreffen hauptsächlich Steuerforderungen, Kaufoptionen zur Absicherung der Stock Appreciation Rights und Bonusforderungen gegenüber Lieferanten. Der Rückgang der sonstigen Vermögensgegenstände ist im Wesentlichen auf einen Verkauf der Sicherungsgeschäfte aus „Stock Appreciation Rights“ (SAR) zurückzuführen.

Bei den Passiva wirkte sich vor allem die Entnahme aus den anderen Gewinnrücklagen um 112 Mio. EUR aus. Das Eigenkapital der HUGO BOSS AG beträgt zum Bilanzstichtag 407 Mio. EUR (2010: 458 Mio. EUR). Damit beläuft sich die Eigenkapitalquote auf 43,6 % (2010: 50,9 %).

Die Rückstellungen erhöhten sich auf 110 Mio. EUR (2010: 89 Mio. EUR). Der Anstieg ist im Wesentlichen auf höhere Steuerrückstellungen sowie sonstige Risikorückstellungen zurückzuführen.

Die Verbindlichkeiten erhöhten sich auf 415 Mio. EUR (2010: 351 Mio. EUR). Der Anstieg ist zum einen auf höhere Wareneingänge zum Jahresende und daraus resultierende höhere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zurückzuführen. Zum anderen sind die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen angestiegen. Insbesondere kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber der HUGO BOSS International B. V. sind von 185 Mio. EUR im Vorjahr auf jetzt 296 Mio. EUR angestiegen.

FINANZLAGE

Ein positiver Mittelzufluss ergab sich aus dem Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit. Der Cashflow aus Investitionstätigkeit sowie der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit führten zu einem Mittelabfluss. Im Folgenden werden die Veränderungen der verschiedenen Cashflows dargestellt.

Der operative Cashflow lag mit 117 Mio. EUR deutlich über dem Vorjahreswert (2010: 97 Mio. EUR). Die Verbesserung im operativen Cashflow ist im Wesentlichen auf einen höheren Jahresüberschuss von 88 Mio. EUR (2010: 49 Mio. EUR) zurückzuführen.

Innerhalb des operativen Cashflows waren wesentliche Veränderungen in der Bewegungsbilanz in den Positionen Vorratsvermögen, Forderungen, Verbindlichkeiten und Rückstellungen zu verzeichnen. So erhöhten sich die Vorräte um 17 Mio. EUR, die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände ohne Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen um insgesamt 4 Mio. EUR, die Rückstellungen um 20 Mio. EUR und die Verbindlichkeiten und sonstige Passiva, ohne Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen, um 5 Mio. EUR.

Der Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit betrug 35 Mio. EUR (2010: Mittelzufluss 10 Mio. EUR). Vor allem führten Investitionen in das immaterielle Anlagevermögen und in das Sachanlagevermögen in Höhe von 28 Mio. EUR zu Mittelabflüssen. Sie erhöhten sich um 16 Mio. EUR im Vergleich zum Vorjahr (2010: 12 Mio. EUR). Eine detaillierte Darstellung der Investitionen ist im Kapitel „Investitionen“ zu finden.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit war geprägt von der Auszahlung der Dividende in Höhe von 140 Mio. EUR. Zum 31. Dezember 2011 betrug der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit 80 Mio. EUR (2010: 73 Mio. EUR).

Der Finanzmittelbestand verbesserte sich insgesamt um 2 Mio. EUR auf 40 Mio. EUR (2010: 38 Mio. EUR).

FINANZMANAGEMENT

Der HUGO BOSS AG stehen ausreichend Mittel zur Finanzierung von Investitionen und Wachstum zur Verfügung. Die Finanzierung erfolgt in erster Linie über das Konzerndarlehen mit der HUGO BOSS International B.V.

Über den syndizierten Kredit der HUGO BOSS International B.V. wird dem HUGO BOSS-Konzern ein Gesamtvolumen von bis zu 450 Mio. EUR zur Verfügung gestellt, das nach Finanzierungsbedarf auf die einzelnen Konzerngesellschaften allokiert wird. Am 31. Dezember 2011 bestand bei der HUGO BOSS AG ein Intercompany-Darlehen mit der HUGO BOSS International B.V. in Höhe von 200 Mio. EUR, welches jährlich prolongiert wird. Dieses Darlehen wird mit einem festen Zinssatz verzinst. Daneben bestehen mit der HUGO BOSS International B.V. weitere kurzfristige Darlehensverbindlichkeiten in Höhe von 96 Mio. EUR. Dieses kurzfristige Darlehen wird auf Basis des 1-Monats-EURIBOR zuzüglich einer fixierten Marge verzinst.

Zudem können bei Kreditinstituten Darlehen und Kreditlinien zur Deckung von kurzfristigen Verbindlichkeiten genutzt werden.

Aufgrund des niedrigen externen Finanzierungsvolumens ist die Abhängigkeit von Zinsentwicklungen gering. Gehen die anderen Konzerngesellschaften direkt externe Kreditgeschäfte ein, geben je nach Anforderung die HUGO BOSS AG oder die HUGO BOSS International B.V. Garantien oder Patronatserklärungen ab.

Eine genauere Darstellung des Managements der finanziellen Risiken sowie deren Absicherung sind unter dem Kapitel „Risikobericht“ und im Anhang unter „sonstige finanzielle Verpflichtungen“ zu finden.

INVESTITIONEN

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände betragen im abgelaufenen Geschäftsjahr 28 Mio. EUR (2010: 12 Mio. EUR).

Das seit dem Jahr 2004 laufende Projekt „Columbus“ wurde mit der Einbeziehung der Linie BOSS Black Menswear beendet. In unterschiedlichen Folgeprojekten wurden im Geschäftsjahr 2011 weitere 4 Mio. EUR (2010: 3 Mio. EUR) für neue Software und Nutzungsrechte investiert. Des Weiteren ist im immateriellen Vermögen ein Vertriebsrecht im Rahmen einer konzerninternen Umstrukturierung im Wert von 6 Mio. EUR zugegangen.

Diverse sonstige Investitionsvorhaben wie die Einrichtung von Vertriebsflächen und die Erneuerung von Geschäftsausstattung sowie Investitionen in Maschinenparks und EDV-Anlagen summierten sich auf etwa 18 Mio. EUR (2010: 9 Mio. EUR).

Die bestehenden Verpflichtungen aus begonnenen Investitionsvorhaben sind im Anhang unter „Sonstige finanzielle Verpflichtungen“ aufgeführt und belaufen sich zum 31. Dezember 2011 auf 3 Mio. EUR (31. Dezember 2010: 1 Mio. EUR).

AUSSERBILANZIELLE FINANZIERUNGSMITTEL

Außerbilanzielle Finanzierungsinstrumente werden im Wesentlichen in der Form von Leasing von Immobilien am Standort Metzingen, Deutschland, genutzt. Die sich hieraus ergebenden finanziellen Verpflichtungen sind im Anhang unter „Sonstige finanzielle Verpflichtungen“ sowie „Nicht in der Bilanz enthaltene Geschäfte nach § 285 Nr. 3a HGB“ angegeben. Andere außerbilanzielle Finanzierungsinstrumente werden nicht genutzt.

GESAMTAUSSAGE ZUR WIRTSCHAFTLICHEN LAGE

Zusammengefasst zeigt die Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, dass sich die HUGO BOSS AG zum Zeitpunkt der Erstellung des Lageberichts in einer soliden wirtschaftlichen Lage befand.

VERGÜTUNG VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

VERGÜTUNG FÜR DEN VORSTAND

Die Summe der fixen Gehaltsbestandteile des Vorstands belief sich im Geschäftsjahr 2011 auf 2.873 TEUR (2010: 3.248 TEUR). Die fixen Gehaltsbestandteile umfassen, neben dem Gehalt, dem Vorstand gewährte Leistungen wie Dienstwagen und sonstige zum Gehalt gehörende Sachleistungen sowie weitere zur Erfüllung der Vorstandsaufgaben notwendige Ausstattungen und Leistungen.

Die variablen Vergütungsbestandteile mit nachhaltiger Anreizwirkung bestehen in einer mehrjährigen Bonusvereinbarung, die entsprechend der Zielerreichung der mit dem Aufsichtsrat vereinbarten persönlichen Ziele sowie der Erfüllung der im Vorfeld definierten Unternehmenskennzahlen EBITDA vor Sondereffekten und kurzfristiges operatives Nettovermögen (Trade Net Working Capital) gewährt werden. Der Bonus für ein Jahr richtet sich überwiegend nach Zielen, deren Erreichung über einen Zeitraum von drei Jahren bemessen wird. Nach Ablauf des dritten Geschäftsjahres wird der Bonus final ermittelt und ausbezahlt. Für einen Übergangszeitraum bei Einführung der mehrjährigen Bonusvereinbarungen erhalten die Vorstandsmitglieder Abschlagszahlungen auf den erwarteten Bonus. Sofern der Betrag der Restzahlung negativ ist, ist dieser vom Vorstandsmitglied an die HUGO BOSS AG zurückzuzahlen. Die Zuführung zur Rückstellung für den Mehrjahresbonus erfolgt ratiertlich. Zum 31. Dezember 2011 besteht eine Rückstellung in Höhe von 4.050 TEUR (2010: 3.025 TEUR).

Die zum Bilanzstichtag aktiven Vorstände haben keinen Anspruch auf Teilnahme am „Stock Appreciation Rights Program“.

Für den Fall der vorzeitigen Beendigung enthalten die Dienstverträge Regelungen, die - von der in der Entsprechenserklärung vom Dezember 2011 erklärten Abweichung abgesehen - im Einklang mit den Vorgaben des Corporate Governance Kodex stehen. Für den Fall der regulären Beendigung enthalten die Dienstverträge - mit Ausnahme von Pensionsregelungen - keine Regelungen. Im Geschäftsjahr 2011 sind keine Leistungen an frühere Vorstandsmitglieder im Zusammenhang mit der Beendigung ihrer Tätigkeit gewährt worden (2010: 2.934 TEUR).

Daneben bestehen für die Vorstände Pensionszusagen durch die Gesellschaft. Das spätere Ruhegeld richtet sich nach der Anzahl der Dienstjahre und dem Grundgehalt. Die Zuführung zu den Pensionsrückstellungen der Vorstandsmitglieder (ohne Gehaltsumwandlung) betragen 1.593 TEUR (2010: 900 TEUR).

VERGÜTUNG FÜR DEN AUFSICHTSRAT

Gemäß den Forderungen des Corporate Governance Kodex ist die Vergütung der Aufsichtsräte aufgeteilt in einen fixen und einen variablen Bestandteil. Der variable Bestandteil bemisst sich nach der Höhe des Ergebnisses je Aktie im Konzernabschluss. Die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden und die seines Stellvertreters werden bei der Berechnung der Vergütung berücksichtigt.

Der Aufsichtsrat erhielt für seine Tätigkeit im Jahr 2010 Gesamtbezüge in Höhe von 1.534 TEUR. Für das Jahr 2011 betragen die Gesamtbezüge voraussichtlich 1.911 TEUR, darin enthalten ist eine Rückstellung für den variablen Anteil in Höhe von 1.156 TEUR (2010: 738 TEUR).

SPEZIALGESETZLICHE ANGABEN

Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

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

Angaben nach den §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB

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

Das gezeichnete Kapital der HUGO BOSS AG setzt sich unverändert zusammen aus 35.860.000 auf den Inhaber lautenden Stammaktien (50,9 %) und 34.540.000 auf den Inhaber lautenden Vorzugsaktien (49,1 %) ohne Stimmrecht mit einem rechnerischen Betrag des Grundkapitals von 1,00 EUR je Stamm- oder Vorzugsaktie. Den Inhabern der Vorzugsaktien ohne Stimmrecht steht bei der Verteilung des Bilanzgewinns ein Vorzugsgewinnanteil von 0,01 EUR je Aktie zu. Das bedeutet, die Inhaber der stimmrechtslosen Vorzugsaktien erhalten aus dem jährlichen Bilanzgewinn eine um 0,01 EUR je Vorzugsaktie höhere Dividende als die Inhaber von Stammaktien, mindestens jedoch eine Dividende in Höhe von 0,01 EUR je Vorzugsaktie.

Im Gegensatz zu den Stammaktien sind die Vorzugsaktien stimmrechtslos. Gesetzliche oder statuarische Stimmrechts- oder Übertragungsbeschränkungen bestehen nicht. Diesbezügliche Vereinbarungen zwischen den Aktionären sind dem Vorstand unbekannt.

Es bestehen Kapitalbeteiligungen, die 10 % der Stimmrechte überschreiten.

Daneben sind der HUGO BOSS AG keine weiteren Aktionäre gemeldet worden, die mehr als 10 % der Stimmrechte überschreiten. Es liegen dem Unternehmen auch keine sonstigen Meldungen von Aktionären vor, die 3 % oder mehr der Stimmrechte der HUGO BOSS AG halten.

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

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

Über Änderungen der Satzung beschließt die Hauptversammlung. Soweit das Aktiengesetz nicht zwingend etwas Abweichendes bestimmt, wird der Beschluss gemäß § 17 Satz 2 und 3 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.

Einzelheiten zum Thema internes Kontroll-, Risikomanagement- und Revisionssystem können Sie dem Kapitel „Risikobericht“ auf den Seiten 56 ff. entnehmen.

Ermächtigung des Vorstands zur Erhöhung des Grundkapitals (Genehmigtes Kapital 2009) mit der Möglichkeit des Bezugsrechtsausschlusses

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

Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien und zur Verwendung eigener Aktien auch unter Ausschluss eines Andienungs- und Bezugsrechts einschließlich der Ermächtigung zur Einziehung erworbener eigener Aktien und Kapitalherabsetzung

Die Befugnisse des Vorstands zum Aktienrückkauf wurden in der Hauptversammlung vom 21. Juni 2010 erneuert. Danach ist der Vorstand ermächtigt, bis zum 20. Juni 2015 Inhaberstamm- und/oder Inhabervorzugsaktien ohne Stimmrecht der Gesellschaft bis zu einem Anteil von insgesamt höchstens 10 % des am 21. Juni 2010 ausstehenden Grundkapitals zu erwerben. Die HUGO BOSS AG kann von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien ganz oder in Teilbeträgen, allein für Inhaberstamm- und/oder Inhabervorzugsaktien und damit unter teilweisem Ausschluss eines eventuellen Andienungsrechts der jeweiligen Gattung, einmal oder mehrmals in Verfolgung eines oder mehrerer Zwecke Gebrauch machen. Der Erwerb darf über die Börse oder mittels an die Inhaber der entsprechenden Aktiengattung gerichteten öffentlichen Kaufangebot erfolgen. Nach dieser Ermächtigung zurückerworbene eigene Aktien können über die Börse oder mittels Angebot an alle Aktionäre unter Ausschluss des Bezugsrecht der Aktionäre wieder veräußert werden. Sie können aber auch eingezogen, als Gegenleistung für einen eventuellen Erwerb von Unternehmen und Beteiligungen an Unternehmen, für eine Veräußerung zu einem Preis, der den aktuellen Börsenpreis nicht wesentlich unterschreitet, und für die Zulassung der Aktie an ausländischen Börsenplätzen verwendet werden.

Der durch die HUGO BOSS 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 infolge eines Übernahmeangebots – sogenannte „Change of Control“-Klauseln – den Vertragspartnern zusätzliche Kündigungsrechte einräumen.

Entschädigungsvereinbarungen der Gesellschaft für den Fall eines Übernahmeangebots mit den Mitgliedern des Vorstands oder Arbeitnehmern existieren nicht.

RISIKO- UND CHANCENBERICHT

RISIKOBERICHT

Die Risiko- und Chancenpolitik von HUGO BOSS verfolgt neben der Bestandssicherung des Unternehmens das Ziel der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes sowie die Erreichung finanzieller und strategischer Unternehmensziele. Durch ein wirksames Risikomanagement wird sichergestellt, dass Risiken frühzeitig erkannt und minimiert werden. Die Identifikation neuer Chancen dient neben der weiteren Reduzierung potenzieller Risiken für den Unternehmenserfolg insbesondere auch der Sicherstellung profitablen Wachstums.

Der Erfolg der Gesellschaft beruht auf der konsequenten Nutzung von Chancen im Rahmen der mittel- und langfristigen Unternehmensstrategie. Ergänzend dazu verfolgt die Risikopolitik das Ziel, den Bestand des Unternehmens zu sichern, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern sowie finanzielle und strategische Unternehmensziele zu erreichen.

Risikomanagement

Die Basis eines erfolgreichen Risikomanagements stellen konzerneinheitliche Standards für den systematischen Umgang mit Risiken dar. Diese werden durch den Vorstand festgelegt und in einem Risikohandbuch dokumentiert, das den Mitarbeitern online zur Verfügung steht. Risiken sind als potenzielle, negative Abweichungen vom geplanten operativen Ergebnis (EBIT) definiert. Festgelegte Grenzwerte beschreiben die Risikotragfähigkeit von HUGO BOSS und ermöglichen eine Einordnung der Risiken in Risikostufen von „gering“ bis „hoch“. Innerhalb festgelegter zeitlicher Intervalle in Abhängigkeit der Risikostufe werden Risiken rechtzeitig identifiziert, analysiert und überwacht und somit eine transparente Risikosituation geschaffen. Darüber hinaus sind alle Mitarbeiter von HUGO BOSS zu risikobewusstem Handeln und zur Vermeidung existenzgefährdender Risiken verpflichtet.

Um Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen, diese zu analysieren, zu steuern, zu überwachen und gegebenenfalls mit risikominimierenden Maßnahmen entgegenzuwirken, erfolgt die Koordination des konzernweiten Risikomanagements zentral im Bereich „Risiko- und Versicherungsmanagement“ der HUGO BOSS AG. Dieser entwickelt die Instrumente des Risikomanagement-Systems kontinuierlich weiter und stellt sicher, dass Risiken und Chancen unternehmensweit systematisch nach einer einheitlichen Methode und regelmäßig innerhalb der festgelegten Intervalle erfasst werden.

Die Verantwortung für die Risikoanalyse, den adäquaten Umgang mit Risiken und die Umsetzung wirksamer risikoreduzierender Maßnahmen liegt dezentral in den jeweiligen Unternehmensbereichen, in denen die Risiken auftreten können. Hierzu sind je Bereich Risikoverantwortliche (Risk Owner) definiert. Vorstand und Aufsichtsrat werden regelmäßig über die Risikolage, die Entwicklung der wichtigsten Risiken sowie neu hinzugekommene Risiken informiert.

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

Die Risiken werden mindestens einmal im Jahr, in Abhängigkeit ihres Ausmaßes jedoch auch in halb-, vierteljährlichen beziehungsweise monatlichen Intervallen auf ihre Aktualität überprüft, gegebenenfalls überarbeitet sowie um neue Risikoaspekte erweitert. Die Risikoquantifizierung erfolgt durch Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeiten der Risiken einerseits und der damit verbundenen Auswirkungen auf das operative Ergebnis (EBIT) andererseits. Um ein möglichst differenziertes Bild der Risiken zu erhalten, werden unterschiedliche Risikoszenarien für den besten, mittleren und schlechtesten Fall betrachtet. Damit wird dem potenziell starken Einfluss von Extremszenarien mit zwar geringer Eintrittswahrscheinlichkeit, aber großer Auswirkung Rechnung getragen. Zusätzlich zu der auf die 12-monatige Planperiode abgestellten Risikoquantifizierung wird auch eine mittelfristige Risikotendenz ermittelt.

Durch die kontinuierliche Überwachung von Frühwarnindikatoren können Planabweichungen rechtzeitig erkannt werden. Meldekettensysteme und das Einleiten geeigneter, im Vorfeld definierter Gegenmaßnahmen gewährleisten eine rasche Reaktion im Eintrittsfall eines Risikos.

HUGO BOSS ist in der Lage, Risiken frühzeitig zu erkennen sowie darauf kurzfristig und angemessen zu reagieren. Die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements wird außerdem regelmäßig von der Internen Revision kontrolliert. Im Rahmen der Jahresabschlussprüfung wird durch den Wirtschaftsprüfer überprüft, ob der Vorstand die nach § 91 Abs. 2 AktG geforderten Maßnahmen in geeigneter Weise getroffen hat.

Risikobereiche und Struktur der Einzelrisiken

Die bei HUGO BOSS identifizierten Einzelrisiken werden jeweils in übergeordnete Risikobereiche zusammengefasst. Diese werden wiederum einer externen, strategischen, finanziellen, operativen oder unternehmensorganisatorischen Hauptrisikokategorie zugeordnet.

Im Folgenden werden die wichtigsten Risiken dargestellt, wobei eventuelle andere Risiken, die derzeit noch nicht bekannt sind, oder Risiken, die aktuell als unwesentlich eingeschätzt werden, die Unternehmensentwicklung künftig ebenso beeinträchtigen können.

Externe Risiken

Wie jedes global agierende Unternehmen sieht sich auch HUGO BOSS gesamtwirtschaftlichen Risiken ausgesetzt. Entscheidend ist hierbei vor allem die weltweite Konjunkturlage, aus der sich das Risiko reduzierter Nachfrage nach Textilgütern und Accessoires des Premium- und Luxusmarktes ergeben kann. Grundsätzlich besteht für den Konsumgüterbereich aufgrund der Abhängigkeit vom Kaufverhalten der Kunden ein Risiko, das sich auf den Planumsatz auswirken kann. Allerdings verfügt HUGO BOSS durch zeitlich vorgelagerte Ordereingänge sowie die Entwicklung des eigenen Einzelhandels über wichtige Frühwarnindikatoren, die eine rechtzeitige Prognose der Auswirkungen möglicher gesamtwirtschaftlicher Risiken erlauben. Um möglichen negativen Auswirkungen einer Verschlechterung der gesamtwirtschaftlichen Lage frühzeitig und effektiv gegenzusteuern, hat HUGO BOSS verschiedene Gegenmaßnahmen getroffen. Hierzu gehört ein klares Markenprofil, mit dem der Ausbau von Marktanteilen in einem wettbewerbsintensiven Umfeld angestrebt wird. Ein auf internationales Wachstum angelegtes Geschäftsmodell erschließt zudem neue Konsumentenpotenziale und trägt zur Kompensation von möglichen Nachfragerückgängen in einzelnen Märkten bei. Weiterhin wird eine ausgeglichene Verteilung des Umsatzes auf verschiedene Regionen angestrebt, um eine zu starke Abhängigkeit von Einzelmärkten zu vermeiden. So wird HUGO BOSS auch künftig den Ausbau in profitablen Wachstumsregionen, insbesondere Asien/Pazifik, vorantreiben. Der im Vergleich zu den Steigerungsraten der Weltwirtschaft und der Luxusbranche überproportionale Umsatzzuwachs im Geschäftsjahr 2011 zeigt, dass diese Maßnahmen erfolgreich waren und HUGO BOSS von einer starken Marktposition profitiert.

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

Interne Risiken**Strategische Risiken**

Aus sich verändernden Fashion- und Lifestyle-Trends können Kollektions- und Branchenrisiken entstehen. Die Herausforderung besteht darin, die richtigen Trends rechtzeitig zu erkennen und diese rasch in eine unverwechselbare Kollektionsaussage umzusetzen. Diesem Risiko begegnet HUGO BOSS mit intensiven Analysen der Zielgruppen und Märkte sowie dem Einsatz unterschiedlicher Designteams für die jeweiligen Marken. Die Kollektionen der insgesamt vier Saisons pro Jahr setzen sich aus unterschiedlichen Elementen zusammen, die von saisonübergreifenden Bestandteilen bis hin zu kurzfristig verfügbaren Programmen reichen. Dadurch können Trends zeitnah in die Kollektion integriert werden. Ebenso sind Initiativen implementiert, die auf eine Verkürzung der Produktentwicklungszyklen zur schnelleren Reaktion auf Markttrends abzielen. Auch eine verstärkte Kundennähe aufgrund des Einzelhandelsgeschäfts trägt wesentlich dazu bei, Informationen zu Trends und Kaufverhalten rasch in die Kollektionen einfließen zu lassen. Die Eintrittswahrscheinlichkeit von Kollektions- und Branchenrisiken wird aus Sicht des Managements als sehr unwahrscheinlich erachtet. Partielle negative Auswirkungen werden als gering eingestuft.

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

Das Corporate Image von HUGO BOSS reflektiert sich in der Wahrnehmung der Stakeholder, wie z. B. Kunden, Aktionäre, Lieferanten und Mitarbeiter. Die Unternehmenskommunikation mit Externen wird zentral über die Bereiche Communications sowie Investor Relations gesteuert. Zudem wird die Einhaltung von Gesetzen, Standards und Richtlinien sowohl unternehmensintern als auch bei Lieferanten regelmäßig kontrolliert. Negative Einflüsse aus Risiken für das Markenimage und Corporate Image könnten eine moderate Auswirkung auf die Vermögens- Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft haben, werden jedoch derzeit als sehr unwahrscheinlich eingestuft.

Investitionsrisiko

Eines der zentralen strategischen Ziele von HUGO BOSS ist die Fortführung des Ausbaus des eigenen Einzelhandels. Mit Retailaktivitäten sind Investitionsrisiken verbunden, die aufgrund von Geschäftsaufbau und -instandhaltung, langfristigen Mietverträgen sowie Personalkosten entstehen. Dies führt zu einer zwangsläufigen Erhöhung der Fixkosten, der jedoch die Chance steigender Rohertragsmargen gegenübersteht. Um das Risiko von Fehlinvestitionen und unprofitablen eigenen Einzelhandelsgeschäften so gering wie möglich zu halten, werden Entscheidungen für Neueröffnungen sowie Schließungen zentral, in Absprache mit den zuständigen Regionaldirektoren, getroffen. Der Eröffnung neuer Einzelhandelsgeschäfte gehen stets umfassende Standortprüfungen und Potenzialanalysen sowie eine intensive Umsatz- und Entwicklungsplanung voraus.

Die Konzerngesellschaften sind verpflichtet, monatlich die Performance ihrer Retailaktivitäten zu berichten. Durch ein kontinuierliches Monitoring der Performance wird gewährleistet, dass frühzeitig eine negative Entwicklung einzelner Stores erkannt werden kann, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen, wie etwaige Umstrukturierungen, ergreifen zu können. Gemindert wird das Investitionsrisiko zusätzlich durch ein weltweit einheitliches Store-Konzept der Verkaufspunkte, sodass im Falle einer Geschäftsaufgabe die Einrichtung teilweise andernorts weiter genutzt werden kann. Im Rahmen des generellen Investitionscontrollings werden auch alle sonstigen Investitionen unter Berücksichtigung der mit ihnen verbundenen Risiken auf ihren Wertbeitrag hin überprüft. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Maßnahmen wird das Investitionsrisiko als gering bei sehr unwahrscheinlicher Eintrittswahrscheinlichkeit eingeschätzt.

Finanzielle Risiken

Im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit ist die HUGO BOSS AG als weltweit tätiges Unternehmen einem Zinsänderungs-, Liquiditäts- und Währungsrisiken sowie Kontrahentenrisiken ausgesetzt, die einen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben können. Die genannten Risiken unterliegen fortlaufenden intensiven Kontrollen. Hierbei wird die Entwicklung des Exposures ständig beobachtet, quantifiziert und – sofern notwendig – abgesichert, um bilanzielle Risiken zu minimieren.

Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken

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

Die finanzielle Flexibilität des HUGO BOSS Konzerns ist durch eine bis zum Jahr 2013 laufende syndizierte Kreditlinie bei der HUGO BOSS International B.V. sichergestellt. Aufgrund der auch im abgelaufenen Geschäftsjahr starken Cashflow-Generierung aus der operativen Geschäftstätigkeit wurde der zur Verfügung stehende konsortiale Kreditrahmen in Höhe von ursprünglich 750 Mio. EUR vorzeitig um insgesamt 300 Mio. EUR reduziert. Die Inanspruchnahme der festen Tranche wurde hierbei um 150 Mio. EUR zurückgeführt. Darüber hinaus wurde die zu diesem Zeitpunkt nicht in Anspruch genommene, revolvingende Tranche ebenfalls um 150 Mio. EUR gekürzt. Beide Maßnahmen entsprechen dem in den letzten Jahren gesunkenen Finanzierungsbedarf und der Erwartung weiterer Liquiditätsüberschüsse in der Zukunft. Die Rückführung erfolgte ohne Zahlung etwaiger Vorfälligkeitsentschädigungen. Zum Bilanzstichtag wurde lediglich die feste Tranche in Höhe von 300 Mio. EUR gezogen.

Die Währungskursrisiken der HUGO BOSS AG resultieren im Wesentlichen aus der operativen Geschäftstätigkeit sowie aus konzerninternen Finanzierungstätigkeiten.

Im operativen Geschäft entstehen Wechselkursrisiken primär dann, wenn die Umsatzerlöse in einer anderen als der funktionalen Währung der Gesellschaft anfallen (Transaktionsrisiko).

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

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

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

Fremdwährungsrisiken im Finanzierungsbereich resultieren aus finanziellen Forderungen und Verbindlichkeiten in Fremdwährung sowie aus Darlehen in Fremdwährung gegenüber verbundenen Unternehmen.

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

Aktienkursrisiko

Zur Absicherung zukünftiger Aufwendungen aus den noch nicht abgelösten Ansprüchen des aktienbasierten Vergütungsprogramms „Stock Appreciation Rights Program“ werden durch HUGO BOSS derivative Instrumente eingesetzt. Die derivativen Absicherungsinstrumente wurden in dem Umfang verändert, soweit wertmäßig keine Verpflichtungen aus dem „Stock Appreciation Rights Program“ entgegenstanden. Daher ist das Risiko einer negativen Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage aus Sicht der HUGO BOSS AG als gering einzuschätzen.

Operative Risiken

Die hohen Anforderungen an die Qualität der HUGO BOSS Produkte und damit an die Beschaffungs- und Produktionsprozesse bedingen enge Partnerschaften mit Lieferanten.

Im Zuge des insgesamt gestiegenen Beschaffungs- und Produktionsvolumens wurde die Zusammenarbeit mit ausgewählten Lieferanten weiter intensiviert. Abhängigkeiten können durch eine Konzentration von Produktionskapazitäten auf Hauptlieferanten entstehen. Ein mögliches Kumulrisiko könnte zudem aus regionalen Ereignissen resultieren, die mehrere Lieferanten, Geschäftsbereiche oder Produktgruppen gleichzeitig betreffen. Eine praktische Relevanz ist beispielsweise im Hinblick auf Erdbebenrisiken am Produktionsstandort in der Türkei gegeben. Ein mögliches Schadenpotenzial und Verlagerungsmöglichkeiten wurden identifiziert und die Risiken eines finanziellen Schadens weitestgehend über Versicherungen abgedeckt.

Um die zuverlässige Verfügbarkeit von Produktionsmaterialien und -kapazitäten in geeigneter Qualität und zu marktgerechten Preisen sicherzustellen, werden Bestellungen bei Lieferanten und Kapazitätsauslastung der Produzenten zentral koordiniert. Die Lieferantenstruktur wird regelmäßig mit dem Ziel überprüft, Länderrisiken rechtzeitig zu erkennen. Im Einklang mit den von Qualität und verfügbarer Produktionskapazität abhängigen Volumina wird eine weitestgehende Risikostreuung sichergestellt. Dem potenziellen Risiko einer zu hohen Konzentration auf einzelne externe Lieferanten wird durch einen angemessenen Eigenproduktionsanteil entgegengewirkt. Das Management geht aktuell davon aus, dass Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten zwar wahrscheinlich sind, sich jedoch nur in geringem Maße auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der HUGO BOSS AG auswirken.

Lohnerhöhungen in der Produktion, die insbesondere in wirtschaftlich aufstrebenden Regionen wahrscheinlich sind, sowie steigende Rohstoffpreise können zu höheren Produktkosten führen und dadurch die Rohertragsmarge belasten. HUGO BOSS begegnet diesem Risiko mit einer margenbasierten Kollektionsplanung, unternehmensweiten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung bei Produktions- und Beschaffungsprozessen, einer Verbesserung des Materialeinsatzes sowie einer konsequenten Umsetzung der Preispolitik. Aufgrund des zeitlichen Vorlaufs in den Beschaffungs- und Produktionsprozessen kann bereits auf Frühwarnindikatoren reagiert

werden. In Anbetracht der aktuellen Entwicklungen in wirtschaftlich aufstrebenden Regionen wird aktuell davon ausgegangen, dass Risiken aus höheren Produktkosten zwar möglich sind, sich jedoch nur in geringem Ausmaß negativ auf die erwartete Ergebnisentwicklung auswirken würden.

Die Produktqualität spielt für den Markenauftritt eine entscheidende Rolle. Die Produkte unterliegen auf allen Fertigungsstufen einer konzerneinheitlichen Qualitätskontrolle. Produktionsstandorte werden regelmäßig von Reiseteknikern aufgesucht und auf die strikte Einhaltung von Design- und Produktionsvorgaben hin überprüft. Eingangskontrollen, Kontrollen bei den Zulieferern sowie Qualitätstests im Technical Development Center am Hauptsitz in Metzingen stellen sicher, dass die hohen Qualitätsstandards von HUGO BOSS eingehalten werden und Warenlieferungen einwandfrei und termingerecht an den Kunden erfolgen. Vor diesem Hintergrund wird der Eintritt von Qualitätsrisiken als sehr unwahrscheinlich eingestuft, die sich in geringem Ausmaß auf die Ergebnisentwicklung auswirken könnten.

Die Lagerung der Roh- und Fertigwaren konzentriert sich auf wenige, ausgewählte Standorte. Durch den Aufbau eines zentralen Distributionszentrums für Hängewaren am Sitz der Konzernzentrale in Metzingen wurde dieser Konsolidierungstrend verstärkt. Dadurch können Logistikkrisiken entstehen, die sich beispielsweise auf den Ausfall oder Verlust von Lagern beziehen. Um dem Risiko entgegenzuwirken, Teile der Roh- oder Fertigwaren und damit Umsätze durch Lieferunfähigkeit zu verlieren, werden strategisch wichtige Lager selbst betrieben sowie umfangreiche technische und organisatorische Maßnahmen zum Brandschutz und zur Sicherheit umgesetzt und deren Einhaltung kontinuierlich überprüft. Zudem hat HUGO BOSS das unmittelbare finanzielle Risiko eines Warenverlusts in Lagern sowie des Ausfalls eigener Produktionsstätten über Versicherungen abgedeckt. Finanzielle Auswirkungen sind daher als gering einzustufen. Zudem wird der Eintritt von Logistikkrisiken als sehr unwahrscheinlich eingeschätzt.

Vertriebsrisiken

Risiken bestehen hauptsächlich darin, dass einzelne eigene Geschäfte unter den ursprünglich geplanten Umsatzzielen liegen und im äußersten Fall geschlossen werden müssen. Diese Kostenrisiken werden im Bereich der strategischen Risiken bei Investitionskostenrisiken berücksichtigt.

Vorrats- und Forderungsausfallrisiken

Mit steigendem Anteil eigenen Einzelhandels ist als Folgerisiko der gesamtwirtschaftlichen Situation oder der unterdurchschnittlichen Entwicklung der eigenen Einzelhandelsgeschäfte potenziell eine entsprechende Steigerung des Bestandsrisikos verbunden. Dies kann in Abschreibungen auf Vorräte oder in letzter Konsequenz in Warenvernichtung resultieren.

Durch differenzierte Einzelhandelsformate und darauf abgestimmte Kollektionen wird eine konstante Verbesserung der Effizienz auf den Verkaufsflächen angestrebt.

Das Vorratsmanagement wird auch künftig von großer Bedeutung sein. Die Herausforderung besteht darin, bei optimierten Beständen dennoch kurzfristig auf Kundenaufträge reagieren zu können. Zur Minderung der Vorratsrisiken und zur generellen Optimierung der Bestände wird das Replenishment in einem zentralen Verantwortungsbereich koordiniert.

Das Management geht aufgrund des steigenden Anteils des konzerneigenen Einzelhandels von einem möglichen Eintritt von Bestandsrisiken aus. Jedoch sind Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage als gering einzustufen.

Zur Vermeidung eventueller Abhängigkeiten von einzelnen Kunden im Großhandelskanal wird auf eine ausgewogene Kundenstruktur geachtet. Durch die Expansion der eigenen Einzelhandelsaktivitäten wird die Abhängigkeit vom Handel reduziert. Kennzahlen wie Auftragsbestände, Umsatzerlöse und Auslieferungsquoten werden kontinuierlich und zeitnah im Vertriebscontrolling überwacht.

Im Großhandelskanal kann es zu Forderungsausfällen kommen. Dieses Risiko ist sowohl abhängig von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung als auch von der individuellen finanziellen Situation der Kunden.

HUGO BOSS ist somit negativen Auswirkungen durch Zahlungsunfähigkeit oder Insolvenzen von Handelspartnern sowie kumulierten Ausfällen durch eventuelle konjunkturelle Verschlechterung in einzelnen Märkten und Regionen ausgesetzt. Im Gegenzug relativiert jedoch der überproportional steigende Anteil des konzern-eigenen Einzelhandels am Gesamtumsatz dieses Risiko. Das bereits in der Vergangenheit erfolgreich implementierte, konzernweite Debitorenmanagement, welches nach einheitlichen Regelungen funktioniert, wurde durch zentral koordinierte Maßnahmen weiter intensiviert. Diese konzentrieren sich auf die Bonitätsprüfung sowie Vergabe und Einhaltung von Kundenkreditlimits, die Überwachung der Altersstruktur der Forderungen und die Handhabung zweifelhafter Forderungen. In Einzelfällen führte dies auch zum Verzicht auf Geschäfte mit Kunden, welche als nicht kreditwürdig eingestuft wurden. Die Interne Revision überprüft regelmäßig die Einhaltung dieser Konzernrichtlinien. Eine Konzentration von Ausfallrisiken durch wesentliche Außenstände bei einzelnen Kunden lag zum Bilanzstichtag nicht vor. Daher werden mögliche Risiken im Zusammenhang mit Zahlungsausfall von Großhandelspartner insgesamt als gering eingeschätzt.

Externe Rahmenbedingungen wie der Wettbewerb können zu Veränderungen in der Nachfrage nach HUGO BOSS Produkten und zu einem höheren Preisdruck in den betroffenen Absatzmärkten.

Um das Risiko einer überhöhten Rabattgewährung durch die Konzerngesellschaften zu minimieren, werden für jeden Einzelmarkt sowie jeden Absatzkanal im Vorfeld Margen- und Ergebnisziele zur Limitierung der Rabattvergabe definiert. Darüber hinaus erfolgt eine kontinuierliche Überwachung der gewährten Rabatte, sowohl für den Großhandel als auch den konzern-eigenen Einzelhandel, und die Einhaltung der konzerninternen Richtlinien. Das Management geht davon aus, dass die Gewährung von Rabatten zwar weiterhin möglich ist, sich jedoch nur in geringem Umfang auf die geplante Ergebnisentwicklung der Gesellschaft auswirken wird.

Organisatorische Risiken

Ein reibungsloser Geschäftsablauf wird durch eine konzernweit einheitliche IT-Infrastruktur ermöglicht. Um Risiken wie Systemunterbrechungen, Datenverluste und unberechtigte Zugriffe zu verringern, werden verschiedene Maßnahmen in Form von mehrstufigen Sicherheits- und Virenkonzepten, Vergabe von Zugriffsrechten, Zugangskontrollsystemen und unabhängiger Energieversorgung umgesetzt. Das Management geht aktuell davon aus, dass der Eintritt von IT-Risiken sehr unwahrscheinlich ist. Das Ausmaß von Auswirkungen aufgrund von Risiken in der IT-Infrastruktur wird als moderat eingestuft.

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

Steuerrechtliche Fragestellungen werden durch die zentrale Steuerabteilung in Zusammenarbeit mit externen Steuerberatern regelmäßig analysiert und beurteilt. Steuerliche Risiken bestehen für alle offenen Veranlagungszeiträume. Für bereits bekannte steuerliche Risiken wurden in den vergangenen Geschäftsjahren Rückstellungen in entsprechender Höhe gebildet. Darüber hinaus sind dem Management neben dem allgemeinen Betriebsprüfungsrisiko keine konkreten Risiken bekannt, die sich negativ auf die geplante Ergebnisentwicklung auswirken könnten.

Risiken im Zusammenhang mit Personal ergeben sich im Wesentlichen durch Engpässe bei der Personalbeschaffung, Fachkräftemangel und Fluktuation. Diese Risiken werden begrenzt durch umfassende Weiterbildungsmaßnahmen, leistungsgerechte Vergütung und frühzeitige Nachfolgeplanung. Darüber hinaus wird die Entwicklung und Karriereplanung der Mitarbeiter durch ein umfangreiches Talent- und Performancemanagement gezielt

gefördert. Die beschriebenen Personalrisiken werden in Anbetracht des aktuellen Personalbedarfs der Gesellschaft als möglich eingeschätzt, mit gleichzeitig moderater Auswirkung auf die geplante Ergebnisentwicklung.

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

Sämtliche Mitarbeiter des HUGO BOSS Konzerns sind zur Einhaltung des konzernweit geltenden allgemeinen Verhaltenskodex und der ergänzenden spezifischen Complianceregeln verpflichtet. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde ein umfangreiches Trainingsprogramm zum Thema Compliance durchgeführt. Die Einhaltung der Complianceregeln wird zentral überwacht und an den Vorstand berichtet. Daher wird der Eintritt von Verstößen gegen die Complianceregeln als sehr unwahrscheinlich eingestuft. Eine Nichteinhaltung könnte sich in moderatem Ausmaß finanziell auswirken.

Weiterhin werden Lieferanten vertraglich zur Einhaltung von Sozialstandards verpflichtet, die unter anderem Arbeitssicherheit, das Verbot von Kinderarbeit und eine angemessene Entlohnung regeln. Die Überwachung erfolgt durch regelmäßige Prüfungen. Werden Verstöße gegen Standards und gesetzliche Vorgaben festgestellt, wird je nach Schweregrad das Prüfungsintervall erhöht, zusammen mit dem Lieferanten ein verbindlicher Maßnahmenplan mit erneuter Umsetzungskontrolle vereinbart oder in schwerwiegenden Fällen die Zusammenarbeit beendet. Die Nichteinhaltung der Sozialstandards wird durch den Gesamtvorstand aktuell als möglich eingeschätzt. Dies könnte sich in moderatem Umfang auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der HUGO BOSS AG auswirken.

Beurteilung der Risikosituation durch die Unternehmensleitung

Die HUGO BOSS AG sowie auch alle Tochtergesellschaften arbeiten mit der gleichen Art der Risikoanalyse und des Risikomanagements, welches die organisatorische Voraussetzung für das rechtzeitige Erkennen von Risiken ist. Dabei werden Risiken einheitlich quantifiziert, indem ihr Einfluss auf das EBIT und/oder den Cashflow ermittelt wird.

Einzelne oder aggregierte Risiken, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden könnten, sind nach derzeitiger Informationslage nicht erkennbar.

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

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

Rechnungslegungsrelevante IT-Systeme

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

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

Um unbefugte Datenzugriffe auf rechnungslegungsrelevante Inhalte zu verhindern und die Integrität, Verfügbarkeit und Authentizität der Daten jederzeit sicherzustellen, wurde die SAP Security Policy (ein Bestandteil der IT-Sicherheitsrichtlinie) konzernweit implementiert. Diese Richtlinie enthält zudem Anforderungen zur Kontrolle der Ordnungsmäßigkeit im Finanzbereich. Durch systemgestützte Kontrollen und workflowbasierte Prozesse, die ein Mehr-Augen-Prinzip, angemessene Funktionstrennungen und Genehmigungsprozesse vorgeben, wird die IT-Sicherheit der rechnungslegungsrelevanten Prozesse ergänzt. Hierzu gehören beispielsweise die Rechnungskontrolle und -freigabe, Beschaffungsprozesse oder das SAP-Berechtigungsmanagement.

Darüber hinaus werden die benötigten Berechtigungen eines Mitarbeiters über sogenannte Rollen definiert, in denen sich Arbeitsplätze oder Positionen im Unternehmen widerspiegeln. Zur Gewährleistung einer angemessenen Funktionstrennung in SAP-Systemen setzt HUGO BOSS seit 2009 erstmals vollumfänglich eine spezielle Detektionssoftware ein. Diese gleicht das Berechtigungsprofil eines Benutzers mit einem vorinstallierten SoD-(Segregation of Duties)-Schema ab. Aufgrund des Einsatzes der Software konnten kritische Berechtigungen identifiziert und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

Das konzernweite Berechtigungsmanagement und die Definition von Rollen sind ebenfalls in den zentralen IT-Abteilungen der HUGO BOSS AG in Metzgingen angesiedelt.

Organisation der Rechnungslegung und rechnungslegungsrelevante Richtlinien

Alle Tochter- und Enkelgesellschaften der HUGO BOSS AG stellen rechtlich selbstständige Einheiten dar. Neben dem Geschäftsführer (nachfolgend: Managing Director), der die operative Geschäftstätigkeit im jeweiligen Markt verantwortet, ist der Finanzleiter (nachfolgend: Finance Manager) für alle rechnungslegungsrelevanten Sachverhalte der Gesellschaft verantwortlich. Auch die kontinuierliche Überwachung der wichtigsten Steuerungsgrößen, das monatliche Reporting der Finanzkennzahlen an den zentralen Finanzbereich sowie die Erstellung der Dreijahresplanung für den jeweiligen Markt liegen im Verantwortungsbereich des Finance Managers. Darüber hinaus sind neue Investitionsprojekte, insbesondere im Bereich des konzerneigenen Einzelhandels, in Bezug auf Machbarkeit und Profitabilität zu analysieren und ebenfalls mit dem Finanzbereich der HUGO BOSS AG abzustimmen.

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

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

Der zentrale Finanzbereich in Metzingen ist neben der aktiven Unterstützung aller Geschäftsbereiche und Konzerngesellschaften auch für die Erarbeitung und Aktualisierung von einheitlichen Richtlinien und Arbeitsanweisungen für rechnungslegungsrelevante Prozesse verantwortlich. Dazu gehören im Wesentlichen die Erstellung und Aktualisierung einer Forderungswertberichtigungsrichtlinie, einer Investitionsrichtlinie, des IAS/IFRS-Bilanzierungshandbuchs sowie klare Vorgaben zur Intercompany-Abstimmung. Darüber hinaus wurde im Geschäftsjahr 2010 die erste Ausgabe der sogenannte „FI/CO Bible“ an alle Finanzmitarbeiter des HUGO BOSS Konzerns versendet, die in regelmäßigen Abständen aktualisiert wird. Aufbauend auf den verpflichtend einzuhaltenden Vorgaben der International Financial Reporting Standards enthält die „FI/CO Bible“ detaillierte Anweisungen zur Abbildung der relevanten Geschäftsvorfälle im Finanzbuchhaltungssystem SAP AFS. Dies beinhaltet sowohl die Darstellung in der Finanzbuchhaltung als auch in den Controllingberichten. Somit kann die konzernweit einheitliche Darstellung und Bilanzierung gewährleistet werden und bietet darüber hinaus ein Nachschlagewerk für alle Mitarbeiter in den weltweiten Finanzbereichen. Die Einrichtung einer zentralen E-Mail-Adresse bietet zudem die Möglichkeit, offene Fragen zeitnah an die zentralen Finanzbereiche zu adressieren.

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

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

CHANCENBERICHT

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

Dezentrale Organisation des Chancenmanagements

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

Enge Verknüpfung mit der Planung

Das Chancenmanagement ist unmittelbar mit der Planung verknüpft. Identifizierte und anhand ihres Beitrags zum Unternehmenswert bewertete Chancen fließen in die jährliche Budget- und langfristige strategische Planung ein. Dabei trifft der Vorstand im Dialog mit den operativen Einheiten die Entscheidung hinsichtlich ihrer Realisierung und teilt die dazu notwendigen Ressourcen zu.

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

Deutliches Wachstum des relevanten Kundensegments

Branchenexperten erwarten ein starkes globales Wachstum des für die Premium- und Luxusgüterbranche relevanten Marktsegments. So rechnen einzelne Analysten damit, dass sich die Zielgruppe der Branche durch eine größer werdende Mittelschicht bis zum Jahr 2025 verdoppelt. Überdurchschnittliches Wachstum wird dabei in den Schwellenländern erwartet. Insbesondere für den chinesischen Markt werden aufgrund steigender Pro-Kopf-Einkommen und des im Vergleich zu anderen Weltregionen hohen Konsumanteils am verfügbaren Gesamteinkommen hohe Zuwächse erwartet. HUGO BOSS sieht sich aufgrund seiner strategischen Ausrichtung und Markenstärke in einer guten Position, um von dieser Entwicklung in China und anderen Märkten zu profitieren. Durch länderspezifisch zugeschnittene Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien arbeitet er an der Realisierung des identifizierten Wachstumspotenzials.

Steigende Bedeutung neuer Distributionsformen

Die Bedeutung von Monomarken-Vertriebsformaten ist insbesondere in der Bekleidungsbranche in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen. In vielen wichtigen Wachstumsmärkten bevorzugen die Kunden Monomarken- gegenüber Mehrmarken-Vertriebsformaten wie sie in Westeuropa und Nordamerika seit Jahrzehnten etabliert sind. Selbst in diesen Regionen werden jedoch zunehmend Monomarken-Flächen in traditionellen Mehrmarken-Vertriebsformaten wie Kaufhäusern eingerichtet, für deren Bewirtschaftung Einzelhandelskompetenz unabdingbar ist. Für HUGO BOSS ergeben sich aus der stetigen Verbesserung seiner diesbezüglichen Fähigkeiten große Chancen, neben seinem etablierten Großhandelsgeschäft überdurchschnittliche Umsatz- und Gewinnzuwächse durch den direkten Vertrieb an den Endkonsumenten zu erwirtschaften. Neben der Eröffnung eigener Stores bieten die selektive Übernahme von Franchisepartnern und das aktive Management von Großhandelsflächen weitere attraktive Wachstumschancen.

Effizientere Prozesse richten Unternehmen stärker auf den Endkonsumenten aus

HUGO BOSS hat im Geschäftsjahr 2011 wesentliche operative Prozesse in Produktentwicklung, -produktion, -beschaffung und im Vertrieb optimiert, um sich stärker an den Bedürfnissen des Endkonsumenten auszurichten und seine Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen zu verbessern. Insbesondere durch verkürzte Vorlaufzeiten, ein fokussiertes Produktangebot und häufigere Kollektionswechsel soll die Attraktivität der Marken sowohl im eigenen Einzelhandels- als auch im Großhandelsgeschäft weiter gesteigert werden. HUGO BOSS sieht auf dieser Basis erhebliche Möglichkeiten, die Kundenfrequenz im eigenen Einzelhandel zu erhöhen, neue Umsatzpotenziale im Großhandelsgeschäft zu erschließen und über Effizienzgewinne Ergebnisverbesserungen zu erzielen.

Zunehmende Bedeutung des Internets für die Markenwahrnehmung

Das Internet wird sowohl als Vertriebskanal wie auch als Kommunikationsmedium für das Premium- und Luxussegment der globalen Bekleidungsindustrie immer wichtiger. Eine wachsende Zahl von Konsumenten schätzt die Vorzüge des Onlinehandels in Bezug auf Produktauswahl, Service und Komfort. HUGO BOSS hat deshalb seinen Onlinevertrieb deutlich ausgebaut und im Bezug auf Nutzerfreundlichkeit und Servicequalität optimiert. Darüber hinaus nutzt HUGO BOSS digitale Medien, um seine Marken unmittelbar erlebbar zu machen. So wurde im Jahr 2011 ein Wettbewerb auf der HUGO BOSS Website durchgeführt, bei der die Besucher der Seite die Rennanzüge der Fahrer des McLaren Formel 1-Rennstalls für das abschließende Saisonrennen gestalten konnten. Auch überträgt HUGO BOSS zunehmend Fashion Shows im Internet. Die Gesellschaft sieht darin gute Chancen, das Image seiner Marken aufzuwerten, bestehende Kundenbeziehungen zu stärken und neue Kunden zu gewinnen.

Mehrmarkenstrategie zur gezielten Ansprache differenzierter Kundensegmente

HUGO BOSS sieht sich im globalen Bekleidungsmarkt einzigartig positioniert. Alle Marken stehen für exzellente Qualität, herausragende Verarbeitung und modernes Design. HUGO BOSS spricht mit seinen Marken ein breites Publikum über das gesamte Spektrum des Premium-Modemarkts hinweg an – von der avantgardistischen Marke HUGO bis zur Lifestyle-Marke BOSS Orange. Mit BOSS Selection besitzt HUGO BOSS zudem ein glaubwürdiges Produktangebot im Luxussegment. Die Gesellschaft sieht gute Chancen, durch ein differenziertes Markenmanagement in Bezug auf Produkt, Präsentation und Kommunikation die Wahrnehmung durch den Kunden weiter zu verbessern und somit positive Umsatz- und Ergebniseffekte zu erzielen.

Verbesserung der Marktposition bei Damenbekleidung, Schuhen & Accessoires

HUGO BOSS hält insbesondere im Bekleidungssegment des Premium-Männermodemarktes in vielen Regionen die Marktführerschaft. Im Damenmodemarkt ist die Penetration in den meisten Märkten jedoch deutlich geringer. HUGO BOSS ist auf Basis seiner Produktkompetenz und der kontinuierlich gewachsenen Wahrnehmung und Glaubwürdigkeit im Damenmodemarkt zuversichtlich, die Attraktivität seiner Marken in diesem Kundensegment steigern zu können und Marktanteile hinzuzugewinnen. Auf dem Weg zu diesem Ziel sieht HUGO BOSS erhebliches Potenzial in den Produktbereichen Schuhe und Accessoires. In Ergänzung des Bekleidungssortiments bietet HUGO BOSS damit komplette Outfits an, die im Bereich der Damenbekleidung eine wichtige Rolle für die Kaufentscheidung spielen.

NACHTRAGS- UND PROGNOSEBERICHT

NACHTRAGSBERICHT

HUGO BOSS hat am 24. Januar 2012 seine Absicht bekannt gegeben, in den kommenden Jahren ein neues Distributionszentrum in Filderstadt, ein Flagship-Outlet in Metzingen und ein neues Verwaltungsgebäude am Standort in Metzingen zu errichten. Dies unterstützt das für die kommenden Jahre geplante Unternehmenswachstum. Die Gesamtausgaben werden sich voraussichtlich auf ca. 150 Mio. EUR belaufen.

Zwischen dem Ende des Geschäftsjahres 2011 und der Freigabe der Veröffentlichung dieses Berichts am 17. Februar 2012 gab es keine weiteren nennenswerten gesamtwirtschaftlichen, sozialpolitischen, branchenbezogenen oder unternehmensspezifischen Veränderungen, die sich nach den Erwartungen des Managements maßgeblich auf die Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens auswirken könnten.

PROGNOSEBERICHT

Der folgende Bericht gibt die Prognosen des HUGO BOSS Managements hinsichtlich des künftigen Geschäftsverlaufs wider und beschreibt die erwartete Entwicklung der maßgeblichen volkswirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen. Er entspricht dem Kenntnisstand des Managements zum Zeitpunkt der Berichtserstellung, wohlwissend 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. Die HUGO BOSS AG übernimmt außerhalb der gesetzlich vorgeschriebenen Veröffentlichungsvorschriften keine Verpflichtung, die in diesem Bericht enthaltenen Aussagen zu aktualisieren.

Gesamtwirtschaftlicher Ausblick

Die weltweite Konjunktorentwicklung sowie die Wachstumsaussichten des Premium- und Luxussegments für Bekleidung, Schuhe und Accessoires beeinflussen wesentlich die erwartete Geschäftsentwicklung der HUGO BOSS AG.

Seit der zweiten Jahreshälfte 2011 haben die Unsicherheiten in Bezug auf die Prognose der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung deutlich zugenommen. Die konjunkturellen Aussichten scheinen maßgeblich davon abzuhängen, inwieweit es den europäischen und US-amerikanischen Regierungen und Notenbanken gelingen wird, die Auswirkungen der Staatsschuldenkrise einzudämmen. Einigkeit herrscht allgemein darüber, dass sich das Weltwirtschaftswachstum im Jahr 2012 voraussichtlich weiter abschwächen wird. Experten rechnen für das Jahr 2012 nur noch mit einem Wachstum von 2 %, mit deutlichen regionalen Unterschieden.

In der Eurozone dürften die Anstrengungen zum Schuldenabbau das Wachstum weiter dämpfen. Steuererhöhungen und Ausgabenkürzungen werden voraussichtlich die Investitions- und Konsumentennachfrage dämpfen. Trotz der geldpolitischen Lockerungsmaßnahmen der Europäischen Zentralbank (EZB) sind darüber hinaus die realwirtschaftlichen Auswirkungen der mit der Staatsschuldenkrise verbundenen Bankenkrise schwer abschätzbar. In Mittel- und Osteuropa könnte sich das zukünftige Wachstum abschwächen. Für die Europäische Union (EU) wird im Jahr 2012 insgesamt nur noch mit einem stagnierenden Wirtschaftswachstum gerechnet. Deutschland wird ein im Vergleich zur Gesamtregion überdurchschnittliches Wachstum zugetraut. Die niedrige Arbeitslosigkeit und eine stabile Inlandsnachfrage sollten dazu beitragen.

In den USA zeichnen sich erste Signale für eine langsame Erholung der Wirtschaft ab. Durch die hohe Staatsverschuldung, die starke Verunsicherung über die wirtschaftlichen Aussichten und die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit wird die Stimmung aber weiter belastet. Wirtschaftsforscher rechnen für die USA auf das Gesamtjahr 2012 bezogen mit einem Wachstum von knapp 2 %. Der weltweit schwächere wirtschaftliche Ausblick dürfte sich aufgrund der wachsenden Handels- und Kapitalbeziehungen auch auf die Konjunktur Lateinamerikas auswirken. Dennoch wird für die Region immer noch ein Wachstum von rund 4 % im Vergleich zum Vorjahr prognostiziert.

Auch die Prognosen für die Region Asien wurden von Experten in den letzten Monaten nach unten angepasst, wobei für das Jahr 2012 weiterhin ein verhältnismäßig starkes Wirtschaftswachstum von ungefähr 7 % (außer Japan) angenommen wird. Die beständig hohe private Konsumnachfrage und die anhaltende Investitionstätigkeit der Unternehmen sollten das Wachstum unterstützen. Obwohl aufgrund der schwächeren Exportnachfrage und Überhitzungstendenzen im Inland die Sorgen vor einer Wachstumsabschwächung in China in den letzten Monaten zunahm, gehen Wirtschaftsforscher von einem Wachstum von über 8 % im Jahr 2012 aus. In Japan wird weiterhin mit einer verhaltenen Erholung von den Folgen des schweren Erdbebens am Jahresanfang 2011 gerechnet. Allerdings ist die Entwicklung in Japan aufgrund der hohen Exporttätigkeit ebenfalls stark von der weltweiten Konjunktorentwicklung abhängig.

Nach der positiven Entwicklung der Premium- und Luxusgüterbranche im Jahr 2011 wird für das Jahr 2012 trotz der globalen makroökonomischen Unsicherheiten mit einem fortgesetzten Wachstum gerechnet. Mittelfristig prognostizieren Branchenexperten unter Annahme konstanter Wechselkurse ein durchschnittliches jährliches Branchenwachstum von 6 - 7 %.

Die schwer abschätzbaren Folgen der europäischen Staatsschuldenkrise und die damit verbundene Eintrübung der Konjunkturaussichten bergen zwar die kurzfristige Gefahr, über ein sinkendes Verbrauchervertrauen und eine zunehmend zurückhaltende Konsumtätigkeit auch die Premium- und Luxusgüterindustrie negativ zu beeinflussen. Die Entwicklung der Branche sollte aber vor allem durch eine steigende Nachfrage in den Schwellenländern weiter unterstützt werden. In Form von Tourismus wird diese Nachfrage voraussichtlich auch die Umsatzentwicklung in Europa und Amerika unterstützen. Viele Anbieter planen, ihr eigenes Storenetzwerk weiter auszubauen. Auch für den Online-Bereich werden fortgesetzt hohe Wachstumsraten erwartet.

In Westeuropa und Nordamerika wird das Branchenwachstum im Jahr 2012 insbesondere von der fortgesetzten Expansion eigener Einzelhandelsaktivitäten getrieben sein. In beiden Märkten wird mit einer fortgeführten Konsolidierung der Branche gerechnet. Zudem sollte sich die Erschließung von Regionen außerhalb der großen Metropolen verstärken. Große Potenziale werden Russland, dem Nahen Osten und Lateinamerika zugeschrieben.

In Asien wird voraussichtlich weiterhin der chinesische Markt der wesentliche Wachstumstreiber bleiben. Aufgrund der stetig größer werdenden Mittelschicht, die über ein immer höheres Einkommen verfügt, vergrößert sich das für die Premium- und Luxusgüterbranche relevante Konsumentensegment in diesem Markt sehr schnell. Besonders hohe Wachstumsraten werden dem Herrensegment zugetraut, das von einer zunehmend modebewussten Konsumentenschicht profitiert. Es wird erwartet, dass diese Entwicklung vor allem solchen europäischen Marken zugutekommen wird, deren Produkte vom Konsumenten als besonders qualitativ hochwertig und werthaltig wahrgenommen werden. Der Ausbau des eigenen Einzelhandels in China sollte sich insbesondere in den vergleichsweise kleineren Städten fortsetzen. Neben China wird auch für andere Schwellenländer der Region ein überdurchschnittliches Wachstum erwartet. In Japan gehen Branchenexperten ebenfalls von einer langsamen Erholung des Markts aus.

HUGO BOSS erwartet, seinen Umsatz im Jahr 2012 auf währungsbereinigter Basis weiter zu steigern. HUGO BOSS geht dabei davon aus, dass das Wachstum die Steigerungsraten der Weltwirtschaft und der Luxusgüterbranche übertreffen wird.

Wachstum in allen Regionen

Alle Regionen werden im Jahr 2012 zur prognostizierten Umsatzsteigerung der HUGO BOSS AG beitragen. Das stärkste Wachstum wird dabei in der Region Asien/Pazifik erwartet. Vor allem aufgrund des deutlichen Ausbaus der Marktpräsenz in China wird in dieser Region mit einem zweistelligen Umsatzanstieg gerechnet. In Europa werden Zuwächse in allen wichtigen Märkten erwartet. Die von der Schuldenkrise unmittelbar betroffenen Länder könnten sich allerdings vergleichsweise schwächer entwickeln. In der Region Amerika wird voraussichtlich der US-amerikanische Markt der wesentliche Wachstumstreiber bleiben. Auch der Umsatz im Segment Lizenzen sollte sich positiv entwickeln.

Eigener Einzelhandel bleibt Motor der Umsatzentwicklung

Der eigene Einzelhandel wird auch im Jahr 2012 der Hauptumsatztreiber für den Gesamtkonzern sein. Es wird erwartet, dass die Umsätze im eigenen Einzelhandel vor allem aufgrund starken Wachstums in eigenen Einzelhandelsgeschäften und dem Online Geschäft zweistellig steigen werden. Neben den positiven Effekten aus dem Ausbau des eigenen Storenetzwerks wird auch auf vergleichbarer Fläche ein Umsatzanstieg prognostiziert. Der Konzern profitiert dabei von der weiteren Professionalisierung seiner Einzelhandelsaktivitäten und der hohen Attraktivität seiner Marken. Auch der Umsatz im Großhandelsbereich wird voraussichtlich zulegen. Diese Prognose basiert vor allem auf dem positiven Feedback der Handelspartner zu den neuen Kollektionen. Die im abgelaufenen Geschäftsjahr vollzogenen beziehungsweise noch geplanten Übernahmen von bisher von Franchisepartnern betriebenen Geschäften zum Beispiel in China und Taiwan wird zu einem Umsatzanstieg im eigenen Einzelhandel führen, der den mit der Übernahme verbundenen Umsatzverlust im Großhandelsbereich mehr als ausgleichen wird.

Auch im Jahr 2012 wird HUGO BOSS den eigenen Einzelhandel ausbauen und die Zahl der eigenen Einzelhandelsgeschäfte steigern. China wird ein wichtiger Schwerpunkt von Neueröffnungen sein. HUGO BOSS sieht aber auch attraktive Möglichkeiten für den weiteren Ausbau des Einzelhandelsnetzwerks in Europa und, in geringerem Maße, in Amerika.

HUGO BOSS plant im Jahr 2012 sein operatives Ergebnis zu steigern. Das Wachstum des Ergebnisses soll den Umsatzanstieg übertreffen. Haupttreiber der Ergebnisverbesserung werden der Ausbau und das weiter verbesserte Management des eigenen Einzelhandels sowie Effizienzverbesserungen in der Produktentwicklung und -beschaffung sein. Die operativen Aufwendungen werden hauptsächlich aufgrund des weiteren Ausbaus der eigenen Einzelhandelsaktivitäten und höherer Marketingaufwendungen zur Schärfung der Markendifferenzierung steigen. Auch bei den Forschungs- und Entwicklungskosten wird mit einem Anstieg gerechnet. Infolge des verbesserten EBITDA wird auch für das Ergebnis ein Anstieg erwartet.

Striktes Management des kurzfristigen Nettovermögens

Das strikte Management des kurzfristigen operativen Nettovermögens (Trade Net Working Capital) genießt weiterhin hohe Priorität, um Verbesserungen des operativen Cashflows zu erzielen. Besonderes Augenmerk gilt dabei der Verringerung der Kapitalbindungsdauer. Verbesserungspotenzial wird insbesondere bei der Erhöhung des Vorratumschlags gesehen. So wird durch das D.R.I.V.E.- Projekt eine Verbesserung der Umschlagshäufigkeit vor allem im eigenen Einzelhandel angestrebt. Insgesamt geht HUGO BOSS für das Jahr 2012 davon aus, dass das kurzfristige operative Nettovermögen langsamer als der Umsatz wachsen wird.

Investitionen

Der Ausbau der eigenen Einzelhandelsaktivitäten sowie die Renovierung bestehender Stores und Shops werden auch im Jahr 2012 den Schwerpunkt der Investitionstätigkeit bilden. Darüber hinaus sind in den nächsten Jahren weitere Ausgaben im Zusammenhang mit der geplanten Errichtung eines neuen Distributionszentrums für Liegewaren, dem Bau eines FlagShip-Outlets in Metzingen und der Erweiterung von Büroflächen am Hauptsitz der Gesellschaft geplant. Allerdings hat HUGO BOSS noch keine Entscheidung hinsichtlich der Finanzierungsform für die geplanten Maßnahmen getroffen, sodass ihre bilanzielle Abbildung noch nicht vollständig abschätzbar ist. Ohne Berücksichtigung zu aktivierender Ausgaben im Zusammenhang mit den genannten Neuprojekten werden die Investitionen des Konzerns im Jahr 2012 in etwa auf Vorjahresniveau liegen.

Fortgesetzte starke Cashflow-Entwicklung

Im Jahr 2012 erwartet HUGO BOSS vor allem aufgrund der geplanten Ergebnissteigerung, eines strikten Managements des kurzfristigen operativen Nettovermögens und disziplinierter Investitionstätigkeit eine starke Cashflow-Entwicklung. Überschüssige Mittel sollen neben der Dividendenzahlung zur weiteren Verringerung der Verschuldung eingesetzt werden. HUGO BOSS geht dementsprechend davon aus, dass die Nettoverschuldung im Konzern am Jahresende den Wert des Vorjahres unterschreiten wird. Aufgrund der langfristig zu vorteilhaften Konditionen abgeschlossenen Finanzierung durch einen Konsortialkredit sowie der starken Innenfinanzierungskraft plant HUGO BOSS keine wesentlichen Finanzierungsaktivitäten im Jahr 2012.

Dividende je Aktie steigt deutlich

HUGO BOSS verfolgt eine ertragsorientierte Ausschüttungspolitik, die die Aktionäre angemessen an der Gewinnentwicklung des Konzerns beteiligt. Es sollen regelmäßig zwischen 60 % und 80 % des Konzerngewinns an die Aktionäre ausgeschüttet werden. Vorstand und Aufsichtsrat beabsichtigen aufgrund der deutlichen Gewinnsteigerung im abgelaufenen Geschäftsjahr und der positiven Erwartungen für das Jahr 2012, der Hauptversammlung am 3. Mai 2012 eine Dividende von 2,88 EUR je Vorzugsaktie (2010: 2,03 EUR) und 2,89 EUR je Stammaktie (2010: 2,02 EUR) für das Geschäftsjahr 2011 vorzuschlagen. Der Vorschlag entspricht einer Ausschüttungsquote von 70 % des auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallenden Konzernergebnisses im Jahr 2011 (2010: 75 %). Sofern die Aktionäre dem Vorschlag zustimmen, wird die Dividende am Folgetag der Hauptversammlung, dem 4. Mai 2012, ausgezahlt. Basierend auf der Anzahl der am Jahresende ausstehenden Aktien wird die Ausschüttungssumme 199 Mio. EUR betragen (2010: 140 Mio. EUR).

Ambitionierte mittelfristige Wachstumspläne im HUGO BOSS Konzern

HUGO BOSS plant, mittelfristig deutliche Steigerungen von Umsatz und Ergebnis zu erzielen. Die Konzernstrategie ist dabei auf organisches Wachstum des bestehenden Markenportfolios ausgerichtet. Im Jahr 2015 soll der Konzernumsatz 3 Mrd. EUR erreichen. Das operative Ergebnis soll im selben Jahr auf 750 Mio. EUR gesteigert werden. Im Jahr 2013 erwartet der Konzern weitere Fortschritte auf dem Weg zur Erreichung dieser Ziele. Die potenzielle Verschärfung der mittelfristigen Staatsschuldenkrise und deren realwirtschaftlicher Auswirkungen, Kosteninflation in den Beschaffungsprozessen und ein Attraktivitätsverlust der Konzernmarken könnten die Erreichung dieser Ziele gefährden. Der Konzern hat Vorkehrungen getroffen, um die Wahrscheinlichkeit und die Auswirkungen eines Eintritts dieser und weiterer Risiken zu begrenzen. Einzelheiten sind dem Risikobericht zu entnehmen.

Gesamtaussage zur voraussichtlichen Entwicklung der HUGO BOSS AG

Das Management der HUGO BOSS AG erwartet im Jahr 2012 fortgesetzte Steigerungen von Umsatz und Ergebnis. Auch über das Jahr hinaus bietet die langfristige strategische Ausrichtung von HUGO BOSS seiner Meinung nach weiteres Potenzial zur Erzielung profitablen Wachstums und zur Erreichung der für das 2015 prognostizierten Umsatz- und Ergebnisziele des Konzerns. Die HUGO BOSS AG als Zulieferant der Konzernvertriebsgesellschaften partizipiert unmittelbar an dieser Entwicklung.

Metzingen, den 17. Februar 2012

HUGO BOSS AG
Der Vorstand

CLAUS-DIETRICH LAHRS
CHRISTOPH AUHAGEN
MARK LANGER